

ĮRODYMAIS GRĮSTO VALDYMO IR MOKSLO KOMUNIKACIJOS STIPRINIMAS LIETUVOJE

Šiuolaikiniai viešosios politikos formavimo procesai yra grįsti įrodymų panaudojimu, kur mokslui tenkantis vaidmuo yra bene svarbiausias visuomenės pažangai. Mokslo žiniomis ir įrodymais grįstas viešosios politikos formavimas tampa viena svarbiausių tendencijų pažangiose valstybėse. Mokslo komunikacijos viešajam valdymui procesas yra sudėtingas, daugiasluoksnis, apjungiantis dvi skirtingas kultūras – politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų, orientuotų į sprendimų priėmimo kokybę, greitį ir atsakomybę, bei mokslo bendruomenės, orientuotos į gilų suvokimą, naujausias žinias, metodinį tikslumą ir neapibrėžtumų/ rizikų valdymą. Šioje ataskaitoje pateikiama mokslo komunikacijos viešajam valdymui situacijos apžvalga, užsienio šalių praktikos pavyzdžiai, procesai bei rekomendacijos jos stiprinimui Lietuvoje

Parengė: Ugnė Dirdaitė | Vita Juknevičienė | Ernesta Platūkytė | Rita Remeikienė | Erika Tauraitė-Kavai

2026 m.

Turinys

Terminų ir trumpinių žodynas	1
Įvadas	2
1. ĮGV kontekstas	3
2. ĮGV pavyzdžių užsienio šalyse analizė	5
2.1. Užsienio šalių analizės metodika	5
2.2. Užsienio šalių ĮGV modeliai ir procesai	7
2.2.1. <i>Jungtinė Karalystė</i>	7
2.2.2. <i>Suomija</i>	9
2.2.3. <i>Estija</i>	11
2.2.4. <i>Ispanija</i>	14
2.2.5. <i>Nyderlandai</i>	18
2.2.6. <i>Naujoji Zelandija</i>	20
2.3. Lyginamoji užsienio šalių ĮGV modelių, įrankių ir procesų analizė	23
2.3.1. <i>Institucinių modelių skirtumai</i>	25
2.3.2. <i>Dokumentų formatų brandumas ir standartizacija</i>	26
2.3.3. <i>Informacijos judėjimo greitis</i>	27
2.3.4. <i>Tarpininkavimo struktūros ir ryšiai</i>	28
2.3.5. <i>Poveikio atsekamumas</i>	30
2.4. Esminės užsienio šalių ĮGV analizės įžvalgos	31
3. ĮGV situacijos Lietuvoje analizė	32
3.1. Viešojo valdymo institucijų (ministerijų) apklausos įžvalgos	32
3.1.1. <i>Apklausos metodika</i>	32
3.1.2. <i>Apklausos rezultatai</i>	32
3.1.3. <i>Esminės įžvalgos apie mokslo komunikacijos problemas</i>	35
4. ĮGV procesų analizė	37
4.1. ĮGV proceso modelis	38
4.2. ĮGV proceso Lietuvoje praktiniai pavyzdžiai	41
4.2.1. <i>Reikminių tyrimų procesas</i>	41
4.2.2. <i>Viešojo valdymo institucijos renginio planavimo ir įgyvendinimo procesas</i>	44
4.2.3. <i>Mokslinių tyrimų ir analizių planavimo ir įgyvendinimo procesas</i>	45
4.3. ĮGV procesų Lietuvoje analizės įžvalgos	48
5. Lietuvos atvejo apibendrinimas	48
6. Mokslo komunikaciją ĮGV stiprinančios priemonės	50
6.1. Politikos trumpraščiai ir jų rengimas	50

6.2. ĮGV ekosistemos plėtra Lietuvoje	51
Rekomendacijos	53
Literatūra.....	55
Priedai	61
1 priedas: Politikos trumpraščio rengimo taisyklės	61
2 priedas: Politikos trumpraščio struktūra	65



Terminų ir trumpinių žodynas

Terminai

Politikos trumpraštis (angl. *Policy brief*) – tai glaustas, dažniausiai 2–4 puslapių dokumentas, kuris apibendrina tyrimo rezultatus ir pateikia praktiškas, įgyvendinamas rekomendacijas konkrečiai politikos problemai spręsti. Tai yra priemonė informuoti politikos formuotojus apie mokslinio/analitinio darbo aktualumą politikos tikslais (European Research Executive Agency, 2025b).

Teminė pažyma (angl. *Briefing note*) – esminė priemonė perduodant informaciją ir prisidedant prie sprendimų priėmimo proceso visose vyriausybės ministerijose ir agentūrose. Ji naudojama idėjoms paaiškinti ir išdėstyti, teikti patarimus, formuluoti rekomendacijas (Fonberg, 2020).

Vienlapis (angl. *One-pager*) – vieno puslapio pažyma, kuri yra naudinga priemonė perduoti savo žinių parlamento nariams, žiniasklaidai ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Vieno puslapio pažymoje apibendrinama problema, pateikiama pagrindinė kontekstinė informacija ir siūlomi sprendimai (Citizens for Public Justice, n.d.)

Trumpiniai

ATC – Ateities tyrimų centras

BKKK – Baskų klimato kaitos centras (angl. BC3)

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EMTE – Europos mokslinių tyrimų erdvė (angl. ERA)

DI – Dirbtinis intelektas

EE – Estija

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

EMT – Estijos mokslo taryba

FI – Suomija

IJA – Ilgalaikių įžvalgų apžvalga (angl. LTIB)

IMTF – Ispanijos mokslo ir technologijų fondas (isp. FECYT)

INMTT – Ispanijos nacionalinė mokslinių tyrimų taryba (isp. CSIC)

ĮGV – Įrodymais grįstas valdymas (angl. EIPM)

JK – Jungtinė Karalystė

JTC – Jungtinis tyrimų centras (angl. JRC)

KMTB – Kongreso mokslo ir technologijų biuras (isp. Oficina C)

LMT – Lietuvos mokslų taryba

MIP – Mokslo ir inovacijų patarėjas

MKI – Mokslo konsultavimo iniciatyva

MKIP – Mokslinės kultūros ir inovacijų padaliniai (isp. UCC+I)

MPK – Ministro Pirmininko kanceliarija

MPS – Mokslinių patarimų skyrius (isp. UAC)

MTEP – Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

MTI – Mokslas, technologijos ir inovacijos

MPVMPT – Ministro Pirmininko vyriausiojo mokslo patarėjo tarnyba (angl. PMCSA)

NAVA – Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūra (ol. PBL)

NEPAB – Nyderlandų ekonominės politikos analizės biuras (ol. CPB)

NIAVI – Nacionalinė inovacijų ir ateities vizijų institucija (angl. Sitra)

NMT – Nyderlandų mokslo taryba (ol. NWO)

NL – Nyderlandai

NZ – Naujoji Zelandija

NZMŽC – Naujosios Zelandijos mokslo žiniasklaidos centras (angl. NZ SMC)

PMT – Piliečių mokslo tinklas (isp. ESCA)

PMTB – Parlamento mokslo ir technologijų biuras (angl. POST)

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija

SMLA – Suomijos mokslo ir literatūros akademija

SMT – Suomijos mokslo taryba

STRATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

STMT – Strateginė mokslo taryba

TIS – Tyrimų interesų sritis (angl. ARI)

TVP – Tarptautinis valiutos fondas

VDA – Valstybės duomenų agentūra

VIUM – Verslo, inovacijų ir užimtumo ministerija (angl. MBIE)

VK – Vyriausybės kanceliarija (angl. DPMC)

VMB – Vyriausybės mokslo biuras (angl. GO-Science)

VMP – Vyriausias mokslo patarėjas (angl. CSA)

VPMT – Vyriausybės politikos mokslo taryba (ol. WRR)

Įvadas

Šios analitinės **studijos tikslas** – atskleisti mokslo komunikacijos viešajam valdymui situaciją Lietuvoje ir pateikti siūlymus, kaip sustiprinti sistemingą, įrodymais informuotą mokslo žinių integravimą į viešosios politikos formavimą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti esamą mokslo komunikacijos, skirtos viešosios politikos formavimui, situaciją Lietuvoje ir iššūkius.

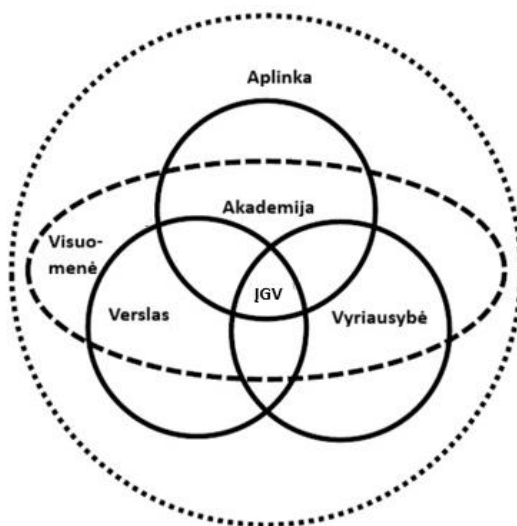
2. Identifikuoti tarptautines mokslo žinių integravimo į viešąjį valdymą praktikas, reikšmingas Lietuvos kontekstui.
3. Išanalizuoti mokslo komunikacijos viešojo valdymo institucijose procesus.
4. Parengti rekomendacijas mokslo komunikacijos stiprinimui viešajame valdyme.

Iškeltas tikslas ir uždaviniai reikalauja platesnės nei mokslo komunikacijos imties (žr. apibrėžtis), kadangi mokslo komunikacija apibrėžiama tik kaip mokslo įžvalgų pasiūla. Todėl siekiant atskleisti mokslo žinių integravimo į viešąjį valdymą praktikas, analizė apims ir mokslo žinių paklausos aspektus. Tad apžvalgoje, siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą ir uždavinius bus naudojama sąvoka „**įrodymais grįstas valdymas**“ (toliau – ĮGV), kuri savyje apims mokslo ir kitų įrodymų panaudojimą viešosios politikos formavimo, sprendimų priėmimo procesuose viešojo valdymo institucijose. Studijos siauras centravimas tik ties mokslo komunikacija neleis atskleisti svarbių kokybinių reikalavimų, keliamų mokslo komunikacijai bei jos vaidmeniui formuojant viešąją politiką. Pasirinkta platesnė studijos imtis tą įgalina bei atveria galimybę apimti ir platesnę – ekosistemine analizės kryptį, kur mokslo komunikacija atskleidžiama kaip duomenimis grįsto viešosios politikos formavimo proceso esminis aspektas.

Studiją sudaro penkios struktūrinės dalys, skirtos konteksto, užsienio šalių pavyzdžių pristatymui, Lietuvos situacijos analizei, ĮGV proceso analizei ir priemonių pristatymui.

1. ĮGV kontekstas

Šiuolaikiniai viešosios politikos formavimo procesai yra grįsti plačiu ir giliu visuomenės ir aplinkos įtraukimu, taikant inovacijų literatūroje aprašomą „penkialypės spiralės“ modelį (žr. 1 pav.). Idealiu atveju formuojama viešoji politika atsiduria sąveikos centre. Akademiniam segmentui ir mokslui tenkantis vaidmuo yra bene svarbiausias visuomenės pažangai – mokslo žinios padeda kurti inovatyvią, veiksmingesnę, įrodymais grįstą ir efektyvesnę viešąją politiką, ypač tokiais kompleksiniais klausimais kaip klimato kaita, pandemijos, dirbtinis intelektas ir pan. Mokslas padeda visuose viešosios politikos formavimo etapuose – nustatant problemą, kuriant intervencijas, priimant sprendimus ir vertinant jų poveikį.



1 pav. Penkialypės spiralės modelis, taikomas įtraukiam viešosios politikos formavimui.

Šaltinis: Carratino, 2024

ES ir globaliame kontekste yra naudojamos įvairios sąvokos – „mokslas-politikai“, „įrodymais grįstas viešasis valdymas“, „įrodymais informuotas viešosios politikos formavimas“, „mokslo žinių ir analitinių įrodymų panaudojimas sprendimų priėmimui“ (European Commission, 2020; OECD, 2020). Šie

terminai atspindi augančią paklausą mokslo įžvalgoms bei analitiniams duomenims viešosios politikos bei viešojo valdymo sprendimuose. Tą sąlygoja spartėjantys pokyčiai technologijų raidoje, globali visuomenės integracija bei auganti tarpvalstybinė konkurencija. Tokių duomenų ir žinių pasiūla, Lietuvos atveju, yra formavimosi stadijoje. Pastebima, kad vis dar pasigendama vieningo, valstybės mastu koordinuojamo įrodymais grįsto valdymo (JGV) proceso, todėl duomenys bei mokslinės žinios nepasiekia viešojo valdymo bei politikos formavimo procesų. Mokslinių tyrimų institucijos dažnai neturi reikiamų kompetencijų perduoti mokslo žinias sprendimų priėmėjams ar visuomenei, o esama mokslo komunikacija ne visada adekvačiai atspindi tyrimų rezultatus bei nėra pritaikyta politikos formuotojams.

Įrodymais informuotos viešosios politikos formavimas yra ciklinis, daugialypis ir priklausantis nuo tarpininkavimo kokybės procesas, kuriame dalyvauja:

- **Viešojo valdymo institucijos** (kaip klientas), sprendimų priėmėjai formuoja poreikį ir priima sprendimus, politikos formuotojai svarsto ir rengia sprendimų pagrindimą;
- **Mokslo sektorius** (kaip paslaugos tiekėjas) mokslininkai formuoja sprendimų pasiūlą - analizuoja ir teikia įrodymus;
- **Mokslo ir inovacijų patarėjai** (kaip žinių ir kontekstų tarpininkas, atvejo vadybininkas), jungia abi grupes, užtikrindami dialogą.

Mokslo-politikos sąveika veikia kaip **abipusio dialogo ir bendrakūros procesas**, kuriame įrodymai interpretuojami, pritaikomi ir vėl sugrįžta į naują analizės bei sprendimų ciklą (Dronkers, 2025). Šiame cikle mokslinių įrodymų pasitelkimas turėtų būti ne vienkartinė priemonė, o nuolatinis veikimo būdas, kurio vertė atsiskleidžia per nuoseklų taikymą, stebėseną ir sprendimų atnaujinimą (European Commission, 2025). Toks procesas skatina viešojo valdymo institucijų refleksyvumą ir gebėjimą mokytis iš patirties, o nuolatinis dialogas tarp mokslo bendruomenės, politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų bei žinių tarpininkų stiprina skaidrią sprendimų priėmimo kultūrą bei viešojo valdymo institucijų atsparumą kintančioms sąlygoms.

Daugelyje šalių (ne išimtis ir Lietuvoje) pastebima, kad mokslinių tyrimų institucijos ne visuomet turi kompetencijų arba paskatų sistemingai adaptuoti tyrimų rezultatus politikos formuotojams ir plačiai visuomenei, o esama mokslo bei duomenų komunikacija neretai būna orientuota į akademinis formatus, kurie sunkiai pritaikomi sprendimų priėmimo praktikoje. Dėl to mokslo balsas viešojoje politikoje yra girdimas per silpnai, o tyrimų potencialas – neišnaudojamas. Šis neatitikimas lemia tai, kad **mokslo žinios dažnai nepasiekia sprendimų priėmėjų arba praranda savo poveikį transformacijos procese** (Parkhurst, 2017). Viešojo valdymo tyrimai rodo, kad be aiškios tarpininkavimo funkcijos žinojimas „necirkuliuoja“ politinio sprendimo grandinėje (Lomas, 2007), o didelė dalis parengtų įžvalgų lieka neintegruotos į realius veiksmus.

JGV procesas yra sudėtingas, nes mokslas ir viešasis sektorius veikia skirtinguose kontekstuose. **Dėl to tarp jų atsiranda esminiai skirtumai: naudojami nevienodi vertinimo kriterijai, siejami skirtingi tikslai, o sprendimai planuojami skirtingiems laiko horizontams.** Mokslininkai ir politikos formuotojai dažnai remiasi skirtingais žinojimo vertinimo principais: mokslas akcentuoja neapibrėžtumo pripažinimą ir lėtesnį žinių generavimą, tuo tarpu politika veikia laiko, interesų ir atsakomybės režimu (Jasanoff, 2012; Oliver, Cairney, 2019). Kaip pažymi Dronkers (2025), veiksminga mokslo-politikos sąveika įmanoma tik tuomet, kai egzistuoja tarpininkavimo struktūros, kurios ne tik perduoda informaciją, bet ir padeda abiem pusėms suprasti viena kitos veikimo logiką. Turnhout et. al. (2013) išskiria kelis žinių tarpininkavimo tipus: *informacinį* (kai perduodama ir apibendrinama informacija), *interpretacinį* (kai žinios taikomos konkrečioms politinėms situacijoms) ir *dalyvaujamojį* (kai problemos ir sprendimai kuriami kartu). Tarptautinės praktikos rodo, kad veiksmingiausios sistemos pasižymi institucionalizuotu mokslo patarimo mechanizmu. EK „*Scientific Advice Mechanism*“ (European Commission, 2025) patirtis rodo, kad struktūriškai įtvirtintas mokslo

patarimas užtikrina nuoseklų, atsekamą ir kokybišką žinių srautą tarp akademinės bendruomenės ir sprendimų priėmėjų. Suomijos SOFI *Science Advice Initiative* patirtis įrodo, kad tinklinis modelis taip pat gali būti veiksmingas, jei užtikrinamas stabilus dialogo formatas ir metodinis koordinavimas tarp tyrėjų ir politikų. Lietuvos mokslo ir inovacijų patarėjų tinklas jau vykdo dalį šių funkcijų (žinių tarpininkų – angl. *knowledge brokers* vaidmeniu), tačiau jų veikimo logika kol kas nėra įtvirtinta instituciškai, o taip pat, trūksta kitų JGV ekosistemos mokslo ir inovacijų patarėjo (toliau – MIP) veiklą palaikančių funkcijų (pavyzdžiui, mokslininkų komitetų dedikuotų viešojo valdymo institucijų užklausimų atliepimui ir kt.).

Lietuvoje pasigendama **vieningo, valstybės mastu koordinuojamo JGV proceso**, kuris užtikrintų, kad mokslu ir duomenimis grįstos įžvalgos nuosekliai patektų į viešosios politikos formavimą tinkamu laiku ir tinkamu formatu. Nors pastaraisiais metais sustiprėjo JGV ekosistema: įgyvendinamos Vyriausybės strateginės analizės centro (toliau - STRATA) analitinės programos, MIP tinklo iniciatyva ministerijose, Lietuvos mokslo tarybos (toliau - LMT) analitinės veiklos, JGV procesas išlieka fragmentuotas. Tyrėjų bei politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų bendradarbiavimas dažnai priklauso nuo istorinių institucijų ar asmeninių ryšių, projektinių iniciatyvų arba krizių metu išskylančio skubaus poreikio. Tarptautiniai tyrimai rodo, kad tokiose situacijose mokslo-politikai sąveiką dažnai riboja ne informacijos ar duomenų trūkumas, o skirtinga terminologija, metodiniai ir kultūriniai žinojimo vertinimo principai (Boswell, 2009; Jasanoff, 2012). Mokslininkai linkę teikti informaciją akademinėmis formomis, orientuotomis į metodinį tikslumą ir argumentacinį nuoseklumą, tuo tarpu politikos formuotojai siekia greito, aiškiai suformuluoto ir sprendimų alternatyvas nurodančio turinio (Oliver, Cairney, 2019). Tad nors mokslo komunikacijos viešojo valdymo institucijoms pavienės praktikos bei atskiri JGV proceso atvejai egzistuoja, tačiau pasigendama sisteminio JGV modelio.

2. JGV pavyzdžių užsienio šalyse analizė

Daugelis valstybių, turinčių brandžią mokslo ir politikos bendradarbiavimo kultūrą, per ilgą laiką sukūrė aiškias organizacines struktūras, leidžiančias greitai ir tiksliai perteikti mokslinių tyrimų rezultatus viešosios politikos formuotojams. Tokios sistemos apima ne tik politikos trumpraščių rengimą, bet ir specializuotų institucijų veiklą, standartizuotus procesus, tarpininkavimo mechanizmus bei nuosekliai kuriamą „mokslo įžvalgų adaptavimo politikos formavimui“ infrastruktūrą.

Šiame skyriuje pateikta analizė yra parengta kaip praktinis, palyginamasis dokumentas, skirtas institucijoms, ekspertams ir politikos formuotojams, siekiantiems suprasti, kokiais principais ir organizaciniais modeliais vadovaujasi šalys, kuriose mokslo komunikacijos viešajam valdymui tradicijos yra stipriai išvystytos. Nagrinėjamos Suomijos, Jungtinės Karalystės, Estijos, Ispanijos, Nyderlandų ir Naujosios Zelandijos patirtys atskleidžia, kaip šios valstybės struktūruoja mokslo komunikacijos sistemas, kokius dokumentų formatus taiko ir kokius procesus pasitelkia tam, kad mokslo žinios būtų greitai prieinamos viešosios politikos formuotojams ir integruojamos į viešojo valdymo sprendimų priėmimo procesus.

2.1. Užsienio šalių analizės metodika

Šiame poskyryje aprašomi metodiniai principai, kuriais remiantis atlikta pasirinktų šalių mokslo komunikacijos modelių ir procesų analizė. Kadangi nagrinėjamos šalys skiriasi tiek institucine sandara, tiek politinėmis tradicijomis, tiek mokslo ir inovacijų valdymo sistemomis, metodinis pagrindas orientuotas į palyginimą pagal bendrus, visoms šalims taikomus kriterijus. Tai leidžia išlaikyti analitinį nuoseklumą ir išgryninti esminius modelių ypatumus.

Tyrimo metodika. Analizėje taikomas *dokumentų analizės ir institucinių modelių lyginimo metodas*. Dokumentų analizė apima vyriausybių, parlamentų, mokslo tarybų, analitinių centrų, strategijų ir mokslo komunikacijos gairių peržiūrą. Šie šaltiniai leidžia nustatyti, kaip yra struktūruojami ryšiai tarp mokslo bendruomenės ir politikos formuotojų, kokie komunikacijos formatai naudojami ir kokios

institucijos atlieka tarpininkavimo funkcijas. Analizuojami tiek trumpieji komunikacijos produktai – politikos trumpraščiai (angl. *Policy Brief*), vienlapiai (angl. *One-pagers*), parlamentinės pažymos (pvz., *POSTnote*, Jungtinėje Karalystėje), tiek platesni analitiniai dokumentai, tokie kaip ministerijų prioritetų gairės (angl. *Areas of Research Interest*) ar mokslo patarėjų ataskaitos (angl. *Chief Science Advisor reports*). Ši informacija leidžia išryškinti, kaip institucijos organizuoja mokslo žinių perdavimą politikos formuotojams, kaip paskirstytos tarpininkavimo funkcijos ir kokia yra naudojamų komunikacijos produktų įvairovė. Institucinių modelių lyginamasis vertinimas atliekamas pagal iš anksto nustatytus kriterijus, kad analizė būtų nuosekli ir būtų galima kryžmiškai palyginti skirtingas valstybes. Metodika nėra orientuota į kiekybinį vertinimą ar sistemų efektyvumo matavimą; pagrindinis tikslas – identifikuoti veikiančius modelius, jų komponentus ir praktikas, kurios gali būti pritaikomos kitose šalyse.

Šalių atrankos pagrindimas. Analizei pasirinktos šešios valstybės – Jungtinė Karalystė, Suomija, Estija, Ispanija, Nyderlandai ir Naujoji Zelandija, kadangi jos atitiko tris esminius kriterijus:

- 1) Pirma, jos turi aiškiai išvystytas mokslo komunikacijos tradicijas, kuriose mokslo rezultatai sistemingai integruojami į viešosios politikos formuotojų darbą.
- 2) Antra, šiose valstybėse veikia įvairūs modeliai (parlamentiniai, vyriausybiniai, mišrūs, nepriklausomų agentūrų), todėl jos leidžia atskleisti skirtingų struktūrų privalumus ir ribas.
- 3) Trečia, šiose šalyse yra pakankamai viešai prieinamos informacijos apie mokslo rezultatų komunikavimo procesus, kas sudaro sąlygas atlikti kokybišką dokumentų analizę.

Šalys atrinktos ne pagal geografinius kriterijus, bet pagal tai, kad jos atstovauja skirtingus mokslo-politikos sąveikos modelius. Tai leidžia išryškinti įvairių sistemų komponentus ir identifikuoti universalius, kitur pritaikomus principus.

Analizė remiasi **šešiais mokslo komunikacijos sistemos vertinimo kriterijais:**

- 1) **Institucinis modelis.** Nustatoma, koku būdu organizuojama mokslo komunikacija: centralizuotu (pvz., vyriausybės programos), parlamentiniu (pvz., žinių tarnybos), tinkliniu (pvz., įvairių institucijų bendradarbiavimas) ar nepriklausomu modeliu (pvz., analitiniai centrai, mokslo tarybos).
- 2) **Procesai.** Įvertinama, kaip organizuojamas informacijos judėjimas nuo mokslininkų ar mokslo institucijų iki politikos formuotojų. Analizuojami procesų formalizavimo lygiai, atsakomybių pasiskirstymas ir nuolatinio ryšio palaikymo mechanizmai.
- 3) **Komunikacijos formatai.** Apžvelgiama, kokius dokumentų formatus šalys naudoja sprendimų priėmėjams: vienlapius (angl. *One-pagers*), politinius trumpraščius (angl. *Policy Brief*), temines pažymas (angl. *Briefing notes*), parlamentines pažymas (pvz., *POSTnote*, Jungtinėje Karalystėje), išsamias ataskaitas (angl. *Full reports*), krizių informacinius dokumentus (angl. *Rapid evidence summaries*) ar kt. Vertinama formatų standartizacija, struktūros nuoseklumas ir jų pritaikomumas politikos poreikiams.
- 4) **Informacijos judėjimo greitis.** Analizuojama, kaip greitai mokslo žinios pasiekia politikos formuotojus. Dėmesys skiriamas krizinių situacijų mechanizmams, nuolatinėms santraukoms, situacijų kambarių (angl. *Situation Room* – greitojo reagavimo analitinių komandų) modeliams ir reguliariems mokslo ir politikos dialogo formatams.
- 5) **Tarpininkavimo struktūros.** Nustatoma, kokios institucijos, pareigybės ar programos atlieka „vertėjų“ tarp mokslo ir politikos vaidmenį: mokslo patarėjai, žinių tarnybos, analitiniai padaliniai, ekspertų komandos, nepriklausomi mokslo patariamieji organai.
- 6) **Poveikio atsekamumas.** Įvertinama, ar praktikoje yra dokumentuotų pavyzdžių, kai komunikacijos produktai (pvz., vienlapiai ar politikos trumpraščiai) realiai prisidėjo prie politikos sprendimų, strategijų ar teisėkūros pokyčių.

Analizės apibrėžimai yra aiškiai apibrėžti: analizėje nesifokusuojama į konkrečias mokslinių tyrimų tematikas ar šakines mokslo sritis. Dėmesys skiriamas komunikacijos modeliams, informacijos perdavimo struktūroms, standartizuotiems formatams ir institucijų vaidmenims. Toks požiūris leidžia susitelkti į tai, kaip valstybės organizuoja mokslo-politikos sąveiką, o ne į tai, kokie tyrimai atliekami. Pateikiamos gerosios praktikos ir pavyzdžiai gali būti naudingi šaliai ar viešojo valdymo institucijoms, kur dar tik kuriamos mokslo komunikacijos sistemos arba siekiama jas tobulinti.

Remiantis pristatyta metodika, kitame poskyryje pateikiama detali pasirinktų šalių mokslo komunikacijos modelių ir procesų analizė, leidžianti identifikuoti skirtingų sistemų bruožus ir praktinius sprendimus.

2.2. Užsienio šalių JGV modeliai ir procesai

2.2.1. Jungtinė Karalystė

Jungtinė Karalystė (toliau – JK) laikoma viena iš aiškiausiai išplėtotų mokslo komunikacijos sistemų Europoje, turinti dvi lygiagrečiai veikiančias, tačiau tarpusavyje susijusias struktūras: parlamentinę (angl. *Parliamentary Office of Science and Technology*, POST, toliau - PMTB) ir vyriausybines (angl. *Government Office for Science*, GO-Science, toliau - VMB). VMB veikia JK Kabineto kanceliarijoje (angl. *Cabinet Office*). Abi sistemos užtikrina, kad mokslo įžvalgos sistemingai pasiektų sprendimų priėmėjus, būtų pateiktos skirtingais formatais ir pritaikytos politikos ciklui.

Institucinis modelis. JK parlamentinį mokslo komunikacijos modelį sudaro PMTB – nepriklausomas Parlamento analitinis padalinys, teikiantis mokslu ir įrodymais grįstus trumpaščius Parlamento nariams. PMTB misija – padėti parlamentarams priimti informuotus sprendimus, rengiant struktūruotas, tikslines ir politiškai neutralias analizes (*Parliamentary Office of Science and Technology*, n.d.-a). PMTB rengia analitines pažymas ir trumpąsias įžvalgų santraukas, kurios yra vienas svarbiausių parlamentinio mokslo komunikacijos elementų.

Vyriausybiniame lygmenyje mokslo komunikaciją organizuoja VMB, koordinuojanti ministerijų vyriausių mokslinių patarėjų (angl. *Chief Scientific Advisers*, CSA, toliau - VMP) tinklą. Šis modelis užtikrina, kad mokslo įžvalgos būtų integruojamos į viešosios politikos procesus institucijų viduje ir kad ministerijos galėtų aiškiai formuluoti savo mokslinių tyrimų poreikius (*Government Office for Science*, 2024).

Procesai. Vyriausybės lygmenyje vienas svarbiausių procesų yra Tyrimų interesų sričių (angl. *Areas of Research Interest*, ARI, toliau TIS) sistema. TIS – tai ministerijų skelbiami dokumentai, kuriuose formuluojamos prioritetinės tyrimų kryptys. Jie veikia kaip nuolatinis komunikacijos kanalas tarp politikos formuotojų ir akademinės bendruomenės, nustatant aiškias temas, kuriuose reikalingi moksliniai tyrimai arba ekspertinės įžvalgos (*Government Office for Science & Cabinet Office*, 2025). Dokumente „*Writing and Using Areas of Research Interest*“ išsamiai pateiktos procesų gairės, kaip TIS yra rengiami, kokiais principais vadovaujamosi ir kaip šis procesas padeda geriau organizuoti mokslo ir politikos sąveiką (*Government Office for Science*, 2024).

Parlamentinėje sistemoje procesai yra labiau orientuoti į nepriklausomą analizę. PMTB renka duomenis iš mokslininkų, universitetų, analitinių centrų ir tarptautinių organizacijų. Dalis dokumentų rengiami pasitelkiant plataus masto ekspertines užklaudas, kaip tai matyti *Horizon Scan 2024* procese, kuriame buvo pasitelkta šimtai ekspertų ir dirbtinio intelekto įrankiai duomenims apdoroti (*Parliamentary Office of Science and Technology*, 2024).

Komunikacijos formatai. JK išskirtinumas – aiški ir standartizuota dokumentų struktūra. PMTB kuria kelias pagrindines formų kategorijas:

- *PMTB pažymos* (angl. *POSTnotes*) – 4 psl. analitinės pažymos su aiškia struktūra: kontekstu, aktualiais klausimais, mokslo įrodymais ir politikos pasirinkimo galimybėmis (Parliamentary Office of Science and Technology, n.d.-c).
- *PMTB suvestinė* (angl. *POSTbrief*) – trumpesnės, 2–4 psl. įrodymų pažymos, skirtos greitam informacijos suteikimui (Parliamentary Office of Science and Technology, n.d.-b).

Teminės analitinės pažymos, parengtos PMTB analitikų, pateikia sudėtingas temas supaprastintu, politikai pritaikytu formatu. Tokių pažymų pavyzdžiai: POST-PN-0701 „Public health and climate change: A One Health approach“ (Wolmuth-Gordon & Mutebi, 2023); POST-PB-0060 „Food waste“ (Wolmuth-Gordon & Mutebi, 2024); POST-PB-0050 „Genome edited animals“ (Wentworth & Rapley, 2022); POST-PB-0055 „Hormone treatments for children and young people with gender dysphoria“ (Constable Fernandez & Bunn, 2023). Šie dokumentai gerai iliustruoja PMTB gebėjimą perduoti tarpdisciplinines temas (klimato kaitą, maisto švaistymą, genominius tyrimus ar medicininės intervencijas) politikams suprantamu formatu – paprastai ir nuosekliai. Šie formatai funkcionuoja kaip „vieno puslapio logika“ (angl. *one-page logic*): nors dokumentai nėra tiesiogiai vieno puslapio, jų viršuje pateikiami „Pagrindiniai punktai“ (angl. *Key points*) arba „Santrauka“ (angl. *ummary*), kurie iš esmės atlieka vienlapio funkciją – politikai labai greitai gali suprasti pagrindines mintis.

Tarpininkavimo struktūros. JK mokslo komunikacijoje veikia keli stiprūs tarpininkai:

- PMTB analitikai, kurie transformuoja mokslinę informaciją į politikai suprantamą formatą.
- Vyriausieji mokslo patarėjai (toliau - VMP), kurie kiekvienoje ministerijoje veikia kaip tarpininkai tarp mokslo ir politikos.
- Vyriausybės mokslo tarnyba (toliau - VMB), koordinuojanti tarpininkavimo procesus ir užtikrinanti metodinį nuoseklumą.

Šios struktūros užtikrina, kad mokslo žinios ne tik pasiektų viešosios politikos formuotojus ir sprendimų priėmėjus, bet ir būtų tinkamai integruojamos į viešojo valdymo darbus.

Informacijos judėjimo greitis. JK komunikacijos modelis išsiskiria greitojo reagavimo formatų naudojimu. *Horizon Scan 2024* rodo, kad PMTB taiko naujas technologijas (pvz., dirbtinio intelekto įrankius), leidžiančias greitai atpažinti išskylančias problemas ir pateikti jas politikams dar ankstyvoje stadijoje (Parliamentary Office of Science and Technology, 2024). *PMTB suvestinė* ir trumpesnės santraukos leidžia parlamentarams greitai gauti svarbiausią informaciją, o TIS sistema užtikrina, kad vyriausybė operatyviai komunikuotų savo mokslinių įžvalgų poreikius.

Poveikio atsekamumas. Daugelis PMTB dokumentų pateikiami kartu su nuorodomis į tai, kaip jie buvo panaudoti komitetų posėdžiuose, tyrimuose ar teisėkūros procese. Pavyzdžiui, POST-PN-0701 yra naudojamas klimato kaitos ir sveikatos politikos diskusijose (Wolmuth-Gordon & Mutebi, 2023), POST-PB-0060 – aplinkosaugos ir atliekų politikos analizei (Wolmuth-Gordon & Mutebi, 2024), POST-PB-0050 – genetinių technologijų reguliavimo kontekste (Wentworth & Rapley, 2022), o POST-PB-0055 – sveikatos ir socialinės politikos sprendimuose (Constable Fernandez & Bunn, 2023). Tai patvirtina aukštą komunikacijos produktų integracijos lygį JK sprendimų priėmimo procesuose. Apibendrinant galima teigti, kad JK JGV sistema yra aiškiai institucionalizuota, daugiapakopė ir paremta standartizuotais dokumentų formatais, leidžiančiais greitai perduoti mokslo ir įrodymų pagrindu parengtas įžvalgas sprendimų priėmėjams. Derinant parlamentinį PMTB modelį ir vyriausybinių TIS bei VMP struktūrą, sukuriama nuolatinė, formalizuota ir abipusio ryšio sistema, užtikrinanti tiek greitį, tiek mokslo informacijos patikimumą. Tokia architektūra leidžia JK efektyviai integruoti mokslines įžvalgas į viešosios politikos ciklą ir palaikyti nuoseklų mokslo-politikos dialogą.

2.2.2. Suomija

Suomijos JGV sistema veikia kaip tarpinstitucinis, tinklinio pobūdžio ekosistemos modelis, kuriame dalyvauja universitetai, vyriausybės tyrimų institutai, strateginio tyrimo programos, mokslų akademijos ir žinių tarpininkai. Čia nėra centralizuoto vyriausiojo mokslo patarėjo modelio, būdingo kitoms valstybėms; vietoje jo funkcionuoja keli koordinavimo mechanizmai ir teminiai procesai, kurie sujungia mokslo ir politikos bendruomenes. Suomijos mokslo ir literatūros akademija (angl. *Finnish Academy of Science and Letters*, FASL, toliau – SMLA) ir Suomijos mokslo taryba (angl. *Research Council of Finland*, RCF, toliau – SMT) atlieka esminį vaidmenį kuriant mokslo-politikos sąsajas, o Ministro Pirmininko kanceliarija (angl. *Prime Minister's Office*, PMO, toliau – MPK) užtikrina komunikacinį nuoseklumą visoje vyriausybės struktūroje (Finnish Academy of Science and Letters, n.d.-a; Prime Minister's Office, Finland, n.d.).

Svarbi Suomijos sistemos ypatybė – nėra vieno centrinio vyriausiojo mokslo patarėjo, todėl atsakomybės paskirstytos tarp akademinių, vyriausybinų ir strateginių tyrimų institucijų. Svarbi ekosistemos ypatybė yra struktūruoti, standartizuoti ir plačiai taikomi politikos trumpraščių (angl. *Policy brief*) formatai bei eksperimentiniai mokslo ir politikos sąveikos metodai, tokie kaip Mokslo ir politikos dialogo modelis (angl. *Science Sparring*), apibūdinantis interaktyvų, konstruktyvų ekspertų-politikų dialogą. Juos koordinuoja SMLA Mokslo konsultavimo iniciatyva (angl. *Science Advice Initiative*, toliau – MKI (Finnish Academy of Science and Letters, n.d.-b; Kuosmanen & Kärkkäinen, 2023).

Institucinis modelis. Suomija taiko tinklinį, daugiapakopį mokslo komunikacijos modelį, kuriame dalyvauja kelios pagrindinės institucijos:

- **Suomijos mokslo ir literatūros akademija (SMLA).** SMLA yra centrinis žinių tarpininkas, koordinuojantis MKI – nacionalinę mokslo patarimo programą, kuriančią naujus dialogo formatus, eksperimentines komunikacijos priemones ir ekspertinės informacijos pateikimo politikai modelius (Finnish Academy of Science and Letters, n.d.-b). MKI taip pat rengia temines žinių sintezes ir metodinius dokumentus, kurie padeda formuoti mokslo-politikos sąveikos principus.
- **Suomijos mokslo taryba (SMT) ir Strateginė mokslo taryba** (angl. *Strategic Research Council*, toliau – STMT). SMT finansuoja tyrimus ir užtikrina, kad jų rezultatai būtų sistemingai paverčiami politikos trumpraščiais. STMT – SMT dalis – finansuoja didelio masto ilgalaikius tarpdisciplininius projektus, kurių kiekvienas privalo rengti struktūruotas politikos rekomendacijas (Research Council of Finland, n.d.-a; Research Council of Finland, n.d.-b). Tipiniai STMT remiami politikos trumpraščių pavyzdžiai: „*Carbon-smart urban green infrastructure as a climate solution*“ (Hautamäki et al., 2023); „*Circular economy as a success factor for cities*“ (Jokinen et al., 2021); „*International law and access to asylum at Finland's eastern border*“ (Phillips, 2024). Šie trumpraščiai yra standartizuoti, struktūruoti ir skirti tiesioginiam naudojimui politikos formuotojų darbe.
- **Ministro Pirmininko kanceliarija (MPK).** MPK veikia kaip visos vyriausybės mokslo komunikacijos koordinavimo centras, kuris jungia ministerijas, tyrimų institutus ir žinių tarpininkavimo veiklas į bendrą informacijos srautą (Prime Minister's Office, Finland, n.d.). MPK taip pat atsakinga už strateginių prioritetų nustatymą, todėl mokslo žinios integruojamos į politikos planavimo procesus ankstyvame etape.
- **Papildomi žinių tarpininkai.** Suomijos sistemą papildo:
 - NIAVI – nacionalinė inovacijų ir ateities vizijų institucija, rengianti analitinius dokumentus ir mokslines įžvalgas (Sitra, n.d.);
 - įvairūs universitetų institutai ir tyrimų centrai, kurie dalyvauja žinių sintezės projektuose;

- nepriklausomi tyrimų tinklai, nagrinėjantys mokslo-politikos sąveiką (Kukkonen & Ylä-Anttila, 2020).

Šios institucijos veikia kaip ekosistemos dalys, užtikrinančios, kad mokslo žinios politiką pasiektų laiku ir tinkamu formatu.

Procesai. Suomijos mokslo komunikacijos procesai pasižymi didelio formalizavimo ir tinklinio koordinavimo deriniu. Kiekviena institucija turi aiškius informacijos perdavimo politikos formuotojams mechanizmus.

Strateginės mokslo tarybos (STMT) programos veikia pagal nuoseklų procesą (Research Council of Finland, n.d.-a; *Research Council of Finland*, n.d.-b):

- atliekami tarpdisciplininiai tyrimai;
- rengiamos žinių sintezės;
- parengiami politikos trumpraščiai;
- organizuojami dialogo renginiai su politikais ir ministerijomis.

Daugelyje finansuojamų projektų trumpraščių nurodoma, kaip tyrimai atsako į konkrečius politikos klausimus. Šią struktūrą galima matyti politinių trumpraščių pavyzdžiuose: „*Carbon-smart urban green infrastructure as a climate solution*“ (Hautamäki et al., 2023); „*Circular economy as a success factor for cities*“ (Jokinen et al., 2021).

„**Science Sparring**“, koordinuojamas SMLA, siūlo naują procesinį modelį: mokslo ir politikos atstovai mažose grupėse aptaria sistemines problemas, o ekspertai pateikia greitas įžvalgas, pritaikytas užduočiai, o ne bendroms gairėms (Kuosmanen & Kärkkäinen, 2023). Šis procesas vyksta cikliškai: nuo problemos identifikavimo pereinama prie ekspertinės apžvalgos, po to vyksta sparringo sesija, kurios pagrindu atnaujinamos įžvalgos ir tikslinami politikos klausimai. Tai vienas inovatyviausių metodų tarp analizuojamų šalių.

Ministro Pirmininko kanceliarijos (MPK) procesai orientuoti į strateginių prioritetų nustatymą, ypač rengiant vyriausybės programas. MPK reguliariai pasitelkia ekspertines apžvalgas ir mokslo patarimų iniciatyvas, integruodama jas į politikos planavimo ciklą (Prime Minister's Office, Finland, n.d.).

Komunikacijos formatai. Suomija taiko aukšto standarto, vizualiai aiškius ir struktūruotus mokslo komunikacijos dokumentus. Dažniausi formatai:

- **Politikos trumpraščiai.** SMT ir STMT naudoja standartizuotą politikos trumpraščių formatą (Research Council of Finland, n.d.-a): 2–4 psl. apimtis; aiški įžanga į problemą; pagrindiniai rezultatai; politikos rekomendacijos; literatūros nuorodos. Tai matyti politikos trumpraščių pavyzdžiuose (Hautamäki et al., 2023; Jokinen et al., 2021; Phillips, 2024).
- **Žinių sintezės ir teminės apžvalgos.** SMLA leidžia žinių sintezes apie Suomijos mokslo-politikos ekosistemą, pavyzdžiui „*The Finnish Science-for-Policy Ecosystem*“ (Lammensalo et al., 2025), kuri pateikia viso ekosistemos veikimo modelio analizę.
- **Eksperimentiniai formatai.** „*Science Sparring*“, kaip inovatyvus formatas, pateikia labai koncentruotas įžvalgas, orientuotas į sisteminių problemų sprendimą (Kuosmanen & Kärkkäinen, 2023).
- **Suomijos inovacijų fondo „Sitra“ leidiniai.** „Sitra“ publikuoja strateginius dokumentus apie ateities scenarijus, žiedinę ekonomiką, inovacijas ir sistemines transformacijas (Sitra, n.d.). Nors tai nėra trumpraščiai, jų struktūra dažnai pritaikoma politinėms diskusijoms.

Tarpininkavimo struktūros. Suomijos ekosistema pasižymi kelių tipų tarpininkais:

- **SMLA/ MKI** – mokslo patarimo struktūra. Koordinuoja ekspertines dirbtuves, sintezes ir dialogo mechanizmus (Finnish Academy of Science and Letters, n.d.-b).

- **SMT/ STMT**– žinių integravimo mechanizmas. Tyrimų programose privaloma komunikacijos veikla, įskaitant politikos trumpraščius, užtikrina nuolatinį žinių srautą į ministerijas (Research Council of Finland, n.d.-b).
- **MPK** – politinio koordinavimo centras. Veikia kaip ryšio mazgas tarp tyrimų sektoriaus ir aukščiausiojo politinio lygmens (Prime Minister’s Office, Finland, n.d.).
- **Teminiai tarpininkai**. SMT tyrimų projektų komunikacijos specialistai rengia ir adaptuoja trumpraščius (Hautamäki et al., 2023).
- **Nepriklausomi analitiniai tinklai**. Kukkonen & Ylä-Anttila (2020) identifikuoja komunikacinių tinklų struktūras, kurios veikia kaip neformalūs žinių tarpininkai klimato politikos srityje.

Informacijos judėjimo greitis. Suomijos sistema nėra orientuota į ekstremaliai greitą reagavimą (kaip JK PMTB), tačiau pasižymi:

- reguliariais politikos trumpraščiais, kurie parengiami disciplinuotai, remiantis tyrimų etapais (Research Council of Finland, n.d.-a);
- strateginėmis žinių sintezėmis, apibrėžiančiomis prioritetus nacionaliniu mastu (Lammensalo et al., 2025);
- mobiliaisiais formatais, pvz., Science Sparring, leidžiančiais greitai suformuluoti ekspertines įžvalgas (Kuosmanen & Kärkkäinen, 2023);
- analitinėmis apžvalgomis apie sisteminės problemas, kurios pasiekia politikos formuotojus ankstyvojoje fazėje (Kukkonen & Ylä-Anttila, 2020).

Nors formatų greitis kiek lėtesnis, lyginant su JK, sistemingumas ir nuoseklus dialogas leidžia politikos formuotojams ir sprendimų priėmėjams nuolat gauti aktualias įžvalgas.

Poveikio atsekamumas. Suomijoje poveikio dokumentavimas nėra taip centralizuotas kaip JK, tačiau yra keli aiškūs pavyzdžiai. STMT rengiami politikos trumpraščiai buvo integruoti į žiedinės ekonomikos miestų strategijas ir savivaldybių klimato planus (Jokinen et al., 2021). CO-CARBON projekto rekomendacijos buvo cituojamos rengiant žaliųjų miestų infrastruktūros planus (Hautamäki et al., 2023). „*Science Sparring*“ modelis buvo panaudotas formuojant politikos prioritetus sisteminių problemų srityse, kaip nurodyta SMLA publikacijose (Kuosmanen & Kärkkäinen, 2023). Diskursinė analizė rodo, kad ekspertų tinklai darė ilgalaikę įtaką klimato politikos formavimui 2002–2015 m. (Kukkonen & Ylä-Anttila, 2020).

Suomijos ĮGV sistema pasižymi tinkline, decentralizuota architektūra, kurioje pagrindiniai vaidmenys paskirstyti tarp SMLA, SMT, STMT, MPK ir teminių analitinių tinklų. Skirtingai nei JK, Suomija neturi vienos centrinės mokslo patarimo institucijos; vietoj to veikia daugelis tarpininkų, užtikrinančių nuoseklų mokslo žinių teikimą viešajam valdymui. Suomijos sistema išsiskiria labai standartizuotais politikos trumpraščiais, metodiniais dialogo formatais, tokiais kaip „*Science Sparring*“, tarpdisciplininių programų integracija ir ekosistemine įvairove, leidžiančia apimti kompleksiškas temas, todėl ši šalis turi vieną brandžiausių mokslo komunikacijos kultūrų Europoje.

2.2.3. Estija

Estijos ĮGV sistema pasižymi mišriu, iš dalies decentralizuotu modeliu, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka mokslo finansavimo institucijos, parlamentiniai analitikai ir vyriausybės strateginės analizės struktūros. Estijoje nėra formalaus vyriausiojo mokslo patarėjo modelio, kaip Jungtinėje Karalystėje ar Naujojoje Zelandijoje, tačiau veikia mokslo patarėjų tinklas ministerijose. Žinių tarpininkavimo funkcijas vykdo kelios institucijos, veikiančios lygiagrečiai: Estijos mokslo taryba (angl. *Estonian Research Council*, ETAG, toliau - EMT), parlamento Ateities tyrimų centras (angl. *Foresight Centre*, toliau – ATC), Vyriausybės kanceliarijos strateginės analizės struktūros (angl. *Government Office Strategy Unit*) ir Estijos mokslų akademija (angl. *Estonian Academy of Sciences*). Papildomą vaidmenį atlieka universitetai, ypač Talino universitetas, rengiantis tarptautinių projektų politikos trumpraščius.

Tokį modelį galima apibūdinti kaip tinklinį: institucijos tarpininkauja mokslo ir politikos bendruomenėms teminiu principu, o mokslo komunikacijos priemonės dažniausiai integruojamos į platesnes inovacijų, švietimo, ateities politikos ir strateginio valdymo sistemas.

Institucinis modelis. Estijos mokslo komunikacijos architektūra grindžiama tinkliniu modeliu, kuriame kelios tarpusavyje susijusios institucijos dalijasi žinių tarpininkavimo, analitinės paramos ir strateginės komunikacijos funkcijomis. Šios organizacijos veikia nacionaliniu, parlamentiniu ir akademiniais lygmenimis, užtikrindamos nuoseklų mokslo išvalgų perdavimą viešosios politikos formuotojams. Institucijos atlieka skirtingus, bet vienas kitą papildančius vaidmenis žinių generavimo, vertinimo ir komunikacijos procesuose, todėl kartu sudaro vientisą žinių tarpininkavimo ekosistemą. Estijos mokslo ir inovacijų ekosistema taip pat integruota į tarptautinius žinių mainų tinklus, o Jungtinės Karalystės mokslo ir inovacijų tinklas Estiją identifikuoja kaip aktyvų partnerį analitinės informacijos ir politikos išvalgų srityse (*Foreign, Commonwealth & Development Office & Department for Science, Innovation and Technology*, n.d.). Toliau pateikiamos pagrindinės institucijos, dalyvaujančios šiame daugiapakopiame mokslo komunikacijos modelyje Estijoje:

- **Estijos mokslo taryba** (toliau - EMT). EMT yra svarbiausia nacionalinė institucija, užtikrinanti mokslo finansavimą, ekspertinį vertinimą ir mokslo populiarinimo veiklas. Ji atlieka ir reikšmingą mokslo komunikacijos koordinavimo funkciją, ypač įgyvendindama nacionalinę strategiją „*Science Communication Strategy 2020–2035: Estonia knows*“, kurioje numatyti žinių sklaidos politikos principai, tikslinės auditorijos ir viešosios komunikacijos formatai (Estonian Research Council, 2019). EMT taip pat palaiko sisteminių žinių perdavimą universitetams, ministerijoms ir viešojo valdymo sektoriaus institucijoms (Estonian Research Council, n.d.).
- **Mokslo patarėjai ministerijose.** EMT taip pat remia mokslo patarėjų pareigybių steigimą ministerijose ir Vyriausybės kanceliarijoje, siekdama stiprinti institucijų gebėjimus spręsti MTEP klausimus. Kiekviena ministerija ir Vyriausybės kanceliarija gali gauti EMT kompensaciją už su šia pareigybe susijusias išlaidas. Mokslo patarėjai padeda ministerijoms spręsti MTEP klausimus, koordinuoja bendradarbiavimą šalyje ir užsienyje, rengia tyrimų planus ir juos įgyvendina kartu su partneriais, taip pat atstovauja Estijai tarptautinėse MTEP iniciatyvose (Estonian Research Council, 2025).
- **Parlamento Ateities tyrimų centras** (toliau - ATC). Estijos parlamento Ateities tyrimų centras yra analogiškas Jungtinės Karalystės *PMTB* (Foresight Centre, 2021): rengia temines analitines apžvalgas, pateikia žinių santraukas parlamento komitetams, modeliuoja ilgalaikes socialines, ekonomines ir technologines tendencijas, organizuoja ekspertų konsultacijas ir diskusijas su politikais. ATC vaidmuo Estijoje yra ypatingai svarbus, nes parlamento komitetai dažnai remiasi jo analitinėmis išvalgomis rengdami įstatymų pakeitimus ar strateginius dokumentus.
- **Vyriausybės kanceliarija.** Vyriausybės kanceliarijos strateginės analizės padaliniai koordinuoja: vyriausybės programos prioritetus, įrodymais grįstą sprendimų rengimą, ekspertų konsultavimą, tarpinstitucinius dialogus skirtingų ministerijų lygmeniu. Ši struktūra yra atsakinga už mokslo ir politikos sąveiką strateginio planavimo procese (Government Office of the Republic of Estonia, n.d.). Vyriausybės kanceliarija taip pat palaiko ryšius su tarptautinėmis analitinėmis institucijomis, įskaitant Europos Komisiją (angl. *European Commission*, toliau – EK) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, toliau – EBPO).
- **Estijos mokslų akademija.** Estijos mokslų akademija jungia nacionalinius mokslininkus ir veikia kaip ekspertinis tinklas, teikiantis konsultacijas valstybės institucijoms. Ji atlieka nepriklausomo mokslo vertinimo funkciją ir prisideda prie žinių tarpininkavimo, ypač mokslo populiarinimo srityse (Estonian Academy of Sciences, n.d.).

- **Universitetų analitiniai padaliniai.** Ypač reikšmingą vaidmenį atlieka Talino universitetas, kurio Socialinių tyrimų institutas sistemingai rengia politinius trumppraščius tarptautinių projektų rėmuose (pvz., *YOUNG-IN* programoje): *Students dropping out* (Kalalahti et al., 2023); *Reducing NEET rate* (Toots et al., 2023); *Gender inequalities in becoming a parent* (Tomanović & Stanojević, 2023). Tai vieni geriausių Estijos trumppraščių struktūros pavyzdžių.

Procesai. Estijos JGV procesai struktūruoti pagal institucijų kompetencijas ir orientuoti į nuoseklų informacijos judėjimą tarp mokslo, analitinių institucijų ir politikos formuotojų. Tokia struktūra leidžia aiškiai paskirstyti atsakomybes ir sumažina komunikacinio „fragmentiškumo“ riziką, kuri būdinga mažoms valstybėms su ribotais žmogiškaisiais ištekliais.

- **EMT procesai** (Estonian Research Council, 2019): įgyvendina nacionalinę mokslo komunikacijos strategiją, nustato komunikacijos principus, tikslines auditorijas ir metodus, organizuoja ryšį tarp mokslininkų ir politinių sprendimų priėmėjų. Tai suteikia EMT koordinuojantį vaidmenį, kuriuo institucija iš esmės atlieka centrinę žinių „vartininko“ funkciją.
- **Mokslo patarėjų veiklos procesai** apima (Estonian Research Council, 2025): konsultacijų teikimą MTEP klausimais, nacionalinio ir tarptautinio MTEP bendradarbiavimo planavimą ir koordinavimą, ministerijų mokslinių tyrimų planų rengimą ir įgyvendinimą kartu su partneriais, Estijos atstovavimą tarptautinėse MTEP iniciatyvose. Mokslo patarėjai veikia kaip svarbus žinių tarpininkas, stiprinantis ministerijų gebėjimus priimti įrodymais grįstus sprendimus.
- **Ateities tyrimų centro procesai** (Foresight Centre, 2021): vykdo ilgalaikių tendencijų analizę, rengia temines apžvalgas parlamento komitetams, organizuoja ekspertų diskusijas, sistemingai komunikuoja tyrimų rezultatus visuomenei. Ši institucija veikia kaip strateginis ankstyvojo perspėjimo mechanizmas, aprūpinantis parlamentą į ateitį orientuota informacija.
- **Vyriausybės kanceliarijos procesai** (European Commission, 2024; OECD, 2025): užtikrina, kad mokslo įžvalgos būtų integruojamos į vyriausybės programą, palaiko strateginį dialogą tarp ministerijų ir tyrimų institucijų, remiasi įrodymais iš EK šalių ataskaitų ir EBPO mokslinių tyrimų, technologijų ir inovacijų (angl. *Science, Technology and Innovation*, toliau – MTI) apžvalgų. Vyriausybės kanceliarija palaiko ryšį su tarptautiniais partneriais, tarp jų JK mokslo ir inovacijų tinklu, teikiančiu analitines įžvalgas apie Estijos mokslo politikos prioritetus (Foreign, Commonwealth & Development Office & Department for Science, Innovation and Technology, n.d.). Dėl šios priežasties Estijos sprendimų priėmėjai nuolat orientuojasi į tarptautinius rodiklius, o tai padeda derinti nacionalinę politiką su ES ir EBPO rekomendacijomis.
- **Universitetų procesai** (Tallinn University, n.d.): rengia trumppraščius pagal tarptautinių projektų struktūrą, užtikrina tarpdisciplininę analizę, pritaiko dokumentus politikos naudotojams. Universitetų įsitraukimas rodo decentralizuotą komunikacijos pobūdį, kuriame žinių perdavimas nėra sutelktas vien tik nacionalinėse agentūrose, bet įtraukiamos plačios akademinės bendruomenės.

Komunikacijos formatai. Estija naudoja keletą standartizuotų ir plačiai taikomų mokslo komunikacijos formatų:

- **Politikos trumppraščiai** (angl. *policy briefs*). *YOUNG-IN* projektų trumppraščiai yra vieni ryškiausių Estijos pavyzdžių: „*Students dropping out*“ (Kalalahti et al., 2023), „*Reducing NEET rate*“ (Toots et al., 2023), „*Gender inequalities in becoming a parent*“ (Tomanović & Stanojević, 2023). Šie trumppraščiai pasižymi: aiškia problema formuluote, mokslinių įrodymų apibendrinimu, rekomendacijomis politikai, nuoseklia 2–4 psl. struktūra.
- **Teminės analitinės pažymos.** Ateities tyrimų centro publikacijos naudojamos parlamentiniu lygmeniu, apimančios ekonomines, socialines ir technologines tendencijas (Foresight Centre, 2021).

- **Strateginės analitinės ataskaitos.** Vyriausybės kanceliarija remiasi EK „*Country Report Estonia 2024*“ ir „*EBPO TIS*“ analizėmis, integruodama duomenis į planavimo procesus (European Commission, 2024; OECD, 2025).

Tarpininkavimo struktūros. Estijos JGV ekosistema turi kelis žinių tarpininkus.

- **EMT** – nacionalinis mokslo komunikacijos koordinatorius. Vykdo strateginį žinių tarpininkavimą (Estonian Research Council, 2019).
- **Mokslo patarėjai ministerijose** stiprina ministerijų gebėjimus priimti įrodymais grįstus sprendimus, todėl tarpininkauja tarp ministerijos ir tyrėjų nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu (Estonian Research Council, 2025).
- **Ateities tyrimų centras** – parlamentinis tarpininkas. Veikia kaip nepriklausomas analitinis centras parlamente (Foresight Centre, 2021).
- **Vyriausybės kanceliarija** – strateginis politinis tarpininkas. Koordinuoja ministerijų ir ekspertų ryšius (Government Office of the Republic of Estonia, n.d.).
- **Estijos mokslų akademija** – ekspertinis tarpininkas. Pateikia mokslines konsultacijas valstybės institucijoms (Estonian Academy of Sciences, n.d.).
- **Universitetų analitiniai padaliniai** – teminiai tarpininkai (Pvz., Talino universiteto Socialinių tyrimų institutas).

Informacijos judėjimo greitis. Estijos sistema pasižymi vidutiniu informacijos perdavimo greičiu, tačiau turi kelis paspartinimo mechanizmus. Ateities tyrimų centras reguliariai rengia greitojo reagavimo analizes, skirtas parlamentui. EMT komunikacijos strategija numato operatyvius informacijos sklaidos kanalus (EMT, 2019). Universitetų rengiami politikos trumpaščiai pateikiami greitai, nes tarptautiniuose projektuose jie rengiami cikliška ir nuosekliai (Kalalahti et al., 2023; Toots et al., 2023; Tomanović & Stanojević, 2023). Vyriausybės kanceliarija adaptuoja EK ir EBPO analitines medžiagas į nacionalinį strateginį planavimą (European Commission, 2024; OECD, 2025).

Poveikio atsekamumas. Estijoje yra keli aiškūs dokumentuoti atvejai, kai mokslo komunikacijos produktai prisidėjo prie politikos formavimo: YOUNG-IN politikos trumpaščiai buvo panaudoti diskusijose dėl jaunimo politikos atnaujinimo (Kalalahti et al., 2023; Toots et al., 2023). „*SEI Tallinn policy brief*“ apie maisto atliekas prisidėjo prie maisto grandinės sprendimų diskusijų (Piirsalu et al., 2022). Ateities tyrimų centro analizės naudojamos parlamento komitetų darbuose rengiant ilgalaikes politikos kryptis (Foresight Centre, 2021). „*EK Country Report Estonia*“ daro dokumentuotą poveikį nacionalinėms reformų gairėms (European Commission, 2024).

Estijos JGV sistema veikia kaip tarpinstitucinis tinklas, kuriame pagrindinius vaidmenis atlieka EMT, mokslo patarėjai ministerijose, Ateities tyrimų centras, Vyriausybės kanceliarija ir universitetai. Skirtingai nei JK ar Suomijoje, Estija neturi vieno nacionalinio mokslo patarimo centro, tačiau šią funkciją išskaido keli koordinuojami tarpininkai. Sistema išsiskiria tarpininkų įvairove, nuosekliais politikos trumpaščių formatais, parlamentinės analizės integracija ir tarptautinių duomenų naudojimu strateginiam planavimui, kas leidžia palaikyti tęstinį, įrodymais grįstą mokslo ir politikos dialogą.

2.2.4. Ispanija

Ispanijos JGV sistema pasižymi mišriu, daugiapakopiu modeliu, kuriame derinamos nacionalinės mokslo komunikacijos agentūros funkcijos, parlamentinis analitinis padalinys ir didžiausios šalies mokslinių tyrimų organizacijos – Ispanijos nacionalinės mokslinių tyrimų tarybos (angl. *Spanish National Research Council*, CSIC, toliau – INMTT) analitinis pajėgumas (Consejo Superior de Investigaciones Científicas [CSIC], n.d.). Nuo 2023–2024 m. sistemoje taip pat įdiegta nauja mokslo patarimo struktūra – Mokslinių patarimų skyrius (angl. *Scientific Advice Unit*, isp. *Unidad de Asesoramiento Científico*, MPS) ir ministerijose dirbantys mokslo patarėjai (angl. *scientific advisers*, isp. *asesores científicos*), kaip nurodoma Jungtinio tyrimų centro analizėje (European Commission,

Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024). Ši architektūra leidžia generuoti tiek plačią mokslinių žinių bazę, tiek viešajai politikai pritaikytus trumpaščiū, tačiau sistemai vis dar būdingos fragmentacijos ir koordinavimo iššūkiai, įvardijami tarptautinėse analizėse (European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2024; European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024). Ispanijoje mokslo komunikacija užtikrinama instituciškai per penkias pagrindines ašis:

- Ispanijos mokslo ir technologijų fondas (isp. *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología*, FECYT, toliau – IMTF) – nacionalinė mokslo komunikacijos agentūra, koordinuojanti mokslo kultūros ir inovacijų vienetų tinklą MKIP ir atliekanti mokslo komunikacijos standartizavimo funkcijas (FECYT, n.d.-a; FECYT, 2025).
- Kongreso mokslo ir technologijų biuras (isp. *Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados*, Oficina C, toliau – KMTB) – parlamentinė mokslo ir technologijų tarnyba, rengianti temines politikos pažymus ir analitinius dokumentus Kongresui (Oficina C, n.d.-a; Oficina C, n.d.-b).
- Ispanijos nacionalinė mokslinių tyrimų taryba (isp. *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, CSIC, toliau – INMTT) – pagrindinis mokslo turinio generatorius, atliekantis fundamentinius ir taikomuosius tyrimus bei prisidedantis prie mokslu grįsto politikos formavimo (INMTT, n.d.).
- Mokslinių patarimų skyrius (isp. *Unidad de Asesoramiento Científico*, UAC, toliau – MPS), sukurtas 2023–2024 m., atsakingas už ministerijoms teikiamų mokslinių įžvalgų koordinavimą ir įrodymais grįsto viešojo valdymo stiprinimą (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).
- Ministerijose dirbantys mokslo patarėjai (isp. *asesores científicos*), integruojantys mokslines žinias į reguliavimo ir strateginių dokumentų rengimą bei glaudžiai bendradarbiaujantys su MPS (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).

Ši sistema veikia derinant vyriausybinis, parlamentinius ir akademinis kanalus, todėl yra viena iš labiausiai daugiasluoksnių analizuojamų šalių.

Institucinis modelis. Ispanijos JGV institucinis modelis remiasi penkių skirtingų institucijų funkcinė specializacija.

- **IMTF** – pagrindinė nacionalinė mokslo komunikacijos agentūra, atsakinga už mokslo populiarinimą, komunikacijos mokymus institucijoms, politikos informavimo priemones ir MKIP – mokslo kultūros ir inovacijų vienetų – koordinavimą (FECYT, n.d.-a; FECYT, n.d.-b). 2025 m. IMTF pristatė naują MKIP tinklo struktūrą, reglamentuojančią mokslo komunikacijos standartus universitetams ir tyrimų centrams (FECYT, 2025).
- **KMTB** – Ispanijos PMTB atitikmuo, veikiantis Kongreso (žemesniųjų rūmų) struktūroje. Ji teikia nešališkas, mokslo įrodymais grįstas pažymus parlamentarams, rengia teminius trumpaščiū ir organizuoja ekspertinius klausymus (Oficina C, n.d.-a; Oficina C, n.d.-b).
- **INMTT** – viena didžiausių mokslinių tyrimų institucijų Europoje, generuojanti didelę dalį Ispanijos mokslinių įžvalgų, kurios vėliau integruojamos į politikos procesus per įvairius kanalus (CSIC, n.d.). INMTT taip pat aktyviai dalyvauja tarptautinėse patariamųjų funkcijų iniciatyvose.
- **MPS** – visų ministerijų lygmens mokslo patarimo padalinys, koordinuojantis analitinę veiklą ir sąsajas tarp mokslo institucijų bei sprendimų priėmėjų. Jo įsteigimas laikomas esminiu žingsniu siekiant sustiprinti koordinaciją nacionaliniu lygmeniu (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).
- **Mokslo patarėjai** – naujas ekspertų sluoksnis ministerijose, atliekantis mokslo įrodymų vertinimą, politikos poreikių analizę ir dalyvaujantis sprendimų rengimo etapuose. Jų įdiegimą

tarptautinė analizė vertina kaip svarbią mokslo-politikos sąsajų stiprinimo priemonę (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).

Tarptautinė analizė rodė, kad institucijos sudarė funkciškai tarpusavyje sujungtą, tačiau ne visuomet koordinuotą mokslo-politikos ekosistemą (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano and Real-Dato, 2024). Tad MPS ir mokslo patarėjų integravimas identifikuojamas kaip kryptingas atsakas į koordinavimo trūkumus, siekiant stiprinti įrodymais paremtą viešąjį valdymą.

Mokslo politikos formavimą koordinuoja Mokslo ir inovacijų ministerija, vadovaujanti nacionalinei Mokslo, technologijų ir inovacijų strategijai 2021–2027 (Ministry of Science and Innovation, 2021). Įgyvendinama Mokslo, technologijų ir inovacijų (angl. Science, Technology and Innovation, toliau – MTI) strategija. Ši strategija numato sistemingo mokslo komunikacijos stiprinimo veiksmus ir integruoja IMTF bei INMTT į politikos ciklą. Be to, JTC analizė pabrėžia, kad MTI strategijos įgyvendinimo kontekste 2023–2024 m. pradėtos diegti naujos mokslo patarimo funkcijos – MPS ir ministerijose dirbantys mokslo patarėjai, kurie tapo reikšminga įrodymais grįsto viešojo valdymo stiprinimo priemone (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).

Procesai. Ispanijos mokslo komunikacijos procesai priklauso nuo institucijų funkcijų ir apima kelias tarpusavyje susijusias kryptis:

- **IMTF procesai** (FECYT, 2025): koordinuoja nacionalinį MKIP tinklą; teikia metodines gaires, kaip rengti politikai pritaikytus dokumentus; vykdo mokslo komunikacijos profesionalizavimo programas; kuria standartizuotus komunikacijos mechanizmus.
- **KMTB procesai** (Oficina C, n.d.-b): rengia temines politikos pažymas „Reports C“; organizuoja ekspertų konsultacijas parlamentarams; veikia kaip nuolatinio mokslo-politikos dialogo platforma.
- **INMTT procesai** (CSIC, n.d.): generuoja mokslines analizes ir įžvalgas; teikia ekspertų konsultacijas viešojo valdymo institucijoms; dalyvauja tarptautinėse mokslo patarimo iniciatyvose.
- **Vyriausybinių procesai** (European Commission, 2024; OECD & European Commission, n.d.): MTI strategijoje įtvirtintas įrodymais grįsto valdymo modelis bei naudojami ES dokumentai: EMTE ataskaitos ir „Spain 2050“ scenarijai.
- **MPS procesai** (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024): koordinuoja ministerijų analitines užklausas; vertina mokslo įrodymus ir rengia politikos trumpraščius; palaiko ryšį su INMTT, IMTF ir kitomis tyrimų institucijomis; standartizuoja įrodymais grįsto patarimo procedūras; užtikrina mokslo žinių integravimą į reguliavimo procesus.
- **Mokslo patarėjų procesai** (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024): identifikuoja ministerijų poreikius mokslo įrodymams; filtruoja ir sintetina mokslinius duomenis pagal konkrečias politikos sritis; palaiko nuolatinį dialogą su MPS dėl analitinių užklausų; dalyvauja reguliavimo poveikio vertinimuose ir strateginių dokumentų rengime ministerijose.

Tarptautinis JTC vertinimas išskyrė aiškų Ispanijos stiprumą – didelį institucijų skaičių ir silpnybę – ribotą koordinaciją tarp jų (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano and Real-Dato, 2024). MPS ir mokslo patarėjų atsiradimas vertinamas kaip vienas reikšmingiausių pastarojo laikotarpio žingsnių mažinant fragmentaciją ir spartinant mokslu grįsto patarimo ciklą.

Komunikacijos formatai. Ispanijos mokslo komunikacijos produktai yra įvairios apimties:

- KMTB trumpieji dokumentai „Reports C“. Tai struktūruotos teminės politikos pažymos su aiškiais skyriais: kontekstu, mokslo įrodymais ir politikos galimybėmis (Oficina C, n.d.-b).

- IMTF MKIP dokumentai. Universitetai ir tyrimų centrai, priklausantys MKIP tinklui, rengia trumpus politinius trumpraščius, komunikacijos paketus ir vienlapių tipo dokumentus (FECYT, 2025).
- BKKK trumpraščiai. Nors BKKK dokumentai yra 8–20 psl., jų struktūra atitinka politikos analizei pritaikytą formatą ir dėl to jie naudojami kaip komunikacijos priemonė (Galarraga et al., 2011; Markandya et al., 2012; Fouquet, 2011).
- Strateginės santraukos. „Spain 2050“ (OECD & European Commission, n.d.) pateikia daugiasluoksnes santraukas, skirtas politinei diskusijai; „ERA Country Report“ (European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2024) naudojamas kaip informacinis dokumentas vyriausybės institucijose.
- MPS dokumentai. MPS rengia politikos trumpraščius, ministerijų užklausomis grįstas analitines pažymas, mokslo įrodymų sintetines išvadas ir standartizuotus įrodymais grįsto patarimo dokumentus, kurie integruojami į reguliavimo ir strategijų rengimo procesus (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).
- Mokslo patarėjų rengiamas turinys. Ministerijose dirbantys mokslo patarėjai rengia teminių sričių mokslinių įrodymų suvestines, vidines ekspertines užklausas, reguliavimo poveikio vertinimams reikalingus mokslo pagrindimus ir technines analizes, pritaikytas konkrečių politikos departamentų poreikiams (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).

Tarpininkavimo struktūros. Ispanijos tarpininkai veikia keliais lygmenimis:

- Parlamentinis lygmuo: KMTB kaip nepriklausomas analitinis padalinys, teikiantis mokslo įrodymais grįstas pažymas parlamentarams.
- Ministerijų lygmuo: MPS, kaip centrinis mokslo patarimo mazgas, koordinuojantis ministerijų analitines užklausas ir užtikrinantis standartizuotą ryšį tarp mokslo bendruomenės ir viešojo valdymo.
- Vidinis ekspertinis lygmuo: ministerijose dirbantys mokslo patarėjai, sinchronizuojantys politikos poreikius su mokslo įrodymais ir dalyvaujantys reguliavimo bei strateginių dokumentų rengime.
- Vyriausybiniis lygmuo: Ministerija ir IMTF, koordinuojanti komunikacijos procesus ir vykdanči nacionalinio mokslo komunikacijos tinklo MKIP standartizavimą.
- Tyrimų institucijų lygmuo: INMTT kaip pagrindinis mokslo turinio generatorius, teikiantis ekspertines įžvalgas viešojo valdymo institucijoms.

Papildomai, svarbų vaidmenį atlieka PMT – piliečių mokslo tinklas, stiprinantis visuomenės ir politikos sąveiką (European Citizen Science Platform, n.d.).

Informacijos judėjimo greitis. Ispanijos sistema judėjimo greičiu nusileidžia JK ar Suomijai dėl didesnės fragmentacijos, tačiau pastaraisiais metais procesai spartėjo. KMTB sukurta 2020 m. ir sparčiai didina trumpraščių rengimo tempą. STI strategija įpareigoja ministerijas naudoti mokslo įrodymus politikos cikle. IMTF modernizavo MKIP tinklą, įvesdama vienodus standartus. Nuo 2023–2024 m. informacijos judėjimą reikšmingai pagreitino MPS veiklos pradžia: šis padalinys centralizavo ministerijų analitines užklausas, sutrumpino mokslo įrodymų perdavimo grandinę ir įtvirtino standartizuotus patarimo procesus. Papildomai informacijos srautų efektyvumą sustiprino ministerijose dirbantys mokslo patarėjai, kurie veikia kaip nuolatinis ryšys tarp politikos formuotojų ir MPS, užtikrindami operatyvų mokslo žinių pritaikymą sprendimų priėmimo cikle.

Poveikio atsekamumas. Poveikio pavyzdžiai nurodomi keliuose šaltiniuose:

- KMTB dokumentai naudojami Kongreso komitetų diskusijose (Oficina C, n.d.-b).

- „Spain 2050“ buvo parengtas remiantis mokslinėmis analizėmis ir naudojamas rengiant reformų gaires (OECD & European Commission, n.d.).
- INMTT ekspertai aktyviai dalyvauja teikiant įžvalgas strateginėms komisijoms (INMTT, n.d.).
- IMTF MKIP tinklas dokumentuotai pagerino universitetų komunikaciją, kaip pažymėta JRC vertinime (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano and Real-Dato, 2024).
- Nuo 2023–2024 m. pradėta fiksuoti ir MPS veiklos įtaka: šis padalinys prisidėjo prie nuoseklesnio mokslinių įrodymų naudojimo ministerijų rengiamuose strateginiuose dokumentuose ir reguliavimo projektuose (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).
- Nuo 2024 m. ministerijose dirbantys mokslo patarėjai stiprina įrodymų integravimą į viešosios politikos ciklą ir užtikrina greitesnį ekspertinių žinių perkėlimą į sprendimų priėmimą (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024).

Ispanijos JGV sistema išsiskyrė plačia, tačiau fragmentuota institucine struktūra. Nors veikė kelios stiprios institucijos – IMTF, KMTB ir INMTT – tarptautiniai vertinimai pabrėžė poreikį didinti koordinaciją ir standartizaciją. MPS ir mokslo patarėjų atsiradimas pastaraisiais metais traktuojamas kaip reikšmingas pokytis, stiprinantis įrodymais grįsto viešojo valdymo mechanizmus ir mažinantis sistemos fragmentaciją. Ispanija turi aiškius ir gerai dokumentuotus procesus, nuolat stiprina politikos informavimo mechanizmus ir plečia parlamentinę analitinę funkciją.

2.2.5. Nyderlandai

Nyderlandai turi vieną iš labiausiai institucionalizuotų ir brandžių JGV sistemų Europoje. Šalis taiko daugiapakopį, tarpinstitucinį modelį, kuriame parlamentinės analizės, vyriausybinių lygmens strateginis mokslo patarimas ir nepriklausomos tyrimų agentūros veikia koordinuotai, užtikrindamos įrodymais grįstą viešosios politikos formavimą. Šią sistemą sudaro kelios kartinės institucijos: Rathenau institutas (angl. *Rathenau Institute*), Vyriausybės politikos mokslo taryba (angl. *Scientific Council for Government Policy*, WRR, toliau - VPMT), Nyderlandų ekonominės politikos analizės biuras (angl. *Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, CPB, toliau – NEPAB), Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūra (angl. *Netherlands Environmental Assessment Agency*, toliau – NAVA) ir Nyderlandų mokslo taryba (angl. *Dutch Research Council*, NWO, toliau – NMT). Šios organizacijos atlieka analitinio tarpininkavimo, mokslo rezultatų sintezės, strateginės įžvalgų komunikacijos bei ilgalaikio politikos planavimo funkcijas.

Institucinis modelis. Svarbiausios institucijos, formuojančios Nyderlandų mokslo komunikacijos ir įrodymais grįstos viešosios politikos formavimo sistemą (angl. *evidence-informed policymaking*), yra šios:

- **Rathenau institutas** – nepriklausoma mokslo ir technologijų analizės agentūra, teikianti parlamentui ir visuomenei struktūruotas įžvalgas apie mokslą, inovacijas ir jų poveikį visuomenei. Institutas veikia kaip Nyderlandų analogas JK *PMTB* struktūrai, rengiant analitines studijas, faktų suvestines ir politikos rekomendacijas (Rathenau Instituut, n.d.; Rathenau Instituut, 2023).
- **VPMT** – atsakinga už ilgalaikes analitines studijas, kurios pateikia struktūrinius strateginius pasiūlymus ekonomikos, socialinės politikos, technologijų ir darbo rinkos klausimais (The Netherlands Scientific Council for Government Policy, n.d.). VPMT parengti politikos dokumentai ir politikos trumpraščiai yra tiesiogiai adresuojami vyriausybei ir institucijoms (Kremer et al., 2021; VPMT, 2025).
- **NEPAB** – pagrindinis vyriausybės ekonominės analizės padalinys, atliekantis makroekonominių scenarijų, socialinių politikų, švietimo ar darbo rinkos analizę. **NEPAB**

- publikacijos – politikams orientuoti dokumentai, kurie pateikia modeliuotas projekcijas ir struktūruotas rekomendacijas (CPB, n.d.).
- **NAVA** – kompetencijų centras aplinkosaugos, energetikos, žemės naudojimo ir klimato politikos srityse. NAVA rengia sistemines apžvalgas ir modeliuotas projekcijas, kurios yra esminė klimato politikos planavimo dalis (PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, n.d.).
 - **NMT** – be finansavimo funkcijos dar administruoja žinių panaudos programas ir skatina mokslininkų bendradarbiavimą su politikos institucijomis. NMT parengtos gairės „*Societal impact through knowledge utilisation*“ detalizuoja mokslo rezultatų įveiklinimo politikai principus (Dutch Research Council, n.d.).

Kartu šios institucijos sudaro funkciškai aiškų tinklą, kuris padengia visas mokslo-politikos sąveikos grandis: nuo ilgalaikės strateginės analizės iki greitų teminių pažymų.

Procesai. Nyderlandų mokslo komunikacijos procesai orientuoti į sistemingą ir koordinuotą informacijos sklaidą tarp akademinės bendruomenės, analitinių institucijų ir politikos formuotojų.

- **Rathenau** institutas vykdo analitinį tarpininkavimą: rengia temines analizes apie technologijų ir mokslo poveikį visuomenei, teikia įžvalgas parlamentui komitetų darbui, vykdo visuomenės ir politikų informavimą apie mokslinės pažangos pasekmes (Kool et al., 2024).
- **VPMT** procesai apima: ilgalaikių strateginių temų identifikavimą, kompleksinių problemų sistemingą analizę (pvz., klimato adaptacija, skaitmeninė transformacija), rekomendacijų formulavimą konkrečioms vyriausybės institucijoms (WRR, 2025).
- **NEPAB** procesai: makroekonominės padėties modeliavimas ir kasmetinės „Macro Economic Outlook“ publikacijos rengimas, socialinės politikos ir švietimo intervencijų modeliavimas, duomenų vizualizavimas politikams suprantama forma (CPB, 2025).
- **NAVA** procesai: klimato, energetikos ir aplinkos scenarijų rengimas, metinių politikos įgyvendinimo stebėsenos ataskaitų sudarymas, rekomendacijų integravimas į nacionalines strategijas (PBL, n.d.).
- **NMT** procesai: tai žingsniai, kurie padeda tyrimų žinias paversti realiais sprendimais, žinių panaudos (angl. knowledge utilisation) sistemų kūrimas, tyrimų integravimas į visuomenės poreikius ir viešąją politiką (Dutch Research Council, n.d.).

Komunikacijos formatai. Nyderlandų institucijos taiko aiškiai standartizuotus viešosios politikos informavimo formatus:

- Politikos trumppraščiai (VPMT, NEPAB, universitetai) – 2–4 psl. dokumentai su pagrindiniais punktais, grafikais ir aiškiomis rekomendacijomis.
- Analitinės ataskaitos (Rathenau, VPMT, NAVA) – 20–80 psl. dokumentai su giluminėmis teminėmis analizėmis.
- Strateginės apžvalgos (vyriausybė, NAVA) – ilgalaikio planavimo dokumentai su scenarijais.
- Technologijų vertinimai (Rathenau) – technologijų poveikio visuomenei analizės.
- Vienlapių struktūrą atitinkantys santraukų blokai – beveik visi dokumentai prasideda „Key messages“, „Summary“ ar „Recommendations“, kurios atlieka vienlapio funkciją.

Nyderlandų formatų išskirtinumas – aukštas vizualus aiškumas, daug grafikų ir politinę diskusiją struktūruojančių klausimų.

Tarpininkavimo struktūros. Nyderlandai turi aiškiai įtvirtintą tarpininkavimo sistemą, padedančią sujungti mokslą ir politiką:

- Rathenau institutas veikia kaip žinių vertėjas tarp mokslo, visuomenės ir parlamento.
- VPMT – pagrindinis strateginis mokslo patarėjas vyriausybei.
- NEPAB ir NAVA – teminiai kompetencijų centrai, atliekantys politikos poveikio analizes.

- NMT – užtikrina mokslo ir politikos bendradarbiavimo grandį per tyrimų finansavimo programas.
- Universitetų politikos trumpraščiai – akademinis tarpininkavimas, kuriantis greitas, temines rekomendacijas (Leiden University, n.d.; Utrecht University, n.d.).

Šios struktūros sudaro integruotą ir funkciškai nuoseklią mokslo komunikacijos ir įrodymais grįstos viešosios politikos formavimo ekosistemą.

Informacijos judėjimo greitis. Nyderlandų sistema pasižymi stipriu gebėjimu greitai perteikti mokslo rezultatus:

- NEPAB ir NAVA kasmet rengia privalomas strategines apžvalgas, kurios tiesiogiai patenka į ministrų tarybos darbotvarkes.
- VPMT pateikia rekomendacijas su aiškiais politikos pasirinkimo scenarijais.
- Rathenau institutas greitai reaguoja į visuomenines ir technologines diskusijas (pvz., dirbtinis intelektas, klimatas).
- Vyriausybė institucionalizuoja įrodymų integravimą į politiką per „*Government Science & Innovation Policy*“ sistemą (Government of the Netherlands, n.d.).

Poveikio atsekamumas. Nyderlandų JGV poveikis politikai yra aiškiai dokumentuotas: VPMT ataskaita „*People and Climate*“ buvo naudojama formuojant klimato adaptacijos politiką (WRR, 2025); Rathenau instituto „*Generative AI: Rathenau Scan*“ pateko į parlamento diskusijas dėl dirbtinio intelekto reguliavimo (Kool et al., 2024); NEPAB makroekonominės prognozės yra tiesiogiai įtraukiamos į nacionalinį biudžetą (CPB, 2025); NAVA „*Climate and Energy Outlook*“ yra oficialus nacionalinės klimato politikos planavimo dokumentas. Tai rodo aukštą mokslo komunikacijos integracijos lygį ir jos strateginį vaidmenį sprendimų priėmime.

Nyderlandų JGV sistema pasižymi itin aiškiai apibrėžtais institucijų vaidmenimis, stipriu tarpinstituciniu bendradarbiavimu ir aukštu komunikacijos standartizacijos lygiu. Rathenau institutas vykdo nepriklausomą technologijų ir mokslo poveikio analizę, VPMT teikia strategines įžvalgas vyriausybei, NEPAB ir NAVA sudaro specializuotų analitinių centrų branduolį, o NMT užtikrina, kad mokslo bendruomenė būtų tiesiogiai įtraukta į politikos procesus. Standartizuoti dokumentų formatai, aiškus vienlapio logika grįstas trumpraščių struktūravimas ir nuolatinis įrodymų integravimas į vyriausybės planavimą rodo brandžią ir ilgalaikę mokslo-politikos sąveiką. Nyderlandų modelis gali būti laikomas vienu iš labiausiai institucionalizuotų ir sisteminių Europoje, užtikrinančių, kad mokslo žinios nuosekliai ir efektyviai prisidėtų prie politikos formavimo.

2.2.6. Naujoji Zelandija

Naujoji Zelandija taiko tinklinį mokslo komunikacijos modelį, kuriame žinių tarpininkavimas decentralizuotas, tačiau koordinuojamas per Vyriausybės kanceliariją, ministrų lygmens mokslo patarėjų tinklą ir nepriklausomas ekspertines organizacijas. Sistema grindžiama įrodymų valdymo ir priežiūros principu (angl. *evidence stewardship*), užtikrinančiu nuoseklų duomenų rinkimą, sisteminimą ir jų integravimą į politikos ciklą (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2023).

Mokslo komunikacija organizuojama per standartizuotus, politikos naudotojams pritaikytus formatus – „*at a glance*“ apžvalgas, A3 suvestines, greitojo atsako analitinę medžiagą ir politikos įrankius, leidžiančius sprendimų priėmėjams greitai perprasti sudėtingas temas. Šią ekosistemą papildė politikos kokybės sistema (angl. *Policy Project*), nepriklausomų mokslo patarėjų veikla ir akademinė bei pilietinė visuomenė tarpininkų indėlis, kartu sudarant vientisą, įrodymais grįstą mokslo ir politikos sąveikos struktūrą (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2023; 2025; Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor, 2019; 2023; The Treasury, 2018; 2019).

Institucinis modelis. Naujosios Zelandijos mokslo-politikos ekosistemą sudaro kelios tarpusavyje sąveikaujančios institucijos, atsakingos už įrodymų generavimą, ekspertines konsultacijas, įžvalgų sisteminimą, politikos turinio kokybės priežiūrą ir teminių tyrimų programų koordinavimą. Kiekviena jų prisideda prie nuolatinio ryšio tarp mokslo ir viešosios politikos stiprinimo:

- **Vyriausybės kanceliarijos** (angl. *Department of the Prime Minister and Cabinet*, toliau – VK) *Policy Project* iniciatyva nustato nacionalinius politikos kokybės standartus, metodikas ir įrankius, skirtus įrodymais grįstam sprendimų priėmimui. Ji užtikrina, kad politikos formuotojai turėtų prieigą prie struktūruotų įrankių, įskaitant problemų analizės gaires, konsultavimo standartus ir poveikio vertinimo metodus (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2025).
- **Ministro Pirmininko vyriausiojo mokslo patarėjo tarnyba** (angl. *Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor*, toliau – MPVMPT) yra pagrindinė mokslo komunikacijos institucija nacionaliniu lygmeniu. Ji rengia mokslo įrodymų santraukas, visuomenės problemų apžvalgas ir tarpininkauja tarp mokslininkų, ministerijų bei politikų (MPVMPT, n.d.).
- **Vyriausiųjų mokslo patarėjų forumas** (angl. *Chief Science Advisor Forum*) jungia visų ministerijų vyriausiuosius mokslo patarėjus ir veikia kaip horizontali žinių mainų platforma, padedanti koordinuoti tarpsektorinius klausimus, pavyzdžiui, sveikatos, energetikos ir aplinkos politiką (Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor, n.d.).
- **Verslo, inovacijų ir užimtumo ministerija** (angl. *Ministry of Business, Innovation and Employment*, toliau – VIUM) atsakinga už nacionalinę mokslo, tyrimų ir inovacijų strategiją, įskaitant prioritetų nustatymą ir misijų tipo programų koordinavimą (VIUM, 2024).
- **Koi Tū: The Centre for Informed Futures**, įkurtas Oklando universitete, yra nepriklausomas ekspertinių įžvalgų centras, teikiantis politikams ir vyriausybinėms institucijoms struktūruotas rekomendacijas, mokslo įžvalgų santraukas ir politines pažymas (Koi Tū, 2020).
- **Karališkoji draugija Te Apārangi** (angl. *Royal Society Te Apārangi*) vykdo ekspertinių įrodymų sintezę ir rengia nepriklausomas temines ataskaitas bei įžvalgų santraukas nacionalinio masto strateginiams klausimams (Royal Society Te Apārangi, 2019).
- **Naujosios Zelandijos mokslo žiniasklaidos centras** (angl. *Science Media Centre*, toliau – NZMŽC) atlieka tarpininko funkciją tarp mokslo ir žiniasklaidos, užtikrindama aiškių mokslinių įžvalgų pateikimą visuomenei ir krizių komunikacijos metu (Science Media Centre, n.d.).
- **Naujosios Zelandijos išdas** (angl. *The Treasury*) – ypač svarbi institucija ilgalaikių įžvalgų formavime, nes rengia ilgalaikių įžvalgų apžvalgas (angl. *Long-term Insights Briefings*, toliau – IJA) ir trumpas „iš pirmo žvilgsnio“ tipo finansų ir socialinių tendencijų santraukas (angl. „*At a glance*“) (The Treasury, 2019).

Procesai. Naujosios Zelandijos procesai orientuoti į sistemingą įrodymų generavimą, sintezę ir integraciją į viešosios politikos formavimą.

- **MPVMPT** procesai apima (MPVMPT, 2019): tematinių ekspertinių grupių telkimą ir tarpdisciplinines konsultacijas, greitojo vertinimo (angl. „*rapid evidence synthesis*“) analizę, teminių ataskaitų rengimą ir trumpaščių kūrimą politikams.
- **VK Policy Project** procesai apima (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2025): nacionalinio politikos kokybės standarto kūrimą, metodines gaires problemų apibrėžimui, pasirinkimų analizavimui ir rizikų vertinimui, politikos įrankių rinkinių koordinavimą visoms ministerijoms.
- **VIUM** procesai apima (VIUM, 2024): tyrimų, mokslo ir inovacijų strategijos įgyvendinimą, teminių programų (angl. „*missions*“) koordinavimą, sektorių tyrimų poreikių identifikavimą. Ministerijų patariamąsios grupės, įskaitant žemės ūkio, sveikatos ir aplinkos sektorius, reguliariai rengia tikslinius įžvalgų dokumentus, tokius kaip žuvininkystės planai ar biodegalų strategijos (Ministry for Primary Industries, 2019).

- „**The Treasury**“ procesai: rengia ilgalaikių įžvalgų pranešimus IJA, vykdo fiskalinės ir socialinės rizikos scenarijų analizę, teikia trumpas „*At a glance*“ santraukas parlamento komitetams (The Treasury, 2021).
- Teminės misijų programos, tokios kaip Our Land and Water ar Resilience to Nature's Challenges, kuria mokslu grįstas rekomendacijas atskiriems sektoriams (Our Land and Water, 2024; Resilience to Nature's Challenges, n.d.).

Komunikacijos formatai. Naujoji Zelandija pasižymi vienu pažangiausių trumpųjų formatų rinkiniu, užtikrinančiu greitą informacijos prieinamumą. Dažniausi dokumentų tipai:

- **Trumpos santraukos** (MPVMPT, The Treasury). Trumpi (1–2 psl.) formatai su pagrindinėmis įžvalgomis, grafikais ir rekomendacijomis. Pvz.: „*Rethinking plastics in Aotearoa New Zealand: At a glance*“ (MPVMPT, 2019).
- **A3 suvestinės.** Vizualiai struktūruotos, vieno puslapio logiką atspindinčios pažymos. Pvz.: „*AI in healthcare – A3 poster*“ (MPVMPT, 2023).
- **Politikos trumpaščiiai.** Struktūruotos analizės Koi Tū centre (Koi Tū, 2024).
- **Ekspertų įrodymų suvestinės.** Karališkosios draugijos teminės suvestinės, pvz. „*Plastics in the environment: Evidence summary*“ arba „*Alcohol causes cancer: Summary sheet*“ (Royal Society Te Apārangi, 2004; 2019).
- **Sektorinių ministerijų analizės.** Pvz. „*National Inshore Finfish Fisheries Plan*“ (Ministry for Primary Industries, 2019).

Šie formatai leidžia politikos formuotojams ir sprendimų priėmėjams greitai suprasti esmę, o mokslo institucijoms – sistemingai pateikti mokslo įžvalgas.

Tarpininkavimo struktūros. Šias funkcijas Naujojoje Zelandijoje vykdo keli tarpininkai, užtikrinantys mokslo įžvalgų judėjimą tarp akademijos, žiniasklaidos ir politikos formuotojų:

- MPVMPT yra centrinė mokslo-politikos tarpininkavimo institucija, kaupianti ekspertines įžvalgas ir veikianči kaip tiltas tarp akademijos ir vyriausybės (MPVMPT, n.d.).
- Vyriausiųjų mokslo patarėjų forumas užtikrina horizontalią komunikaciją tarp ministerijų ir padeda identifikuoti tarpsektorines problemas.
- VK per *Policy Project* funkciją teikia metodinę konsultaciją, užtikrina politikos kokybės standartą ir stiprina mokslo integraciją į politikos ciklą (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2023).
- *Koi Tū* atlieka nepriklausomo tarpininko vaidmenį, ypač sprendžiant sudėtingas tarpdisciplinines temas (Koi Tū, 2020).
- *Royal Society Te Apārangi* užtikrina nepriklausomų ekspertinių įžvalgų srautą, kuris naudojamas parlamentinėse ir ministerijų analizėse.
- NZMŽC tarpininkauja krizinių situacijų komunikacijoje, padeda užtikrinti viešosios informacijos patikimumą.

Informacijos judėjimo greitis. Naujosios Zelandijos modelis laikomas vienu greičiausių tarp analizuotų šalių dėl trijų priežasčių. Pirmiausia, MPVMPT taiko greitosios įrodymų sintezės metodus, kurie leidžia parengti santraukas per kelias savaites. Taip pat trumposios ir A3 suvestinės sukurtos specialiai tam, kad politikai gautų esminę informaciją per kelias minutes (MPVMPT, 2019). O DPMC *Policy Tools* suteikia aiškias struktūras ir pagreitina problemų analizės procesą (Department of the Prime Minister and Cabinet, 2025). Šie elementai leidžia operatyviai reaguoti į krizes, tokias kaip plastiko taršos ar dirbtinio intelekto etikos klausimus.

Poveikio atsekamumas. Nemažai Naujosios Zelandijos dokumentų turi aiškiai fiksuotą naudojimo pėdsaką: MPVMPT plastiko ataskaitos buvo panaudotos atliekų politikos reformose (MPVMPT, 2019); MPVMPT dirbtinio intelekto analizės naudojamos sveikatos sektoriaus skaitmenizavimo procese

(MPVMPT, 2023); Karališkosios draugijos įžvalgos apie plastikus integruotos į aplinkos apsaugos reglamentus (Royal Society Te Apārangi, 2019); Treasury IJA naudojamos fiskalinio planavimo ir parlamentinių debatų kontekste (The Treasury, 2021); *Our Land and Water* rekomendacijos panaudotos žemės ūkio taršos reguliavimui (Our Land and Water, 2024). Tai rodo aukštą mokslo integracijos lygį į sprendimų priėmimo procesus.

Naujosios Zelandijos ĮGV modelis pasižymi itin išvystyta tinkline struktūra, kurioje centrinė, bet nehierarchinė pozicija tenka MPVMPT ir Vyriausiųjų mokslo patarėjų forumui. Šalies stiprybė – greitųjų formatų naudojimas (trumpos santraukos, A3 suvestinės) ir aiškiai apibrėžti metodiniai VK politikos standartai, leidžiantys efektyviai integruoti mokslines įžvalgas į politikos ciklus. Teminės misijų programos ir nepriklausomi ekspertiniai centrai, tokie kaip *Koi Tū*, papildo sistemą tarpdisciplininėmis ir ilgalaikėmis įžvalgomis, todėl Naujoji Zelandija laikoma viena iš pažangesnių šiuolaikinio mokslo-politikos sąveikos modelių pasaulyje.

Apibendrinant, visose nagrinėtose šalyse ĮGV laiko ne vienas centras, o tarpininkų tinklas; skiriasi tik institucionalizavimo laipsnis, standartizuotų formatų brandumas ir reagavimo greitis. JK ir Nyderlandai išsiskiria aukštu standartizacijos ir poveikio atsekamumo lygiu, Suomija – dialogo formatais ir tinkline architektūra, Estija – lankstumu ir parlamentine analizės ašimi, o Naujoji Zelandija – greitais santraukų formatais ir metodiniais vyriausybės standartais.

2.3. Lyginamoji užsienio šalių ĮGV modelių, įrankių ir procesų analizė

Šiame skyriuje pateikiama sintetinė Jungtinės Karalystės, Suomijos, Estijos, Ispanijos, Nyderlandų ir Naujosios Zelandijos ĮGV modelių analizė, atliekama remiantis kriterijais, nustatytais 2.1 skyriuje: (1) institucinis modelis, (2) procesai, (3) Komunikacijos formatai, (3) informacijos judėjimo greitis, (4) tarpininkavimo struktūros, (5) poveikio atsekamumas. Taip pat, sugretinimui pateikiamas Lietuvos atvejis, kurį detaliau nagrinėsime tolimesniuose skyriuose. Parinktų šalių mokslo komunikacijos architektūros, procesų ir įrankių palyginimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Parinktų šalių mokslo komunikacijos architektūros, procesų ir įrankių palyginimas

Kriterijus	Lietuva	Jungtinė Karalystė	Nyderlandai	Ispanija	Suomija	Estija	Naujoji Zelandija
Institucinis modelis	Besiformuojantis modelis; mokslo ir inovacijų patarėjai dirba ministerijose, tačiau yra pavaldūs Lietuvos mokslo tarybai; tinklinė struktūra su silpnu centriniu koordinavimu ir nevienu instituciniu įtvirtinimu ministerijose	Aiškiiai institucionalizuotas modelis; parlamentinė struktūra (PMTB) ir vyriausybinių struktūrų (VMB, VMP)	Labai institucionalizuotas modelis; Rathenau institutas, VPMT, NEPAB, NAVA, NMT	Fragmentuotas modelis, pereinantis į standartizuotą įrodymais grįstą viešojo valdymo sistemą; IMTF, KMTB, INMTT, MPS, Mokslo patarėjai ministerijose	Tinklinis, decentralizuotas modelis; SMLA/SOFI, Mokslinių tyrimų taryba, Ministro Pirmininko kanceliarija	Mišrus modelis; Estijos mokslų taryba, Ateities tyrimų centras, Vyriausybės kanceliarija, mokslo patarėjai ministerijose	Tinklinė, koordinuota struktūra; MPVMPT, Vyriausybės kanceliarija (Policy Project), Vyriausiųjų mokslo patarėjų forumas
Procesai	Procesai vyksta <i>ad hoc</i> principu, priklausomai nuo individualių patarėjų iniciatyvos; vykdomos greitos lyginamosios apžvalgos, teikiami patarimai, telkiamos ekosistemos ir moderuojamos iniciatyvos; trūksta standartizuoto mokslo patarimų integravimo į teisėkūros ir strateginio planavimo ciklus mechanizmo	Institucionalizuota prioritetų formulavimo sistema, užtikrinanti nuolatinį struktūruotą dialogą su mokslu	Strateginių analitinių institucijų tinklaveika teikianti sisteminę įžvalgą politikos formavimui	Daugialypiai procesai atliepiantys koordinuotą, standartizuotą mokslo komunikacijos sistemą	Tinkliniai-formalizuoti procesai su cikline sinteze ir inovatyviais dialogo modeliais	Centralizuota, kompetencijomis paremta sistema su stipriais nacionaliniu žinių tarpininkavimu	Cikliškas įrodymų generavimas ir sintezė integruota į visos vyriausybės procesus
Komunikacijos formatai	Pažymos, teminės apžvalgos, lyginamosios analizės, teminiai naujienlaiškiai, dialogo formatai; komunikacijos formatai nėra standartizuoti Vyriausybės mastu	Analitinės PMTB pažymos, trumpos įžvalgų suvestinės, tyrimų interesų sritys (TIS)	Politikos santraukos, pagrindinių žinučių blokai („Key messages“), technologijų vertinimai	Politikos pažymos „Reports C“, MKIP tinklo santraukos, teminiai politikos trumpaščiai	Politikos santraukos, žinių sintezės, „Mokslo ir politikos dialogo“ sesijos (Science Sparring)	Politikos trumpaščiai, parlamento analitinės apžvalgos	„Iš pirmo žvilgsnio“ santraukos („At a glance“), A3 suvestinės („A3 summaries“), greitoji įrodymų sintezė („rapid evidence synthesis“)
Informacijos judėjimo greitis	Vidutinis-netolygus; greitas ten, kur MIP turi tiesioginę prieigą prie politinės vadovybės	Aukštas – greitosios santraukos ir TIS užtikrina spartų informacijos perdavimą	Aukštas – reguliarios makroekonominės ir aplinkos apžvalgos	Vidutinis–sparčiai gerėjantis –po 2024 m. dėl MPS ir mokslo patarėjų veiklos.	Vidutinis – cikliniai procesai ir standartizuotos santraukos	Vidutinis – Ateities tyrimų centro greitos apžvalgos	Aukštas – trumpieji formatai, greitoji sintezė
Tarpininkavimo struktūros	MIP tinklas (tarp ministeriniai ryšiai), Lietuvos mokslo taryba, atskirų ministerijų strateginio valdymo grupės; fragmentuotos sąsajos su STRATA ir Vyriausybės kanceliarija; trūksta aiškaus centrinio „sistemos savininko“	PMTB, vyriausiųjų mokslo patarėjų tinklas, VMB	Rathenau institutas, VPMT, NEPAB, NAVA, NMT	IMTF, KMTB, INMTT, MPS, mokslo patarėjai	SMLA/SOFI, Strateginio tyrimo taryba, Ministro Pirmininko kanceliarija	Estijos mokslų taryba, Ateities tyrimų centras, Vyriausybės kanceliarija, universitetų analitiniai padaliniai, mokslo patarėjai ministerijose	MPVMPT, Vyriausybės kanceliarija, Mokslo žiniasklaidos centras (NZMŽC), Koi Tū centras, Vyriausiųjų mokslo patarėjų forumas
Poveikio atsekamumas	Žemas-vidutinis; fiksuojami pavieniai aiškūs poveikio atvejai, tačiau nėra sistemingo poveikio matavimo ir metinės atskaitomybės sistemos	Labai aukštas – aiškiai dokumentuotas naudojimas parlamente ir vyriausybėje	Labai aukštas – ataskaitos naudojamos formuojant nacionalines strategijas	Vidutinis – sparčiai gerėjantis –po MPS ir mokslo patarėjų įvedimo	Vidutinis – identifiuoti keli integracijos pavyzdžiai	Vidutinis – ypač parlamento darbe	Aukštas – IJA, A3 ir MPVMPT dokumentų naudojimas registruojamas

Šaltinis: sudaryta autorių pagal 2 skyriaus analizuotų šalių institucinius ir analitinius šaltinius, įskaitant Ispanijos mokslo patarimo sistemą (IMTF, KMTB, INMTT, MPS, mokslo patarėjų tinklą), bei kitų šalių institucijas (PMTB, VMB, SMLA, SMT, EMT, Foresight Centre, VK, MPVMPT, The Treasury, Rathenau Instituut, VPMT, NEPAB, NAVA, NMT).

Lyginamoji analizė atskleidžia sisteminius skirtumus tarp valstybių bei pagrindinius mokslo ir politikos sąveikos modelių bruožus.

2.3.1. *Institucinių modelių skirtumai*

Kaip matyti 1 lentelėje, analizuotos valstybės išsidėsto intervalo tarp dviejų aiškių mokslo komunikacijos sistemų kraštutinumų. Šios kryptys atspindi skirtingą mokslo-politikos sąveikos tradiciją, institucijų istorinį vystymąsi ir valdymo kultūrą.

Pirmasis kraštutinumumas – **labai institucionalizuotos sistemos**, kurias reprezentuoja Jungtinė Karalystė ir Nyderlandai. Čia JGV funkcijos yra aiškiai apibrėžtos, paskirstytos ir įtvirtintos teisės aktais ar ilgalaikėmis institucijomis. JK modelyje aiškiai matoma dviejų lygių architektūra: parlamentinė analizės grandis (PMTB) ir vyriausybinių mokslinio patarimo struktūra (VMB, VMP tinklas). Šis dualus modelis leidžia palaikyti nepertraukiamą žinių srautą iš akademijos į sprendimų priėmėjus, nepriklausomai nuo politinio ciklo. Nyderlanduose analogišką stabilumo logiką užtikrina institucijų rinkinys (Rathenau institutas, VPMT, NEPAB, NAVA, NMT), kurių kiekviena turi aiškiai apibrėžtą misiją – nuo strateginių rekomendacijų iki teminės analizės ar makroekonominių projekcijų. Tokiose sistemose koordinacija yra įtvirtinta struktūriškai: institucijos veikia ne paraleliai, o kaip funkciniai mazgai, aprėpiantys skirtingas politikos sritis. Lietuvos atveju JGV procesai yra mažai institucionalizuoti su fragmentine architektūra.

Antrasis kraštutinumumas – **tinkliniai ir hibridiniai modeliai**, kurių ryškiausi pavyzdžiai yra Suomija, Estija ir Naujoji Zelandija. Šiose šalyse mokslo komunikacija grindžiama ne vien centrinių institucijų veikla, bet horizontaliu bendradarbiavimu, teminėmis iniciatyvomis ir dinamišku institucijų tarpusavio ryšiu. Suomijoje mokslo-politikos sąveiką palaiko ne vienas centrinis mokslo patarėjas, o tarpusavyje susieti tinklai – SMLA/SOFI, Strateginio tyrimo taryba ir MPK. Toks modelis suteikia lankstumo, skatina dialogo formas, bet reikalauja aktyvaus institucijų koordinavimo. Estija taiko mišrią architektūrą: vietoje vieno centrinio patarėjo čia veikia Estijos mokslų taryba, parlamento Ateities tyrimų centras ir Vyriausybės kanceliarijos analizės padaliniai, taip pat ministerijos turi savo mokslo patarėjus. Šios institucijos veikia kaip tarpusavyje susijusios žinių grandys, aprūpinančios politiką teminėmis įžvalgomis. Naujoji Zelandija pasižymi tinkline, bet labai gerai sutvarkyta sistema – MPVMPT, Policy Project ir ministerijų patarėjų tinklas sudaro horizontalų žinių mainų tinklą, leidžiantį greitai integruoti įrodymus į sprendimų priėmimą. Lietuvos atveju kuriamas tinklinis modelis, tačiau trūksta centralizuotos vizijos, tarpinstitucinio koordinavimo ir, bendrai, reikšmingesnio politikos formuotojų įsitraukimo.

Ispanija užima tarpinę, tačiau labiau probleminę poziciją dėl fragmentuotos mokslo komunikacijos architektūros. Nacionaliniu mastu yra kelios stiprios institucijos (IMTF, KMTB, INMTT), tačiau jų tarpusavio koordinavimas ribotas. Dėl to Ispanijos modelyje egzistavo informaciniai „silosai“ – atskiros institucijos generavo vertingą analitinį turinį, tačiau jis ne visada sklandžiai buvo integruojamas į bendrą politikos ciklą. Nuo 2023–2024 m. situacija ėmė keistis, įsteigus MPS – centrinį mokslo patarimo padalinį – ir ministerijų mokslo patarėjų tinklą. Šios dvi struktūros ėmė veikti kaip nauja koordinavimo ašis, mažinanti fragmentaciją ir stiprinanti ryšį tarp mokslo institucijų bei viešojo valdymo (European Commission, Joint Research Centre, Cañibano & Real-Dato, 2024). Nors reformos dar neįtvirtino tokio koordinacijos lygio, kokį matome Jungtinėje Karalystėje ar Nyderlanduose, jos aiškiai sustiprino įrodymais paremtą viešojo valdymo sistemą ir pagerino informacijos srautų efektyvumą.

Apibendrinant, instituciniai skirtumai rodo, kad veiksminga mokslo komunikacija gali būti organizuojama dviem skirtingais būdais:

- 1) stipriai institucionalizuojant procesus (JK, NL), arba
- 2) kuriant dinamišką, tinklinę žinių tarpininkavimo ekosistemą (FI, EE, NZ).

Ispanijos pavyzdys išryškina, jog stiprių institucijų egzistavimas savaime neužtikrina sistemos efektyvumo – būtina aiški koordinavimo architektūra. Tačiau naujausios reformos (MPS ir mokslo patarėjų tinklo įdiegimas) rodo kryptingą poslinkį link labiau integruotos ir funkcionalios mokslo-politikos sąveikos.

2.3.2. Dokumentų formatų brandumas ir standartizacija

Lentelės duomenys patvirtina, kad dokumentų struktūros aiškumas ir standartizacija yra vienas svarbiausių mokslo komunikacijos sistemos veiksmingumą lemiančių veiksnių. Analizuotose šalyse taikomi formatai tarp institucijų svyruoja nuo vieningų (labai aukštos standartizacijos) iki skirtingų (fragmentuotų).

Aukščiausio brandumo lygmuo – Jungtinė Karalystė, Naujoji Zelandija ir Nyderlandai. Šios trys valstybės pasižymi aiškia, nuoseklia ir ilgamete standartizuotų dokumentų kultūra. JK atveju POSTnotes, POSTbrief ir TIS dokumentai turi fiksuotą struktūrą, iš anksto apibrėžtas dalis („kontekstas“, „įrodymai“, „politikos pasirinkimai“, „santrauka“), kas leidžia politikams per trumpą laiką identifikuoti pagrindinius klausimus. Naujojoje Zelandijoje „*At a glance*“ apžvalgos, A3 suvestinės ir greitosios įrodymų sintezės turi griežtą formatą, orientuotą į vienlapio logikos principą: politikui pateikiama tik esminė informacija, vizualiai atskirta ir lengvai skaitoma. Nyderlanduose Rathenau institutas, VPMT ir NEPAB naudoja struktūriškai vienodus santraukų blokus, kurių pradžioje visada pateikiami „*Key messages*“, taip užtikrinant formatų palyginamumą tarp temų ir institucijų. Tokio brandumo sistemos turi tris aiškius poveikio mechanizmus:

- 1) leidžia politikams greitai perprasti sudėtingą medžiagą,
- 2) sumažina riziką prarasti informaciją pereinant iš institucijos į instituciją,
- 3) palengvina atsekamumą, nes skirtingų institucijų dokumentai atrodo struktūriškai panašiai ir turi nurodytas naudojimo sritis.

Dėl to šios šalys sukuria vientisą ĮGV ekosistemą, kurioje valdymo procesai įgauna metodinę discipliną.

Vidutinio brandumo lygmuo – Suomija ir Estija. Abiejose šalyse plačiai taikomi standartizuoti politikos trumpraščių formatai, tačiau jų naudojimas labiau susietas su teminėmis programomis, projektais ar tyrimų konsorciumais. Suomijoje standartizaciją užtikrina Strateginio tyrimo taryba (STMT) ir SMLA/SOFI inicijuojamos gairės, tačiau formatai nėra universaliai privalomi valstybės mastu. Jie dažnai pritaikomi konkrečios programos tikslams ir gali skirtis vizualine struktūra, apimtimi ar pateikimo būdu. Estijoje politikos trumpraščiai daugiausia kuriami universitetų ir tarptautinių projektų pagrindu (pvz., YOUNG-IN brief), todėl jie yra kokybiški ir aiškūs, tačiau standartizacija nėra centralizuota – labiau iš apačios į viršų (angl. bottom up) nei instituciniu lygiu įtvirtinta. Dėl to Suomijos ir Estijos formatų brandumas yra aukštas dokumentų lygiu, bet nėra nacionalinės vieningos metodinės sistemos, kuri sulygintų visų institucijų komunikacijos kultūrą.

Pereinamojo brandumo lygmuo – Ispanija. Ispanijoje dokumentų formatų įvairovė didelė: IMTF koordinuoja MKIP tinklo komunikacijos standartus, KMTB rengia parlamentines pažymas, INMTT publikuoja temines analizes, o BKKK – politikos apžvalgas. Tačiau institucijos veikė atskirai, todėl nebuvo vieningos metodikos ar privalomo standarto, kuris užtikrintų tarpinstitucinį nuoseklumą. Tarptautinės analizės (JTC, EMTE) pažymėjo, kad Ispanijos iššūkis – ne dokumentų kokybė, o būtent jų heterogeniškumas ir metodo standartizacijos trūkumas. 2023–2024 m. pradėjus veikti MPS ir ministerijų mokslo patarėjų tinklui, pradėti diegti pirmieji nacionalinio lygmens standartizacijos elementai – įrodymų sintezės šablonai, struktūriniai politikos užklausų–atsakymų formatai ir vieningos ministerijoms rengiamos santraukos. Nors šie mechanizmai dar tik formuojasi ir nėra privalomi visoms institucijoms, jie ženkliai mažina ankstesnę fragmentaciją ir rodo nuoseklų poslinkį link didesnio dokumentų brandumo.

Todėl Ispanijos dokumentų kultūra vertintina ne kaip žemiausia, bet kaip vidutinė – nuosekliai gerėjanti dėl naujų koordinavimo mechanizmų.

Apibendrinant, dokumentų formatų brandumas yra tiesiogiai susijęs su mokslo komunikacijos efektyvumu. JK, Naujoji Zelandija, Nyderlandai – rodo, kad aiški ir vieninga struktūra didina komunikacijos greitį ir politikų gebėjimą priimti įrodymais paremtus sprendimus. Suomija ir Estija demonstruoja teminę brandą, bet ne nacionalinę standartizaciją. Ispanijos atveju matyti pereinamasis etapas: ilgą laiką buvusi fragmentuota dokumentų kultūra dabar stiprėja dėl MPS ir mokslo patarėjų tinklo, kuris pradeda formuoti pradinis nacionalinės standartizacijos pagrindus.

Lietuvos atveju dokumentų standartizacija yra užuomazginėje stadijoje. Pažymos, teminės apžvalgos, lyginamosios analizės, terminiai naujienlaiškiai, dialogo formatai; komunikacijos formatai nėra standartizuoti Vyriausybės mastu. Reikminiai tyrimai vadovojasi mokslinio darbo standartais ir reikalavimais, tačiau jie nėra idealiai tinkami politikos formavimo poreikiams. Trumpraščių taikymas yra labiau pavienis ir priklauso išskirtinai nuo MIP įsitraukimo ir iniciatyvos. Politikos formavimui tinkami dokumentų formatai viešojo valdymo institucijose galimai yra, tačiau jais nesidalinama tarp institucijų ir todėl standartizavimo procesai negalimi.

2.3.3. Informacijos judėjimo greitis

Informacijos judėjimo greitis – vienas svarbiausių ĮGV efektyvumo rodiklių, glaudžiai susijęs su dokumentų standartizacija, institucine architektūra ir tarpininkavimo kanalais. Šalių analizė rodo aiškų diferenciacijos modelį: kuo labiau centralizuota ir standartizuota sistema, tuo greičiau informacija pasiekia politikos formuotojus.

Aukščiausias informacijos judėjimo greitis – Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė. Šiose šalyse informacijos perdavimo modelis pagrįstas trumpais, iš anksto struktūruotais formatais ir dedikuotomis institucijomis, kurios veikia kaip „greitojo reagavimo“ centrai.

Naujojoje Zelandijoje MPVMPT ir VK (Policy Project) taiko „greitosios įrodymų sintezės“ (angl. rapid evidence synthesis) metodus, kurie leidžia per kelias savaites parengti temines apžvalgas, o kartais – ir per kelias dienas. „At a glance“ ir A3 suvestinės sukurtos maksimaliam politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų informavimo greičiui – jos iš esmės leidžia suprasti temą per kelias minutes.

Jungtinėje Karalystėje POSTbrief ir POSTnotes užtikrina struktūruotų dokumentų parengimą per nustatytus terminus, o TIS sistema nuolat signalizuoja akademinėi bendruomenei apie tyrimų poreikius. Horizontalo skenavimo procesai rodo papildomą gebėjimą greitai identifikuoti naujas rizikas pasitelkiant ekspertinius tinklus ir dirbtinio intelekto priemones.

Šiose šalyse greitį užtikrina trys mechanizmai:

- 1) aiškiai apibrėžti dokumentų formatai,
- 2) dedikuoti tarpininkai (PMTB, MPVMPT),
- 3) nuolatinis „signalizavimo“ mechanizmas apie naujas problemas.

Nyderlandai pasižymi aukštu, bet labiau struktūriniu informacijos greičiu. Nyderlanduose informacijos judėjimas greitas ne dėl „greitųjų formatų“, o dėl privalomų metinių analitinių ciklų. NEPAB kasmet skelbia makroekonominės projekcijos ir politikos scenarijus, kurie automatiškai patenka į vyriausybės ir parlamento darbotvarkes. NAVA rengia kasmetinę „Klimato ir energetikos apžvalgą“, kuri yra oficialus planavimo dokumentas, todėl jos įžvalgos iš karto pradedamos naudoti ministerijose. Rathenau institutas greitai reaguoja į technologines diskusijas, ypač reguliavimo ir etikos srityse (pvz., generatyvaus dirbtinio intelekto scenarijų analizė). Nyderlandų greitis yra labiau sisteminis: jis kyla iš metinių ciklų privalomumo ir institucinio disciplinuotumo.

Suomija ir Estija pasižymi vidutinio greičio informacijos judėjimu. Šios šalys turi gerai funkcionuojančius dialogo formatus, tačiau jų greitis priklauso nuo tarpininkų aktyvumo, o ne nuo standartizuotų skubių procedūrų. Suomijoje STMT ir SMT teikia reguliarias politikos santraukas, tačiau procesai dažniausiai orientuoti į tyrimų projektų ciklus. „Science Sparring“ dialogai gali generuoti greitas įžvalgas, bet šis metodas naudojamas selektyviai, ne sistemiškai. Estijoje Ateities tyrimų centras gali parengti greitąsias analizes parlamento komitetams, tačiau EMT ir universitetų santraukos dažniau rengiamos pagal projektų planus, o ne *ad-hoc* principu. Šios sistemos nėra lėtos, bet jų reagavimas nėra toks operatyvus kaip JK ar NZ, nes nėra universalių greitosios sintezės metodų ar standartizuotų vienlapių formatų visose institucijose.

Ispanija pasižymi vidutiniu, bet sparčiai gerėjančiu informacijos judėjimu. Ispanijoje informacijos perdavimo greitis ilgą laiką buvo ribotas dėl dviejų veiksnių: didelio institucijų skaičiaus ir ribotos koordinacijos tarp jų. IMTF, KMTB, INMTT ir universitetų tinklai generuoja daug analitinės medžiagos, tačiau tradiciškai trūko centralizuoto mechanizmo, kuris užtikrintų operatyvų jos perdavimą politikos formuotojams. KMTB dirbo greičiau nei kiti subjektai, tačiau jos pajėgumai buvo riboti, o IMTF inicijuoti MKIP standartai dar tik skleidėsi. Po 2024 m. įvykę pokyčiai ženkliai pakeitė sistemos dinamiką. MPS įsteigimas ir ministerijų mokslo patarėjų tinklo suformavimas sukūrė naują, centralizuotą žinių koordinavimo kanalą, leidžiantį parengti greitas įrodymų santraukas ir užtikrinti spartesnę informacijos perdavimą ministerijoms. Mokslo patarėjai sutrumpino informacijos grandinę tarp tyrėjų ir sprendimų priėmėjų, o MPS pradėjo standartizuoti įrodymų paketų rengimą, taip mažindama anksčiau buvusią fragmentaciją. Dėl šių pokyčių Ispanijos informacijos judėjimo greitis vertintinas kaip vidutinis, tačiau sparčiai gerėjantis, toli gražu nebėra lėčiausias tarp analizuotų šalių.

Lietuvos atveju, informacijos judėjimo greitis yra vidutinis-netolygus; greitas ten, kur MIP turi tiesioginę prieigą prie politinės vadovybės, kitais atvejais ji lėtas arba stagnuojantis. Tad galima teigti, kad informacijos judėjimas nėra įgalintas Lietuvoje ir vyksta tik atskirais atvejais, griežtai pagal suformuluotą poreikį.

Apibendrinant, informacijos judėjimo greitį lemia struktūriniai skirtumai:

- Greitas ir labai struktūruotas modelis: Naujoji Zelandija, JK;
- Greitas dėl metinių privalomų ciklų: Nyderlandai;
- Vidutinis, „dialoginis“ modelis: Suomija, Estija;
- Vidutinis–sparčiai gerėjantis dėl naujos koordinavimo architektūros: Ispanija
- Vidutinis–lėtas, *ad-hoc*, nestruktūruotas: Lietuva.

2.3.4. Tarpininkavimo struktūros ir ryšiai

Analizuotų valstybių mokslo komunikacijos tarpininkavimo sistemos atskleidžia aiškų institucinio brandumo ir ryšių koordinavimo spektrą. Tarpininkai – tai institucijos arba tinklai, kurie verčia mokslines įžvalgas į politikos formuotojams suprantamą turinį ir užtikrina, kad informacija judėtų tarp akademijos, ekspertų ir valdžios. Analizė rodo, kad būtent tarpininkavimo struktūrų aiškumas stipriausiai prognozuoja komunikacijos kokybę ir poveikį.

Stipriausiai išvystytos tarpininkavimo struktūros – Jungtinė Karalystė ir Nyderlandai. Šiose dviejose šalyse egzistuoja aiški, formalizuota tarpininkų architektūra, apimanti tiek parlamentinį, tiek vyriausybinių lygmenį. JK turi du lygiagrečius, bet koordinuotus tarpininkavimo kanalus: PMTB (Parliamentary Office of Science and Technology) – parlamentui, ir VMB bei VMP tinklą – vyriausybei. Šie tarpininkai turi apibrėžtus vaidmenis, formalizuotas procedūras ir nuolatinę sąveiką su akademinė bendruomene. VMP tinklas veikia kaip ryšio mazgas tarp ministerijų, išsklaidydamas informaciją horizontaliai. Nyderlanduose tarpininkavimo struktūra yra ypač instituciškai subrandinta: Rathenau institutas atlieka tarpininko tarp mokslo ir parlamento funkciją, VPMT teikia strategines rekomendacijas kabineto lygiu, NEPAB ir NAVA yra teminiai analitiniai centrai, o NMT jungia mokslinių

tyrimų bendruomenę su politinėmis institucijomis. Ši sistema yra labiausiai integruota iš analizuotų – institucijos nuolat keičiasi duomenimis ir dirba pagal suplanuotus metinius ciklus. Šiose šalyse tarpininkų funkcijos yra aiškiai įtvirtintos ir privalomos, o tai užtikrina stabilų ryšį tarp mokslo ir politikos.

Stiprios, bet tinklinės tarpininkavimo struktūros – Naujoji Zelandija ir Suomija. Abiejose sistemose yra keli centriniai tarpininkai, tačiau architektūra mažiau hierarchinė, labiau tinklinė, su švelnesniu koordinavimu. Naujojoje Zelandijoje MPVMPT (Vyriausiojo ministro mokslo patarėjo tarnyba) yra centrinis tarpininkas, bet jis veikia tinklo principu kartu su mokslo patarėjų forumu, VK (*Policy Project*), *Koi Tū* ir *Royal Society Te Apārangi*. Tai daugiasluoksnė, bet nehierarchinė sistema, kurioje tarpininkavimo funkcijos paskirstytos keliems aktoriams. Horizontalus ryšys tarp ministerijų (per CSA forumą) užtikrina tarpsektorinę koordinaciją. Suomijoje pagrindiniai tarpininkai – SMLA/SOFI, SMT ir STMT – taip pat veikia tinkliniais principais. Nėra centrinio vyriausiojo patarėjo, tačiau SOFI kuria metodikas ir dialogo formatus, STMT reikalauja politikos rekomendacijų iš projektų, o MPK (Ministro Pirmininko kanceliarija) užtikrina minimalų vyriausybinių koordinavimą. Tai stipri, tačiau labiau plokščia sistema, kurioje informacijos srautai remiasi bendradarbiavimu, o ne formalizuota hierarchija. Šių šalių tarpininkavimo modeliai yra labai veiksmingi kompleksiškomis, tarpdisciplininėms problemoms spręsti.

Vidutinio formalumo tarpininkavimo sistema – Estija. Estijoje tarpininkai egzistuoja keliuose lygmenyse, tačiau jų koordinavimas mažiau centralizuotas ir labiau priklausomas nuo teminių iniciatyvų. EMT atlieka nacionalinį mokslo komunikacijos koordinavimą, Ateities tyrimų centras veikia kaip parlamentinis analitinis padalinys, Vyriausybės kanceliarija tarpininkauja strateginio planavimo lygmenyje, universitetai rengia temines politines santraukas projektų pagrindu. Taip pat ministerijose veikia mokslo patarėjai. Tai funkcionalus, tačiau fragmentiškas tinklas, kuriame tarpininkavimo sėkmė priklauso nuo konkrečios institucijos aktyvumo ir nuo tarpinstitucinių ryšių kokybės.

Pereina iš fragmentuotos į mišrią–stiprėjančią tarpininkavimo struktūrą – Ispanija. Nors ilgą laiką Ispanijos tarpininkavimo architektūra buvo išskaidyta, ją sudarė trys pagrindiniai veikėjai – IMTF, KMTB ir INMTT – tarp kurių trūko nuoseklaus koordinavimo. Po 2023–2024 m. reformų prie šios sistemos prisijungė MPS ir ministerijų mokslo patarėjų tinklas, sukūręs naują centrinį mokslo ir politikos tarpininkavimo sluoksnį. IMTF ir toliau koordinuoja mokslo komunikacijos standartizaciją ir MKIP tinklą, KMTB veikia kaip parlamentinis tarpininkas, INMTT ir universitetai generuoja teminį turinį, o STI sistema formuoja strateginius prioritetus. MPS įveda centralizuotą koordinavimo funkciją, užtikrinančią, kad įrodymai pasiektų ministerijas greičiau ir labiau struktūruotu formatu, o mokslo patarėjai sujungia tyrėjus ir politikos formuotojus institucijų viduje.

Dėl šių pokyčių tarpininkavimo funkcijos tampa mažiau dubliuotos, atsiranda nuoseklesni informacijos kanalai ir stiprėja vertikalus ryšys tarp analitinių institucijų ir sprendimų priėmėjų. Todėl Ispanijos tarpininkavimo struktūrą šiandien galima vertinti kaip mišrią, pereinančią iš fragmentuotos į koordinuojamą.

Lietuvos atveju yra MIP tinklas (tarpministeriniai ryšiai), Lietuvos mokslo taryba, atskirų ministerijų strateginio valdymo grupės, sąsajos fragmentuotos su STRATA ir Vyriausybės kanceliarija; trūksta aiškaus centrinio „sistemos savininko“. Taip pat, nėra suformuotų dedikuotų mokslo grupių įrodymais grįstu įžvalgų formulavimui nei viešojo valdymo dedikuotų grupių užtikrinančių reikiamų priemonių MIP tinkui įgalinti.

Apibendrinant, tarpininkavimo struktūrų analizė išryškina keturias grupes:

- Labai institucionalizuotos tarpininkų sistemos: JK, Nyderlandai;
- Tinklinės, decentralizuotos, bet veiksmingos sistemos: Naujoji Zelandija, Suomija;

- Mišrios, iš dalies decentralizuotos sistemos: Estija; Ispanija, Lietuva (po 2024 m. reformų pereina į koordinuojamą modelį).

2.3.5. *Poveikio atsekamumas*

Poveikio atsekamumas (angl. *traceability of impact*) – tai rodiklis, parodantis, kiek aiškiai galima identifikuoti, kaip mokslo komunikacijos produktai prisideda prie sprendimų priėmimo. Analizė atskleidė ryškias sistemines skirtis tarp valstybių: nuo aukšto institucionalizuoto atsekamumo iki fragmentiško, projektais grįsto poveikio.

Aukščiausio atsekamumo lygmuo – Jungtinė Karalystė ir Nyderlandai. Šiose šalyse poveikio atsekamumas ne tik deklaruojamas, bet ir sistemingai dokumentuojamas, integruotas į teisėkūros ir strateginio planavimo procesus. Jungtinėje Karalystėje PMTB publikacijos dažnai nurodo, kokiuose parlamento komitetuose jos buvo panaudotos, į kokias konsultacijas integruotos, kokiose teisėkūros diskusijose cituotos. POSTnotes apie klimatą, genomiką ar sveikatos politiką formaliai įtraukiami į komitetų įrodymų rinkinius. TIS sistema taip pat pateikia viešus įrašus apie mokslininkų ir ministerijų sąveiką, leidžiančią stebėti, kaip tyrimai paveikia politikos formavimą. Nyderlanduose VPMT ataskaitos yra tiesiogiai adresuojamos vyriausybei, o jų rekomendacijų integracija į strateginius dokumentus yra viešai dokumentuojama. NEPAB makroekonominės prognozės – oficialiai naudojama biudžeto sudarymo medžiaga, o NAVA klimato ir energijos ataskaitos yra privalomi nacionalinės politikos planavimo dokumentai. Rathenau instituto analitinės įžvalgos viešai įtraukiamos į parlamento diskusijas (pvz., generatyvaus dirbtinio intelekto reguliavimas). Šiose sistemose egzistuoja formalūs poveikio ciklai ir mechanizmai, leidžiantys aiškiai sekti žinių kelią „nuo santraukos – iki politinio sprendimo“.

Aukštas, bet labiau teminis atsekamumas – Naujoji Zelandija. Naujojoje Zelandijoje poveikis dokumentuojamas ten, kur egzistuoja aiškos teminės programos arba vyriausybiniai reformų procesai. MPVMPT teminių ataskaitų (pvz., „Rethinking Plastics“) poveikis aiškiai matomas atliekų politikos reformose. MPVMPT Dirbtinio intelekto sveikatos sektoriaus analizės naudojamos ligoninių skaitmenizavimo procesuose. The Treasury IJA naudojamos fiskalinėms diskusijoms ir parlamentų debatams. „Our Land and Water“ rekomendacijos įtrauktos į žemės ūkio taršos reguliavimą. Šalis turi aukštą teminį poveikį, tačiau poveikio dokumentavimas nėra visuomet centralizuotas – jis priklauso nuo institucijos.

Vidutinio lygio, mišrus atsekamumas – Suomija ir Estija. Šiose valstybėse poveikio atsekamumas egzistuoja, tačiau jis labiau fragmentuotas, dažnai priklausomas nuo projektų ir teminių programų. Suomijoje STMT programų analizės naudojamos savivaldybių klimato ir žiedinės ekonomikos strategijoms. CO-CARBON projekto santraukos cituojamos žaliųjų miestų infrastruktūros dokumentuose. „Science Sparring“ sesijų rezultatai daro įtaką prioritetų formavimui, tačiau poveikis nėra sistemingai viešai dokumentuojamas. Estijoje YOUNG-IN projekto santraukos panaudotos nacionaliniuose jaunimo politikos svarstymuose; Ateities tyrimų centro publikacijos dažnai įtraukiamos į parlamento komitetų darbą; EBPO analitiniai dokumentai formuoja reformų planus. Tačiau poveikis nėra centralizuotas ir nėra nuolatinio, oficialaus mechanizmo pėdsakams registruoti. Šiose šalyse poveikio atsekamumas yra pastebimas, bet nėra instituciškai privalomas.

Vidutinis – sparčiai gerėjantis poveikio atsekamumas – Ispanija. Tradiciškai Ispanijos poveikio dokumentavimas buvo vienas silpniausių tarp analizuotų šalių, nes šalyje veikė daug institucijų, koordinacija buvo ribota, o nacionalinės poveikio registravimo sistemos nebuvo. Instituto lygmeniu egzistavo tik pavieniai pavyzdžiai: KMTB pažymos naudojamos Kongreso komitetuose, „Spain 2050“ scenarijai buvo integruoti į strateginių reformų gaires, o INMTT ekspertai dalyvavo įvairiuose patariamuosiuose procesuose. Tačiau poveikio fiksavimas buvo epizodinis ir nenuoseklus. Po MPS ir ministerijų mokslo patarėjų tinklo įvedimo poveikio atsekamumas ženkliai pagerėjo. MPS pradėjo kurti

standartizuotas poveikio žymėjimo procedūras, registruoti, kada ir kokie įrodymai buvo panaudoti, o mokslo patarėjai ministerijose fiksuoja įžvalgų pritaikymą politiniuose dokumentuose. Tai padidino skaidrumą, sumažino fragmentaciją ir leido pirmą kartą sistemingai sekti, kaip mokslinės rekomendacijos patenka į sprendimų priėmimą. Dėl šių pokyčių Ispanija pereina iš „žemo“ į „vidutinį–sparčiai gerėjantį“ poveikio atsekamumo lygį.

Lietuvos atveju, poveikio atsekamumas yra žemas, atskirais atvejais - vidutinis (fiksuojami pavieniai aiškūs poveikio atvejai). Vieningos poveikio vertinimo metodikos bei sistemingo poveikio matavimo ir metinės atskaitomybės praktikų nėra.

Apibendrinant, poveikio atsekamumas aiškiai susijęs su tuo, kiek standartizuotai veikia JGV sistema:

- Aukštas ir sisteminis atsekamumas: JK, Nyderlandai
- Aukštas, bet teminis: Naujoji Zelandija
- Vidutinis, projektais grįstas: Suomija, Estija
- Vidutinis – sparčiai gerėjantis: Ispanija
- Žemas, pavieniais atvejais grįstas: Lietuva.

Poveikio atsekamumas yra vienas geriausiai atspindinčių rodiklių, kiek šalis sugeba ne tik generuoti mokslo įžvalgas, bet ir realiai paversti jas politikos sprendimais.

2.4. Esminės užsienio šalių JGV analizės įžvalgos

Lyginamoji šešių valstybių analizė atskleidė ryškius JGV modelių skirtumus, leidžiančius identifikuoti brandžios, koordinuotos ir poveikį generuojančios sistemos principus. Valstybės išsidėsto spektre nuo aiškiai institucionalizuotų, struktūruotų modelių (Jungtinė Karalystė, Nyderlandai) iki tinklinių, decentralizuotų ar pereinamojo tipo sistemų (Suomija, Estija, Ispanija, Naujoji Zelandija), kurių koordinavimas stiprėja etapais.

Pirma, institucinės architektūros analizė parodė, kad veiksmingiausios sistemos yra tos, kuriose aiškiai apibrėžti parlamentiniai ir vyriausybiniai tarpininkai, o žinių perdavimas remiasi formalizuotomis procedūromis. Jungtinė Karalystė ir Nyderlandai demonstruoja aukštą institucionalizacijos lygį ir nuoseklų informacijos judėjimą. Tuo tarpu tinkliniai modeliai (Suomija, Naujoji Zelandija) suteikia lankstumo, bet labiau priklauso nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir projektinių ciklų. Ispanija, ilgą laiką pasižymėjusi fragmentacija, nuo 2024 m. pereina į koordinuotą struktūrą, nes atsirado centrinė institucija MPS ir ministerijų mokslo patarėjų tinklas.

Antra, dokumentų formatų analizė atskleidė, kad standartizuota, politikos naudotojams pritaikyta dokumentų architektūra tiesiogiai koreliuoja su komunikacijos greičiu, suprantamumu ir poveikio atsekamumu. Brandžiausiais laikomi Jungtinės Karalystės, Naujosios Zelandijos ir Nyderlandų formatai, kurie užtikrina spartesnį informacijos judėjimą ir lengvesnį politikų įsitraukimą. Suomijoje ir Estijoje laikomasi kokybiškų, tačiau mažiau centralizuotų formatų. Ispanijoje vykstanti metodinė standartizacija per MPS stiprina tarpinstitucinį suderinamumą ir mažina ankstesnį dokumentų fragmentiškumą.

Trečia, informacijos judėjimo greitis priklauso nuo institucinio stabilumo, metodinės disciplinos ir aiškiai apibrėžtų tarpininkavimo kanalų. Greičiausias ir operatyviausias modelis būdingas Jungtinei Karalystei ir Naujajai Zelandijai; Nyderlandai išlaiko nuoseklų ritmą per metinius analitinius ciklus; Suomija ir Estija juda vidutiniu greičiu, priklausomu nuo projektinių režimų. Ispanija iš lėto modelio pereina į „vidutinį–sparčiai gerėjantį“ informacijos perdavimo lygį dėl centralizuoto įrodymų kanalo per MPS.

Ketvirta, tarpininkavimo struktūros daro esminį poveikį žinių perdavimo patikimumui. Instituciškai įtvirtinti tarpininkai Jungtinėje Karalystėje ir Nyderlanduose užtikrina prognozuojamą, koordinuotą

sąveiką tarp mokslo ir politikos. Tinklinės sistemos (Naujoji Zelandija, Suomija) suteikia didesnį lankstumą, tačiau reikalauja aiškių ryšio mazgų informacijos vientisumui išlaikyti. Estijoje veikia mišrus modelis, o Ispanija pereina į koordinuotą tarpininkavimo schemą, kai MPS tampa centriniu mazgu, o ministerijų mokslo patarėjai – vertikaliu informacijos perdavimo kanalu.

Penkta, poveikio atsekamumo analizė parodė, kad tik kelios šalys turi sisteminės, formalios poveikio registravimo praktikas. Jungtinė Karalystė ir Nyderlandai išsiskiria išplėtotomis mechanikomis, leidžiančiomis susieti dokumentus su teisėkūros ciklais, komitetų diskusijomis ar strateginiais procesais. Naujajai Zelandijai būdingas teminis, o Suomijai ir Estijai – projektinis poveikio dokumentavimas. Ispanija pereina iš žemo į „vidutinį–sparčiai gerėjantį“ atsekamumo lygį, nes MPS diegia standartizuotas poveikio fiksavimo praktikas.

Apibendrinant, brandžios mokslo komunikacijos sistemos pasižymi trimis kertiniais bruožais, tokiais kaip:

1. Aiškiai organizuota institucijų architektūra ir apibrėžti tarpininkavimo kanalai;
2. Standartizuoti, politikos naudotojams pritaikyti dokumentų formatai;
3. Formalus ir sistemingas poveikio atsekamumas, leidžiantis matuoti žinių panaudos rezultatus.

Šių elementų derinys leidžia užtikrinti greitą, patikimą ir įrodymais paremtą mokslo integraciją į politikos procesus. Pereinamojo tipo valstybės, stiprindamos koordinavimą ir diegdamos metodinius standartus, gali reikšmingai paspartinti savo mokslo komunikacijos ekosistemos brandą.

3. JGV situacijos Lietuvoje analizė

Siekiant atskleisti mokslo komunikacijos viešajam valdymui situaciją Lietuvoje, pristatomos tyrimo, atlikto Lietuvos ministerijose, įžvalgos, mokslo komunikacijos problemos, iššūkiai ir ateities poreikiai.

3.1. Viešojo valdymo institucijų (ministerijų) apklausos įžvalgos

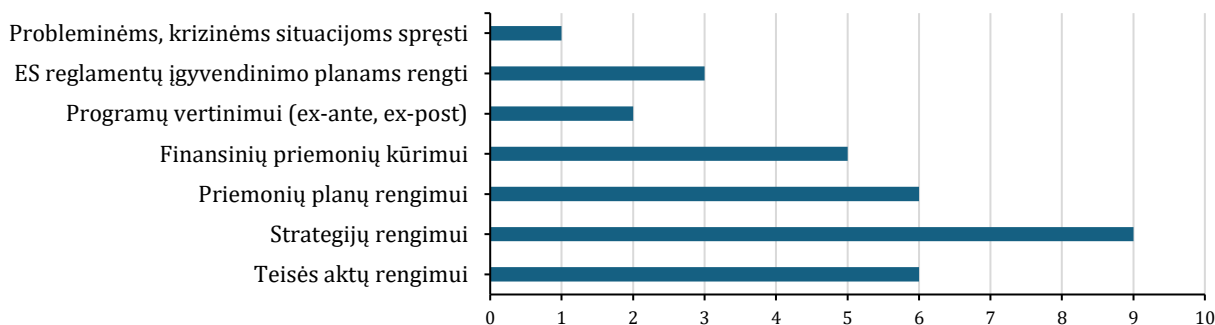
3.1.1. Apklausos metodika

Mokslo ir inovacijų patarėjų (MIP) tinklas atlikdamas apklausą siekė įžvalgų apie viešojo valdymo institucijų (ministerijų) patirtis bei lūkesčius dėl mokslo komunikacijos ir įrodymais grįsto valdymo. Todėl 2025 m. rugsėjo 3 d. buvo išsiųstas laiškas visoms ministerijoms su kvietimu dalyvauti apklausoje raštu pagal iš anksto parengtą klausimyną. Apklausos laikotarpiu buvo siunčiami keli priminimai ir kvietimai dalyvauti, taip pat informacija perduota per mokslo ir inovacijų patarėjus. Tačiau ministerijų ekspertų dalyvavimas buvo vangus, nes atsakymus pateikė 9 respondentai. Šios apklausos metu buvo teirujamasi, kaip ministerijų ekspertai (respondentai), dalyvaujantys JGV, vertina mokslo komunikaciją ir kokiais įrodymais (duomenimis ir mokslinėmis įžvalgomis) grįstų sprendimų priėmimo praktikas taiko ministerijose. Apklausa buvo žvalgomoji, naudotas instrumentas – semi-struktūruotas klausimynas. Apklausa buvo anoniminė, siekiant suteikti galimybę išsakyti atvirą ekspertinę nuomonę. Apklausos duomenys, gauti iš 9 ekspertų, dalyvaujančių JGV procesuose ministerijose neleidžia formuoti apibendrinančių išvadų, tačiau suteikia ekspertines įžvalgas apie vykstančias mokslinių įrodymų taikymo praktikas viešajame valdyme bei ryškėjančius struktūrinius skirtumus tarp skirtingų sprendimų priėmimo etapų. Siekiant tiksliau atspindėti mokslo komunikacijos bei įrodymais grįsto valdymo situaciją, ateityje būtų tikslinga apklausti platesnę politikos formuotojų imtį, į tyrimą taip pat įtraukiant mokslo atstovus.

3.1.2. Apklausos rezultatai

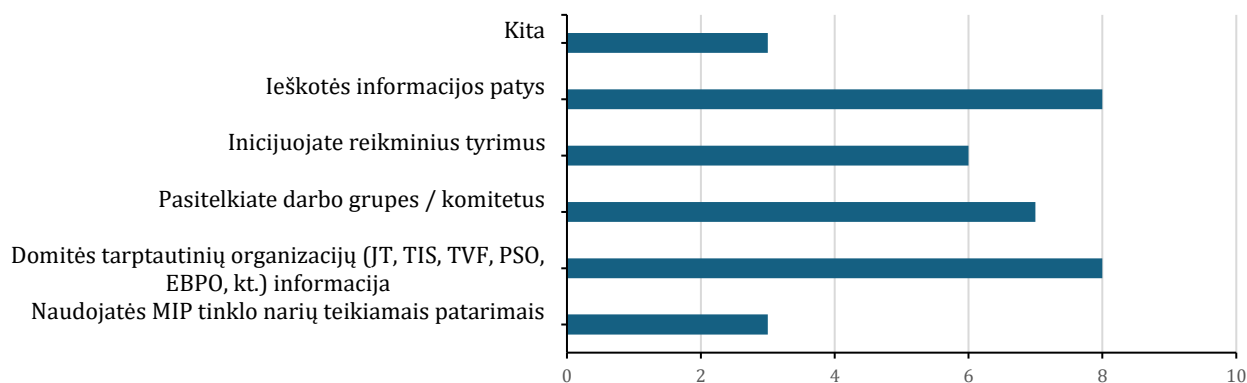
Respondentų atsakymų analizė parodė, kad mokslinių įžvalgų poreikis ir jų naudojimo intensyvumas jų praktikoje reikšmingai priklauso nuo sprendimų laiko horizonto, institucinės procedūros formalizavimo lygio ir sprendimo politinio jautrumo. Tad moksliniai įrodymai dažniausiai pasitelkiami

tais sprendimų priėmimo atvejais, kuriuose dominuoja ilgesnis planavimo horizontas, aiškesnės procedūros ir galimybė sistemingai integruoti išorines ekspertines žinias. Tačiau respondentai pažymi, kad jų praktikoje mokslinės įžvalgos tampa labai svarbiu šaltiniu rengiant strateginius dokumentus. Tuo tarpu mokslinių įrodymų taikymą probleminio ar krizinio pobūdžio situacijose įvardijo tik vienas respondentų, kas leidžia daryti prielaidą, jog viešojo valdymo institucijose tenka veikti ir reaktyviu sprendimų priėmimo režimu, kuriame laiko spaudimas, politinė rizika ir instituciniai apribojimai riboja galimybes nuolatos ir sistemingai remtis mokslo žiniomis (žr. 2 pav.).



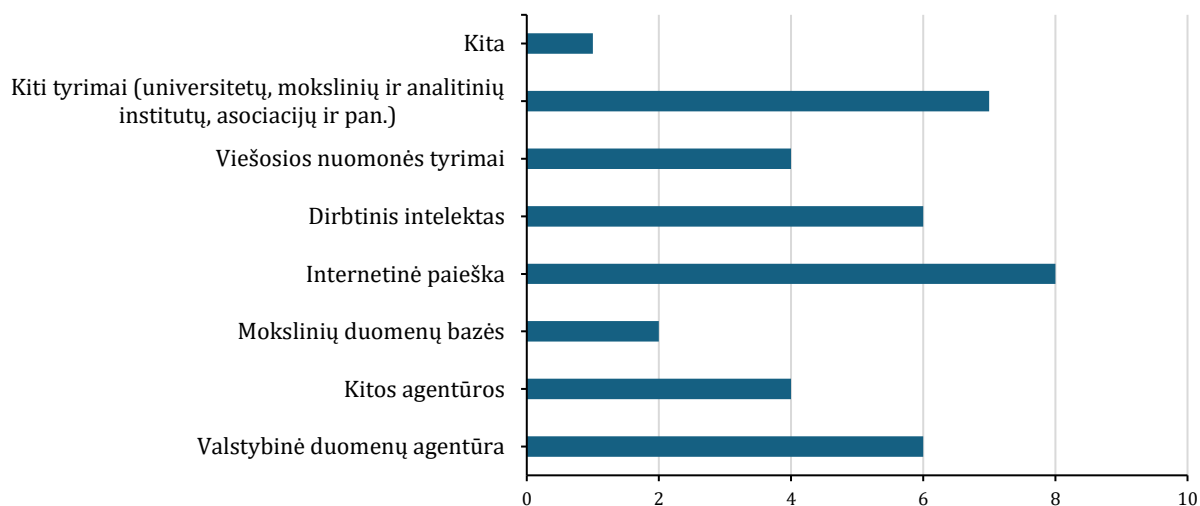
2 pav. Atsakymų į klausimą „Kokioms užduotims / dokumentams parengti dažniausiai prireikia duomenimis, moksliniais įrodymais ir/ar konsultacijomis grįstų įžvalgų?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

Respondentų atsakymai indikuoja, kad mokslinės informacijos paieška respondentų ministerijose vyksta decentralizuotai ir individualizuotai, priklausomai nuo konkrečių padalinių ar darbuotojų iniciatyvos arba remiasi tarptautinių organizacijų analize, o ne per institucionalizuotus žinių tarpininkavimo ar bendradarbiavimo su akademinė bendruomene mechanizmus (teigė 8 ekspertai). Be to, dalis respondentų nurodė, kad inicijuoja mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos (MTEP) projektus, užsako specializuotas studijas ar tyrimus, taip pat naudojami Eurostato ir Valstybės duomenų agentūros (VDA) statistiniais duomenimis (žr. 3 pav.). Toks veikimo būdas didina priklausomybę nuo asmeninių kompetencijų ir galimai riboja sistemingą mokslo žinių integravimą į sprendimų priėmimo procesus.



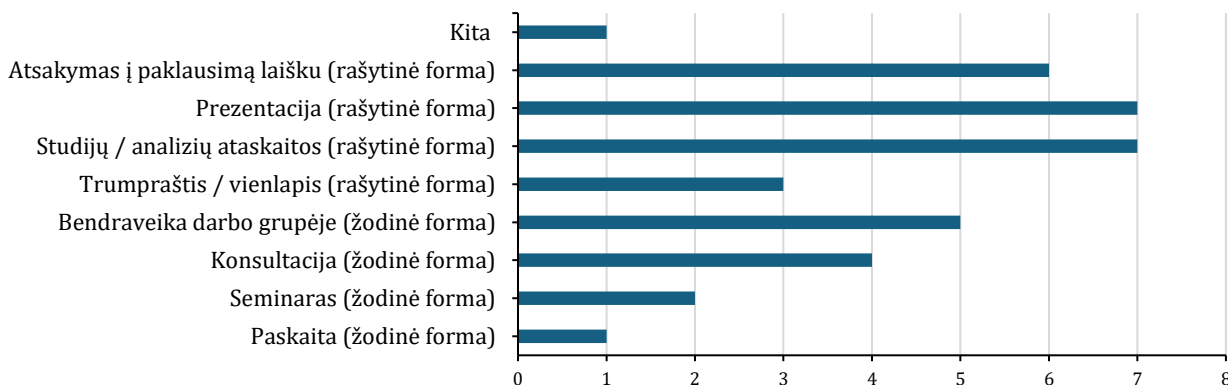
3 pav. Atsakymų į klausimą „Kaip ieškote reikiamų duomenų ir / ar mokslinių įžvalgų?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

Paklausus, kokiais šaltiniais respondentai naudojami ieškodami duomenų, dažniausiai buvo minėta internetinė paieška (8 atsakymai), kitų tyrimų analizė (7 atsakymai) ir dirbtinio intelekto priemonės (6 atsakymai) (žr. 4 pav.). Tai indikuoja, kad viešojo valdymo institucijų ekspertai įgauna naujų, technologijomis grįstos informacijos ir duomenų paieškos įgūdžių. Respondentų atsakymai suponuoja, kad dirbtinio intelekto naudojimas šiuo metu labiau kompensuoja sisteminių žinių tarpininkavimo mechanizmų trūkumą, nei juos pakeičia.



4 pav. Atsakymų į klausimą „Kokiais šaltiniais dažniausiai naudojotės ieškodami duomenų ir / ar mokslinių įžvalgų?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

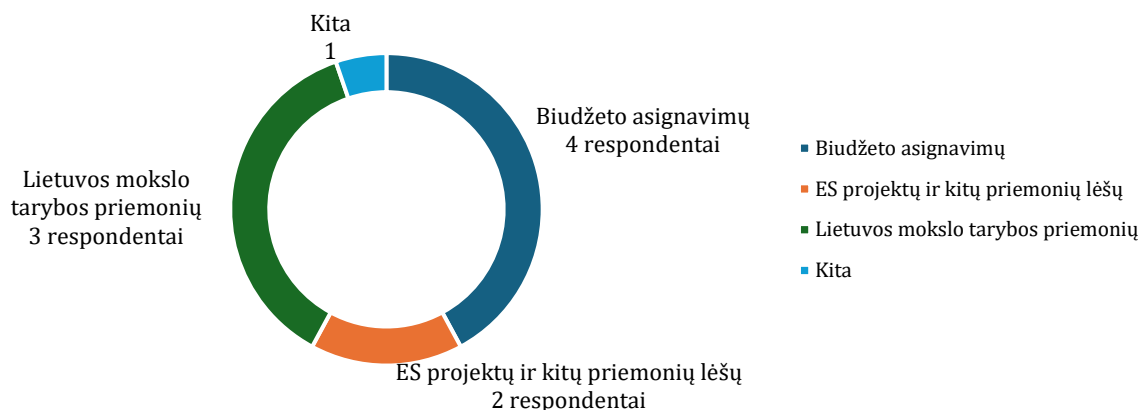
Paklausus, kokia forma respondentai dažniausiai gauna informaciją, populiariausi šaltiniai buvo prezentacijos bei studijų ar analizių ataskaitos (8 atsakymai) (žr. 5 pav.).



5 pav. Atsakymų į klausimą „Kokia forma dažniausiai gaunate informaciją, kai užsakote duomenis ir / ar mokslines įžvalgas?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

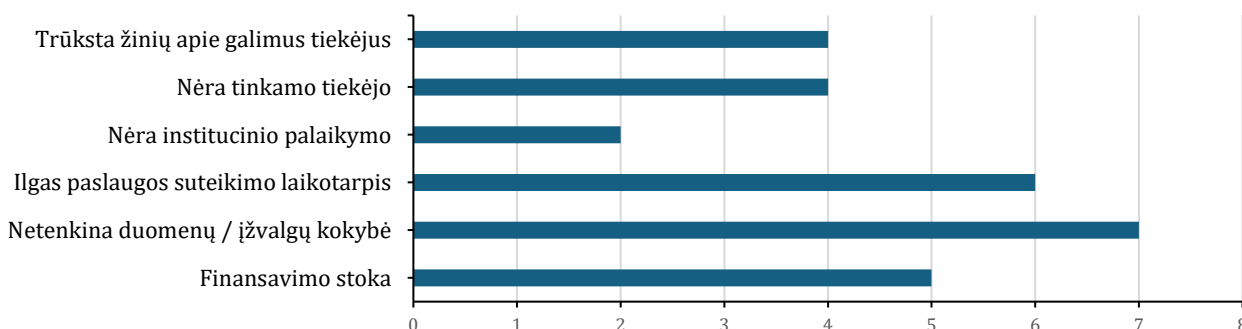
Atsakant į klausimą „Ar esate pasirengę formas duomenų ir / ar mokslinių įžvalgų gavimui?“, tik 1 respondentas nurodė, kad jų ministerijose yra parengtos formos duomenų ir (ar) mokslinių įžvalgų gavimui. Tai indikuoja, kad apklaustose ministerijose duomenų ir mokslinių įžvalgų gavimas nėra standartizuota procedūra. Formalizuotų standartinių formų ir aiškių procesų nebuvimas gali apriboti ne tik informacijos atsekamumą, bet ir ilgalaikį organizacinį mokymąsi bei žinių kaupimą instituciniu lygmeniu.

Paklausus, iš kokių finansinių šaltinių ministerijos finansuoja duomenų ir (ar) mokslinių įžvalgų gavimą, daugiausia respondentų nurodė valstybės biudžeto asignavimus (4 atsakymai) ir Lietuvos mokslo tarybos priemones (3 atsakymai) (žr. 6 pav.).



6 pav. Atsakymų į klausimą „Iš ko finansuojate duomenų ir / ar mokslinių įžvalgų gavimą?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

Apklaustos duomenys indikavo, kad pagrindiniai respondentų įvardinti iššūkiai, susiję su duomenų ir (ar) mokslinių įžvalgų gavimu, yra nepakankama duomenų ar įžvalgų kokybė (7 atsakymai), ilgas paslaugos suteikimo laikotarpis (6 atsakymai) ir finansavimo stoka (5 atsakymai) (žr. 7 pav.). Respondentų įvardinti iššūkiai – duomenų kokybės stoka, ilgi paslaugų teikimo terminai ir ribotas finansavimas – liudija struktūrinę įtampą tarp politikos sprendimų priėmimo tempo ir mokslo žinių generavimo ciklo. Šią įtampą gali padidinti ir kontekstinės aplinkybės, pavyzdžiui, tais atvejais, kai nėra aiškių prioritetų, centralizuoto finansavimo ar iš anksto suplanuotų tyrimų mechanizmų.



7 pav. Atsakymų į klausimą „Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla užsitikrinant reikiamų duomenų ir / ar mokslinių įžvalgų gavimą?“ pasiskirstymas, atsakymų dažnis

Respondentai teigė, kad efektyvesnei mokslo ir viešosios politikos sąveikai būtinas ne pavienis komunikacijos stiprinimas, o sisteminis požiūris, apimantis centralizuotą taikomųjų tyrimų finansavimą, nuolatinis dialogo formatus ir aiškius kokybės bei etikos standartus. Atsakymai suponuoja brandesnio mokslo komunikacijos modelio poreikį, kuriame mokslinės žinios būtų integruojamos ne *ad-hoc* principu, bet kaip nuolatinė viešojo valdymo funkcija.

3.1.3. Esminės įžvalgos apie mokslo komunikacijos problemas

Įžvalgos:

- Apklaustose ministerijose paklausa mokslinėms įžvalgoms dažniau kyla strateginių dokumentų rengime, o ne sprendžiant krizes ar operatyvius klausimus. Tai preliminariai indikuoja, kad moksliniai įrodymai yra svarbūs ilgalaikiam planavimui, bet probleminiai, krizių klausimai vis dar sprendžiami fragmentuotai.
- Mokslinių įrodymų paieška apklaustose ministerijose yra labiau individuali, atliekama naudojantis tarptautinių organizacijų analize ar atliekant tyrimus, bet ne žinių mainų kanalais, arba per ilgalaikes partnerystes su mokslininkais.

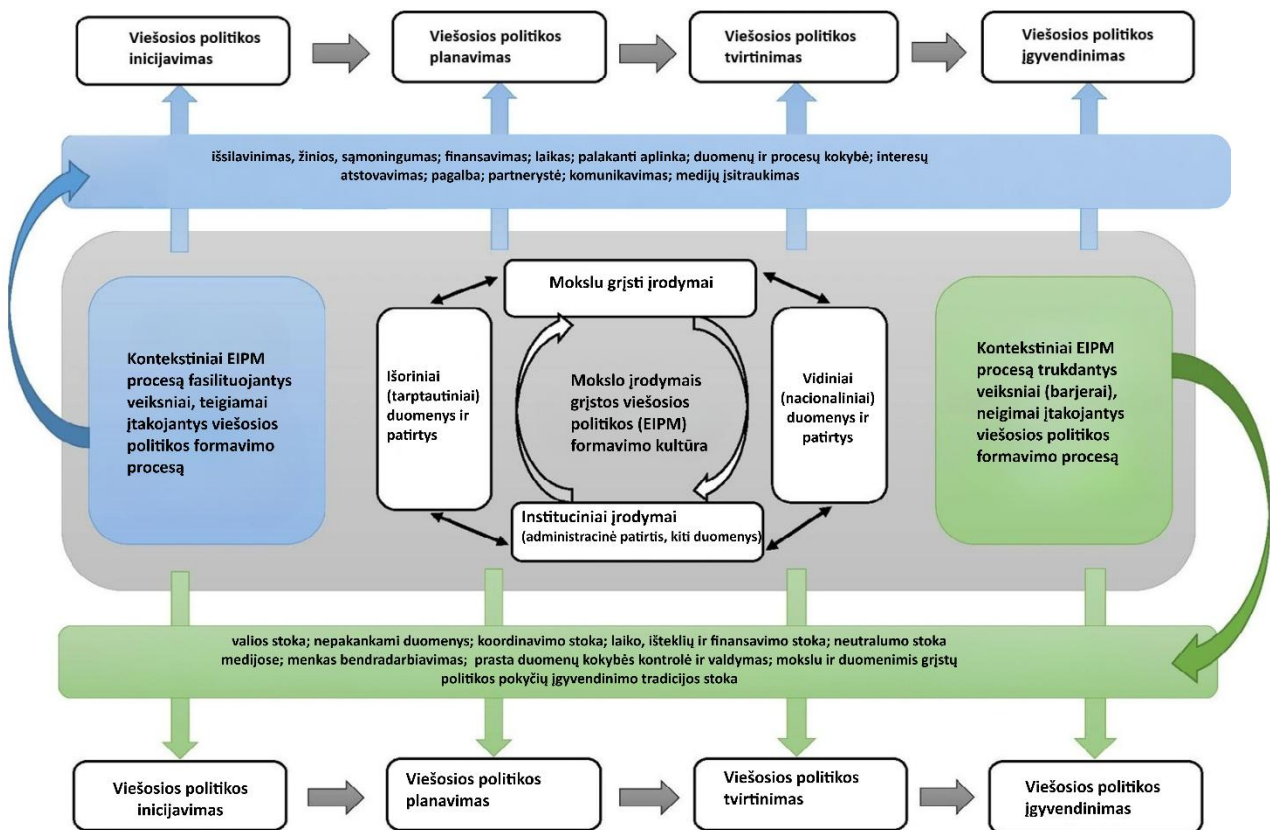
- Respondentai nurodė, kad dažniausiai duomenų ieško tradiciniu būdu per internetines paieškas, kitų tyrimų analizes, tačiau po truputį pereinama į paieškas, pagrįstas dirbtiniu intelektu. Tai potencialiai indikuoja, kad apklaustų ministerijų darbuotojai yra linkę darbe taikyti naujas technologijas.
- Pasak respondentų, užsakomi duomenys ir/ar mokslinės įžvalgos įprastai gaunamos prezentacijų, studijų ar analizių pavidalu. Tai atliepia įžvalgą, kad viešajai politikai yra svarbi formali, glausta, rašytinė ataskaitų forma. Tad tyrėjai pagal galimybes turėtų orientuotis į trumpas, vizualizuotas ir viešosios politikos formatui pritaikytas ataskaitas.
- Tik vienas respondentas paminėjo, kad ministerija turi pasirengusi formalizuotas mokslinių įžvalgų gavimo procedūras, duomenimis grįstos politikos įgyvendinimo planus. Apie kitas ministerijas duomenų neturime, tad ateityje reikėtų papildomai iširti šį klausimą. Taip pat papildomai būtų tikslinga pasidomėti vidinėmis ministerijų procedūromis, kadangi siekiant įsidiesti mokslinių įžvalgų užsakymo procesą, ministerijoms reikėtų struktūrizuoti tam tikras vidaus procedūras.
- Mokslinius tyrimus ir/ ar duomenis apklaustos ministerijos dažniausiai finansavo iš valstybės biudžeto ir Lietuvos mokslo tarybos priemonių, o ES projektų galimybes, pasak respondentų, pasitelktos retai. Tai gali indikuoti, kad europinės mokslo finansavimo priemonės nėra pakankamai išnaudojamos. Taip pat, tikėtina, kad dėl to mokslinių tyrimų ir duomenų užsakymo klausimas išlieka jautrus bei priklausomas nuo kasmetinio biudžeto planavimo.
- Pagrindiniai respondentų paminėti iššūkiai: nepakankama gautų duomenų/ įžvalgų kokybė, ilgi užsakymo atlikimo terminai ir finansavimo trūkumas moksliniams tyrimams. Tai indikuoja bendro rezultato, proceso suvokimo ir lūkesčio galimą atotrūkį.
- Apklausti ministerijų ekspertai pažymėjo, kad norėtų centralizuoto finansavimo taikomiesiems tyrimams, reguliarių susitikimų su mokslininkais ir teminių pristatymų, didesnio mokslinių tyrimų autentiškumo, kokybės ir pritaikomumo. Tai indikuoja susidomėjimą JGV ir mokslo komunikacija. Šis susidomėjimas galėtų tapti pagrindu tarp-institucinei platformai, kuri jungtų mokslo ir politikos bendruomenes.

Apklausa pateikė įžvalgų apie respondentų, dalyvaujančių JGV procesuose, patirtis ir nuostatas JGV bei mokslo komunikacijos klausimais. Jų požiūriu, moksliniai tyrimai yra naudojami strateginiuose procesuose, tačiau šis naudojimas vyksta fragmentiškai, be aiškių struktūrų, formalizuotų procedūrų, standartizuotos dokumentacijos ir ilgalaikių bendradarbiavimo kanalų. Didžiausi galimi iššūkiai, kuriuos reikėtų papildomai ir giliau patyrinėti ateityje, yra duomenų kokybės ir lūkesčių užtikrinimas, JGV atlikimo terminų spektro klausimai ir finansavimo stokos iššūkiai. Šie iššūkiai gali turėti įtakos platesnio masto įrodymais grįsto sprendimų priėmimo taikymui. Taip pat, identifikuotas potencialus poreikis centralizuotoms, nuolatinėms žinių mainų platformoms bei geresniems finansavimo mechanizmams.

4. ĮGV procesų analizė

Kaip jau aptarta konteksto apžvalgoje (žr. 1 skyrių), ĮGV procesas yra ciklinis, daugialypis ir priklausantis nuo tarpininkavimo kokybės. Šiame procese kiekvienas dalyvis turi sau priskirtą vaidmenį: sprendimų priėmėjai formuluoja poreikį ir priima sprendimus, politikos formuotojai svarsto ir rengia sprendimų pagrindimą, mokslininkai analizuoja ir teikia įrodymus, mokslo ir inovacijų patarėjai jungia abi grupes, užtikrindami dialogą. Šis procesas nėra linijinis, nes žinių kūrimas, taikymas, vertinimas ir naujų klausimų formavimas vyksta nuolat, o kiekvienas sprendimas tampa naujos įrodymų paieškos pradžia (PSO, 2021).

Kaip jau aptarta šios studijos palyginamojoje šalių analizėje ĮGV procesas (susidedantis iš jo dalyviai, sąveikos mechanizmai, greitis, efektyvumas bei rezultaty) - priklauso nuo šalyje veikiančio ĮGV modelio, o jam nesant nuo mokslo bei viešojo valdymo institucijų sąrangos, sektorių nusistovėjusių bendradarbiavimo mechanizmų, nuo visuomeninio bei politinio konteksto ir nuo sprendžiamo iššūkio pobūdžio. Tai gerai iliustruoja praktiniai pavyzdžiai. Pavyzdžiui, vaikų sveikatos politikos ES poveikio veiksnių, turinčių įtakos ĮGV procesui schemeje (žr. 8 pav.) pavaizduoti ES valstybių narių tyrime identifikuoti veiksniai apima tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darančius veiksniai.



8 pav. Veiksniai, turintys įtakos ĮGV (EIPM) procesui
Šaltinis: Zdunek *et al* (2021)

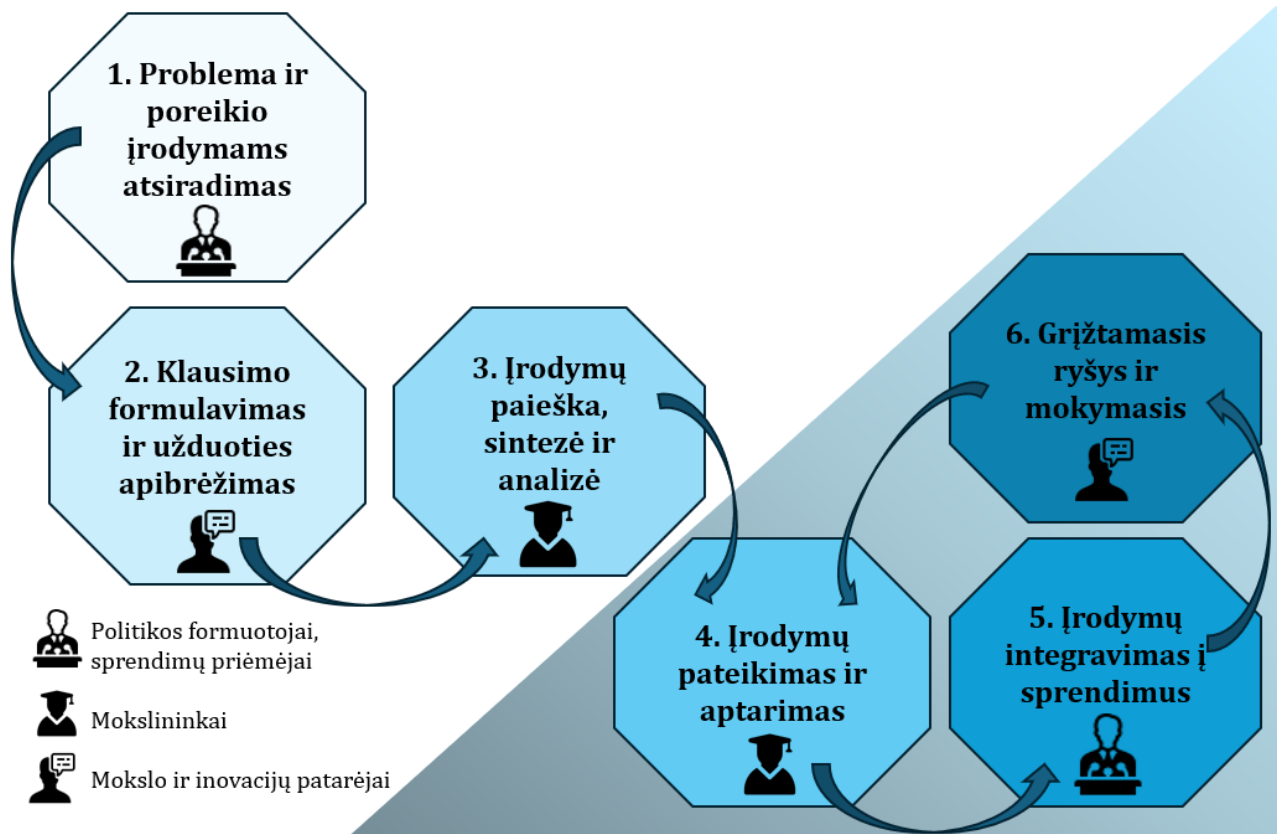
Iš pateikto pavyzdžio (žr. 8 pav.) akivaizdu, kad akademiniam segmentui ir mokslui tenkantis vaidmuo yra bene svarbiausias visuomenės pažangai – mokslo žinios padeda kurti inovatyvią, veiksmingesnę, įrodymais grįstą ir efektyvesnę viešąją politiką, ypač tokiais kompleksiniais klausimais kaip klimato kaita, pandemijos, dirbtinis intelektas ir pan. Mokslas padeda visuose viešosios politikos formavimo etapuose – nustatant problemą, kuriant intervencijas, priimant sprendimus ir vertinant jų poveikį. Pastebima, kad kiekvienas konkretus mokslu ir įrodymais grįstos viešosios politikos formavimo atvejis gali turėti savų ypatumų, būti skirtingai įgyvendinamas, pavyzdžiui, skirtingi viešosios politikos ciklo

etapai gali vykti ir vieno susitikimo metu priklausomai nuo dalyvių pasiruošimo ir klausimo siaurumo. Taip pat, kiekvienas etapas gali turėti daugiau nei vieną iteraciją priklausomai nuo sprendžiamos problemos kompleksškumo bei įgyvendinančios institucijos komandos, pajėgumų.

Pasaulinis kontekstas ir jo iššūkiai lemia, kad mokslu grįstos viešosios politikos formavimas (JGV) sparčiai plečiasi pažangiose valstybėse. Tai – yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, kuriame susitinka dvi skirtingos kultūros – **politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų bendruomenė** (viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir politikai), orientuota į sprendimų priėmimo kokybę, greitį ir atsakomybę, bei **mokslo bendruomenė**, orientuota į gilų suvokimą, naujausias žinias, metodinį tikslumą ir neapibrėžtumų/rizikų valdymą. Kad šių kultūrų sąveika būtų veiksminga būtinas tarpininkavimo mechanizmas, kurį dažnai užtikrina **žinių tarpininkai** (angl. *knowledge brokers*) (Lietuvos kontekste – mokslo ir inovacijų patarėjai, toliau – MIP). Jie padeda identifikuoti poreikį, galimo bendradarbiavimo klausimus, padeda abiem pusėms suprasti vienai kitą ir pagrįsti priimamus sprendimus mokslo ištirtais įrodymais.

4.1. JGV proceso modelis

Mokslo (įrodymų bei įžvalgų) integravimo į viešosios politikos formavimą proceso teorinių modelių yra daug (žr. 2 skyrių). Jie neretai yra arba bendriniai, arba skirti atskiram konkrečiam viešosios politikos formavimo procesui. Pateikiamas mokslo integravimo į viešosios politikos formavimą proceso (mokslo komunikacijos viešajam valdymui) modelis yra bendrinis (žr. 9 pav.).



9 pav. Mokslo integravimo į viešosios politikos formavimą proceso teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta, remiantis European Commission (2025), WHO (2021), DPMC (2025) duomenimis.

Šiame modelyje išskiriami 6 esminiai etapai, kurių detalizavimas yra pateikiamas žemiau.

1 etapas: Problema ir poreikio atsiradimas

Šiame etape vyksta sprendžiamų klausimų bei problemos identifikavimas, apibrėžimas. Inicijatyva ieškoti įrodymų gali atsirasti keliais būdais: (a) paklausos būdu, kai politikos formuotojai patys įvardija problemą; (b) pasiūlos būdu, kai tyrėjai įvardija aktualias problemas politikos formuotojams; (c) mainų būdu, kai politikos formuotojai bendraudami su tyrėjais diskusijose įvardija bendrai suvokiamą problemą; (d) integruotu būdu, kai bendrai įvardijama problema atliepia strateginius tikslus ar veiklos planus. Šiame etape svarbiausia:

- atskirti viešosios politikos poreikius nuo mokslinio tyrimo klausimų kėlimo (angl. *policy vs. knowledge gap*);
- įvertinti, ar sprendimui reikalingi moksliniai įrodymai, ar pakanka administracinių, teisinių argumentų ar konsultacijų (WHO, 2021).

Šis etapas paprastai vyksta politiniame lygmenyje – ministerijose, vyriausybės darbo grupėse, parlamentiniuose komitetuose, todėl jį inicijuoja politikos formuotojai ir/ar sprendimų priėmėjai. Tačiau įrodymais informuotos viešosios politikos formavimo atveju labai svarbu, kad MIP būtų įtraukti jau šiame etape – jie gali padėti įvardyti, kokio tipo įrodymai gali būti naudingi (pavyzdžiui, statistiniai, ekonominiai, technologiniai, socialiniai ir kt. duomenys).

2 etapas: Klausimo formulavimas ir užduoties apibrėžimas

Šiame etape jau žinant problemą ir identifikavus poreikį, pereinama prie konkrečių klausimų formulavimo ir užduoties konkretinimo. Čia dažnai išryškėja didžiausias atotrūkis tarp mokslo ir politikos, kuomet politikai dažnai formuluoja klausimus plačiai (pavyzdžiui, „Kaip sumažinti mirtingumą nuo pandemijos?“), o mokslui reikia tikslios problemos, kurią galima tyrinėti („Kokie veiksniai lemia mirtingumo nuo pandemijos skirtumus tarp regionų ar socialinių grupių?“).

Todėl labai svarbus užduoties apibrėžimas. Šiame etape MIP gali padėti:

- suformuluoti tyrimo klausimą taip, kad jis būtų mokslškai ištiriamas ir politiškai aktualus;
- apibrėžti užduoties apimtį – kokio tipo įrodymų reikia, kokiais terminais, kokiame formate (pavyzdžiui, politikos trumpraštis, apžvalga, poveikio vertinimas ir pan.);
- nustatyti atsakomybę – kas užsako, kas teikia, kas vertina.

Šio etapo lyderiais turėtų būti MIP, kurie bendradarbiautų su universitetų ar kitų tyrimų organizacijų tinklais, kad užtikrintų sistemingą, kokybišką, skaidrų klausimo paruošimą (European Commission, 2025b).

3 etapas: Įrodymų paieška, sintezė ir analizė

Tai mokslininkų arba nepriklausomų tyrimų grupių dominuojamas etapas. Jie atlieka sisteminę literatūros apžvalgą, analizuoja statistinius ar stebėsenos duomenis, rengia scenarijus ar vertinimo modelius, identifikuoja trūkumus ir neapibrėžtumus. Mokslinių įrodymų kokybę lemia trys aspektai:

- metodinė patikimumo kontrolė (kokie metodai naudoti);
- skaidrumas (kokie duomenys prieinami);
- konfliktų valdymas (ar užsakovo interesai nepaveikia rezultato) (European Commission, 2025b; WHO, 2021).

Šiame etape MIP dažnai užtikrina, dvikryptį vertimą, t. y. iš politikos kalbos į mokslo kalbą, kad mokslininkai tiksliai suprastų klausimą, bei iš mokslo kalbos į politikos kalbą, kad rezultatai būtų suprantami sprendimų priėmėjams. Rezultatas – įrodymai, kurie yra ne tik mokslškai įdomūs, bet ir tinkami naudoti teisėkūroje ir sprendimų priėmime.

4 etapas: Įrodymų pateikimas ir aptarimas

Moksliniai įrodymai tampa prasmingi tik tuomet, kai jie yra aptariami tyrėjų kartu su politikos formuotojais. Tai reiškia, kad jų pateikimas nėra vien rašytinės ataskaitos perdavimas. Veiksmingas dialogas gali vykti per:

- teminius susitikimus, seminarus ar politinius debatus;
- interaktyvius formatus – įrodymų kavinės, žinių mainai, dirbtuvės;
- vizualias santraukas – infografikai, trumpos vaizdo prezentacijos, trumpaščiai, vienlapiai (Dronkers, 2025).

Kadangi surinktus įrodymus geriausiai žino mokslininkai, jie turi vesti susitikimus, argumentuoti, paaiškinti savo įžvalgas, atsakyti į kylančius klausimus, padėti sprendimų priėmėjams suvokti, ką įrodymai byloja apie analizuojamą problemą.

Šiame etape MIP veikia kaip moderatoriai ir vertėjai. Jie padeda politikos formuotojams suprasti, ką surinkti įrodymai reiškia praktikoje bei padeda mokslininkams suprasti, ko tikisi sprendimų priėmėjai žinių pritaikomumui. Būtent šiame etape vyksta žinių bendrakūra – mokslo žinios gryninamos taip, kad taptų naudingos praktikoje formuojant viešąją politiką, todėl jos sprendimai transformuojasi į įrodymais pagrįstus (Turnhout et. al., 2013).

5 etapas: Įrodymų integravimas į politiką

Šis etapas žymi sprendimų priėmimo momentą, todėl jam vadovauja politikos formuotojai ir sprendimų priėmėjai. Čia įrodymai susiduria su kitais veiksniais: vertybėmis, ideologija, laiko spaudimu, interesų grupių poveikiu, politine darbotvarke ir pan. Todėl ir teigiama, kad „įrodymai politiką informuoja, bet jos neapibrėžia“ (European Commission, 2025b). Moksliniai įrodymai gali būti integruojami į: strateginius ir programinius dokumentus, teisės aktų projektus ir aiškinamuosius raštus, ministerijų programas ir veiksmų planus. Kitais atvejais, pavyzdžiui, krizių laikotarpiu, jie gali būti integruojami į konkrečių institucijų ar pareigūnų sprendimus, įsakymus ir pan.

Šiame etape MIP vaidmuo – užtikrinti, kad įrodymai būtų teisingai interpretuoti (ne ištraukti iš konteksto), sprendimų dokumentuose būtų aiški nuoroda į šaltinius ir kad procesas išliktų atsekamas. Tai svarbu tiek politikos formuotojams (kad vėliau būtų galima argumentuoti sprendimus), tiek ir mokslininkams (kurių indėlis į sprendimus neturėtų būti paneigiamas).

6 etapas: Grįžtamasis ryšys ir mokymasis

Šis etapas dažnai nepelnytai pamiršamas. Tik grįžtamasis ryšys leidžia viešojo valdymo institucijoms mokytis iš patirties ir tobulinti ateities sprendimus (DPMC, 2025; WHO, 2021). MIP turėtų stebėti procesus ir fiksuoti:

- ar įrodymai iš tiesų buvo panaudoti;
- ar sprendimai atitiko mokslinius įrodymus;
- ar reikėtų atnaujinti įrodymų duomenų bazę ar patobulinti įrodymų pateikimo procesą.

Mokslininkai taip pat gali dalyvauti stebėsenos veiklose, taip stiprindami viešojo valdymo institucijų mokymosi kultūrą ir tobulindami įrodymais informuotos viešosios politikos procesus.

Siekiant viešosios politikos tvarumo, mokslinės analizės, įrodymais informuotų sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo stebėseną nuolat atsikartoja (Ojaveer ir kt., 2018). Tokiu būdu **ketvirtasis, penktasis ir šeštasis proceso etapai** – įrodymų pateikimas ir aptarimas, jų integravimas į sprendimus bei grįžtamasis ryšys ir vertinimas – sudaro uždarą viešosios politikos mokymosi ratą, kuris palaiko nuolatinį ryšį tarp mokslinių įrodymų ir sprendimų priėmimo (DPMC, 2025).

4.2. JGV proceso Lietuvoje praktiniai pavyzdžiai

Kaip jau minėta, mokslas (įrodymai ir įžvalgos) gali būti integruojamas į strateginius ir programinius dokumentus, teisės aktų projektus ir aiškinamuosius raštus, ministerijų programas, veiklų bei priemonių planus, o taip pat į konkrečių institucijų ar pareigūnų pozicijas, sprendimus, įsakymus ir pan. Rengiant strategijas Lietuvoje tradiciškai kreipiamasi į viešosios politikos konsultantus užsakant analitinę studiją, kurioje gali būti naudojami statistiniai ir/ar moksliniai duomenys. Tačiau kitų dokumentų rengimas, tokių tradicijų neturi. Dėl mokslo konsultacijų ar duomenų užklauso sprendžiama kiekvienu atveju individualiai, tad kiekvienas atvejis diktuoja skirtingą proceso eigą.

Paraleliai, daugelis ministerijų turi įvairius patariamuosius komitetus, kurių sudėtis neretai yra nusistovėjusi. Konsultuojantis šiuose komitetuose rengiamos reformos, kurioms būtinai reikėtų mokslinių įrodymų ir įžvalgų. Tačiau neretai dėl skubos ar kitų priežasčių net rengiant reformas vengiama nepriklausomų mokslo konsultacijų.

Šie procesai suteikia galimybių iš dalies atskleisti mokslinio įnašo naudą, bei kelia keletą su proceso organizavimu susijusių rizikų:

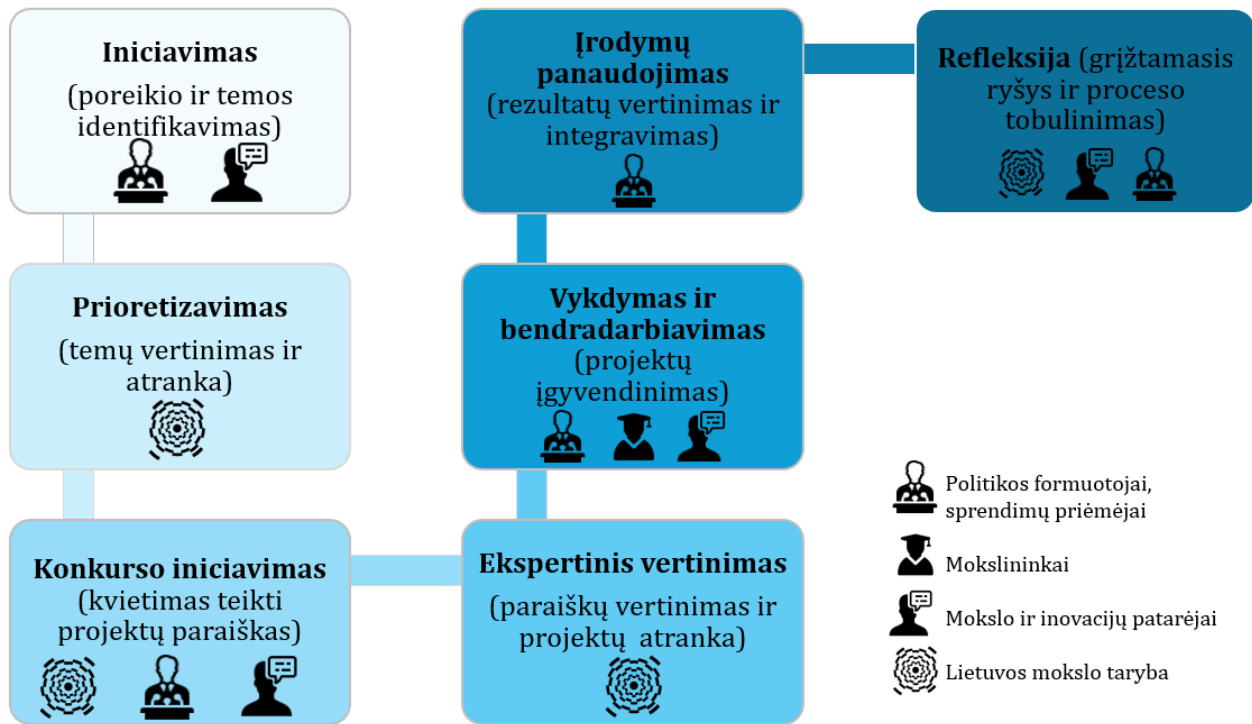
- mokslinės įžvalgos gali būti įvairios ir ne visada vienareikšmės – ribotas mokslininkų ir mokslo sričių įtraukimas ieškant tvirų sprendimų gali sukurti prielaidas tam tikram šališkumui arba interesų valdymo spragoms bei didinti klaidų riziką;
- praleisti esminiai proceso etapai gali neužtikrinti reikiamo, siekiamo rezultato, jo kokybė gali būti nepakankama (pavyzdžiui, jei praleidžiamas antrasis etapas – sukurtas mokslinis rezultatas gali neatsakyti į viešajai politikai rūpimus, keliamus klausimus);
- neskaidrūs procesai mažina pasitikėjimą mokslo ir viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimo nauda, todėl investicijos į mokslo plėtrą nekatalizuoja viešojo valdymo pažangos, formuojasi atotrūkis tarp viešojo ir kitų sektorių;
- koordinavimo stoka gali lemti žemą procesų efektyvumą bei neišnaudotų galimybių kaštus (sinergijos neišnaudojimas).

Žemiau, pasitelkiant jau pristatymą teorinį modelį, pateikiama keletas Lietuvoje taikomų mokslo komunikacijos viešajam valdymui procesų pavyzdžių.

4.2.1. Reikminių tyrimų procesas

Reikminių tyrimų priemonė bene geriausiai ekosistemai pažįstama mokslo konsultacijos forma, kuri veikia kaip institucinis mechanizmas tarp mokslo bendruomenės ir viešosios politikos formuotojų, leidžiantis viešojo valdymo institucijoms gauti aktualius ir įrodymais grįstus atsakymus į konkrečius viešojo valdymo klausimus. Šis procesas apima kelis nuoseklius etapus – nuo problemos identifikavimo iki tyrimų rezultatų integravimo į viešosios politikos sprendimus – ir pasižymi tuo, kad jame dalyvauja skirtingos veikėjų grupės, kurios įsitraukia skirtingu metu, atlikdamos aiškiai apibrėžtus vaidmenis (žr. 10 pav.). Reikminius tyrimus Lietuvoje finansuoja Lietuvos mokslo taryba (toliau – LMT).

Reikminių tyrimų procesas įgyvendinamas konkursinio finansavimo būdu, kuomet reikia mokslinio tyrimo konkrečiam viešosios politikos aktualiam klausimui. Tai nuo 6 iki 18 mėnesių trunkanti, giluminė mokslo konsultacija, kurios rezultatas gali būti praktinės rekomendacijos, metodikos padėčiai tam tikroje srityje įvertinti ir prognozuoti, scenarijai, modeliai, tinklai, naujos technologijos, nauji metodai ir pan.



10 pav. Reikminių tyrimų procesas

1 etapas: Poreikio ir temos identifikavimas (inicijavimo etapas)

Procesas prasideda nuo viešosios politikos formuotojų ir sprendimų priėmėjų – Prezidento kanceliarijos, Seimo kanceliarijos, Vyriausybės kanceliarijos ar ministerijų – poreikio gauti mokslu grįstus atsakymus į aktualias, neatidėliotinas problemas. Šios viešojo valdymo institucijos identifikuoja temas, kurios kyla iš strateginio valdymo, krizių valdymo ar viešosios politikos įgyvendinimo iššūkių. Šiame etape įsitraukia ir MIP, kurie:

- primena ministerijoms apie galimybę teikti reikminių tyrimų temas,
- konsultuoja dėl temos formuluotės, kad ji atitiktų tiek politinius poreikius, tiek mokslinio tyrimo poreikį ir logiką,
- padeda institucijoms įsivertinti, kokius lūkesčius jie gali kelti moksliniam tyrimui, ir kokiomis formomis tyrimo rezultatus galėtų gauti.

Šis etapas baigiasi tuo, kad institucijos pateikia savo temų pasiūlymus Lietuvos mokslo tarybai (toliau – LMT). Šiame etape politikos formuotojai dalyvauja kaip temų teikėjai, MIP – kaip konsultantai. Kvietimas teikti temas yra nuolatinis, tačiau jų vertinimas vyksta periodiškai – ne rečiau kaip kas pusmetį.

2 etapas: Temų vertinimas ir atranka (prioretizavimo etapas)

Gauti temų pasiūlymai yra perduodami LMT Reikminių tyrimų stebėsenos ir valdymo komitetui, kuris atlieka temų mokslinės svarbos, aktualumo ir neatidėliotinumą vertinimą. Komitetą sudaro LMT valdymo ir ekspertinių struktūrų (humanitarinių, socialinių, gamtos ir technikos mokslų komitetų) atstovai, taip pat Vyriausybės, Seimo ir Prezidentūros kanceliarijų atstovai.

Temos vertinamos pagal tokius kriterijus:

- ar problema yra svarbi ir aktuali valstybei;
- ar ji reikalauja neatidėliotino sprendimo;
- ar jai spręsti būtini moksliniai tyrimai;
- ar tokie tyrimai nėra jau vykdomi pagal kitus finansavimo šaltinius.

Šiame etape pagrindinį vaidmenį atlieka LMT – kaip mokslo politikos įgyvendinimo institucija.

3 etapas: Kvietimas teikti projektų paraiškas (konkursą inicijuojantis etapas)

Atrinkus tinkamas temas, LMT paskelbia konkursą mokslo ir studijų institucijoms bei tyrėjams teikti paraiškas tyrimams atlikti. Kvietime nurodomos sąlygos – projekto trukmė, biudžetas, prioritetinės sritys ir galimybė bendrai finansuoti projektus kartu su ministerijomis ar kitomis institucijomis.

Prieš pateikiant paraiškas, dažnai organizuojami susitikimai tarp tyrėjų ir viešojo valdymo institucijų, kad būtų tiksliau išsiaiškinti tyrimo poreikiai, laukiami rezultatai ir jų taikymo kontekstas.

Čia aktyviai gali įsitraukti MIP, kurie gali:

- padėti užmegzti kontaktus tarp tyrėjų ir politikos formuotojų,
- tarpininkauti aiškinantis lūkesčius,
- užtikrinti, kad tyrimo klausimai būtų suformuluoti abiem pusėms suprantama kalba.

Šiame etape veikia LMT, MIP bei politikos formuotojai, mokslininkai (tyrėjai).

4 etapas: Paraiškų vertinimas ir projektų atranka (ekspertinio vertinimo etapas)

Gautas paraiškas vertina LMT sudarytos ekspertų komisijos, kurios atlieka mokslinį, metodinį ir praktinį vertinimą. Po ekspertinio vertinimo, suinteresuotos institucijos, kurių tema paskelbta, susipažįsta su paraiškų įvertinimais ir pateikia savo nuomonę Reikminių tyrimų stebėsenos ir valdymo komitetui. Viešojo valdymo institucijų atstovai įvertina:

- ar paraiškos atitinka jų iškeltą problemą;
- ar planuojami tyrimų rezultatai ir apimtis atitinka jų lūkesčius;
- kurį projektą jie siūlo finansuoti.

Šiame etape LMT ir politikos formuotojai veikia partnerystės principu – LMT užtikrina mokslo kokybę ir procesinį valdymą, o viešojo valdymo institucijos – politinį aktualumą ir rezultatų reikšmę. Kaip konsultantai politikos formuotojams gali būti pasitelkiami MIP. Sprendimų priėmėjai priima galutinius finansavimo sprendimus, remdamiesi tiek ekspertų rekomendacijomis, tiek institucijų siūlymais.

5 etapas: Projektų įgyvendinimas (vykdymo ir bendradarbiavimo etapas)

Atrinkus projektus, pasirašomos sutartys tarp LMT ir tyrėjų (projekto vadovo ir vykdančiosios institucijos), o prireikus – ir tarp LMT bei suinteresuotos viešojo valdymo institucijos, kuri prisideda prie finansavimo.

Projekto įgyvendinimo metu:

- mokslininkai atlieka tyrimus pagal sutartas temas ir teikia tarpines išvadas;
- suinteresuotos viešojo valdymo institucijos dalyvauja projekto priežiūroje, konsultacijose ir pasitarimuose;
- mokslo ir inovacijų patarėjai stebi bendradarbiavimo eigą, dalyvauja tarpinėse diskusijose, padeda aiškinti rezultatus, identifikuoti kliūtis ir pasiūlyti tobulinimus.

Taip užtikrinamas tęstinis dialogas viso projekto metu – nuo idėjos iki sprendimų priėmimo.

6 etapas: Rezultatų vertinimas ir integravimas (įrodymų panaudojimo etapas)

Pasibaigus tyrimams, mokslininkai pateikia baigiamąsias ataskaitas LMT, kuri atlieka ekspertinį vertinimą ir suteikia galimybę suinteresuotoms viešojo valdymo institucijoms susipažinti su rezultatais. Šios institucijos teikia išvadas dėl projektų rezultatų naudingumo ir nurodo, kaip planuoja juos pritaikyti praktikoje. Per pusę metų nuo ataskaitos patvirtinimo institucijos turi pateikti informaciją, kaip tyrimo rezultatai buvo panaudoti viešosios politikos formavimui ar įgyvendinimui.

MIP šiame etape dažnai padeda įvertinti, kiek efektyviai tyrimų rezultatai integruoti į sprendimus, inicijuoja diskusijas dėl tobulinimo, formuluoja įžvalgas, kaip pagerinti bendradarbiavimo mechanizmus tarp mokslo ir politikos. Be to, pagal Strateginio valdymo metodikos reikalavimus, institucijos turi pateikti tyrimų ataskaitas į Analitinės informacijos biblioteką, kad jos būtų prieinamos kitoms institucijoms ir galėtų tapti naujų įrodymų bazės dalimi.

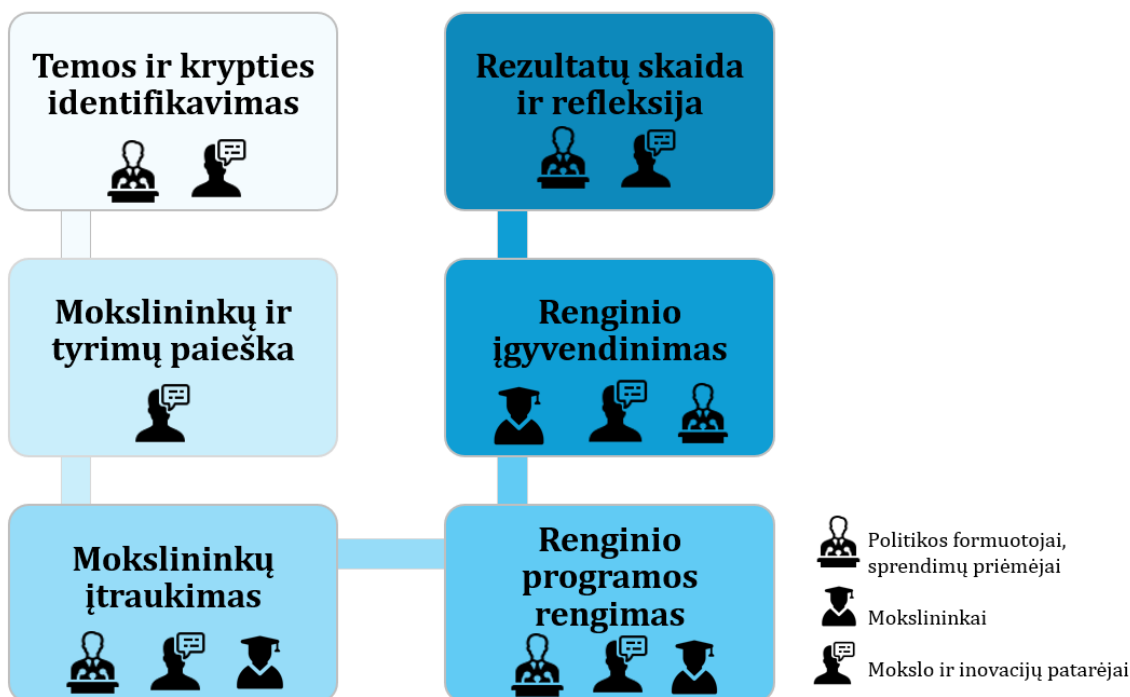
7 etapas: Grįžtamasis ryšys ir proceso tobulinimas (refleksijos etapas)

Paskutinis etapas yra mokymosi ir grįžtamojo ryšio fazė, kai viešojo valdymo institucijos ir LMT vertina viso proceso veiksmingumą – ar tyrimų rezultatai buvo naudingi, ar bendradarbiavimas tarp mokslininkų ir politikos formuotojų buvo pakankamai sklandus, kokios proceso dedamosios yra tobulintinos. Šiame etape MIP patarėjai atlieka ypač svarbų vaidmenį – jie reflektuoja procesą, identifikuoja kliūtis ir siūlo tobulinimo kryptis, taip užtikrindami nuoseklų mokslo ir politikos sąveikos kokybės gerinimą.

Taigi, reikminių tyrimų procesas sukuria struktūruotą, ciklinį ir daugiapakopį procesą, kuriame mokslas (įrodymai ir įžvalgos) integruojami į viešosios politikos formavimą. Kadangi mokslinių įžvalgų gavimas užtrunka, šis mokslo komunikacijos procesas tinkamas sprendžiant sisteminius, struktūrinius klausimus bei ilgalaikiuose viešosios politikos proceso formavimo procesuose.

4.2.2. Viešojo valdymo institucijos renginio planavimo ir įgyvendinimo procesas

Mokslo įrodymai ir įžvalgos neretai naudojami organizuojant ministerijų ar kitų viešojo valdymo institucijų renginius. Tokie renginiai dažnai siekia ne tik praktinio patirties pasidalijimo, bet ir naujausių mokslinių tyrimų pristatymo, todėl jų rengimo procese glaudžiai bendradarbiauja politikos formuotojai ir mokslininkų bendruomenės atstovai. Šiame procese politikos formuotojai, mokslo ir inovacijų patarėjai bei mokslininkai turi aiškius vaidmenis (žr. 11 pav.).



11 pav. Ministerijos renginio planavimo ir įgyvendinimo procesas

Šis procesas – tai *ad-hoc* proceso pavyzdys, kuris neturi apibrėžtos eigos, fokusuojamasi į mokymąsi, siejama su labai konkrečiomis temomis, mokslinių įžvalgų ar duomenų įtraukimas į viešosios politikos formavimą nėra numatytas (nors gali nutikti).

1 etapas: Temos ir krypties identifikavimas

Procesas prasideda nuo to, kad **politikos formuotojai** nusprendžia organizuoti renginį konkrečia tema, atliepiančia strateginius tikslus, institucijos veiklos prioritetus ar aktualią viešosios politikos problematiką. MIP įsitraukia šiame etape, padėdami konkretizuoti renginio temą, problematiką ir siekiamą žinių aspektą. Jie padeda identifikuoti, kuriose srityse būtų naudinga įtraukti mokslininkus, ir kokios mokslo įžvalgos galėtų praturtinti renginio turinį.

2 etapas: Mokslininkų ir tyrimų paieška

Apgalvojus renginio kryptį, mokslo ir inovacijų patarėjai ieško aktualiausių tyrimų ir mokslininkų, dirbančių pasirinktoje temoje. Tam pasitelkiami akademiniai ir profesiniai tinklai, mokslo publikacijų analizė, duomenų bazės, asmeniniai ryšiai. Surinktą informaciją MIP pateikia politikos formuotojams.

3 etapas: Mokslininkų įtraukimas

Identifikavus tinkamus tyrėjus, MIP su jais suderina pranešimo temą bei aptaria dalyvavimo formą (pranešimas, diskusijos dalyvis ir pan.). Šiame etape patarėjai atlieka tarpininkų ir vertėjų vaidmenį, padėdami mokslininkams prisitaikyti prie renginio konteksto, o politikos formuotojams – gauti mokslines įžvalgas suprantamu formatu.

4 etapas: Renginio programos rengimas

Politikos formuotojai padėdami MIP derina renginio programą, scenarijų ir diskusijų klausimus. Mokslininkai tuo tarpu rengia informaciją renginiui, identifikuoja mokslinius įrodymus ir įžvalgas, kurios geriausiai atliepia renginio tematiką ir tikslinės grupės lūkesčius. Be to, mokslininkai rengia pristatymus, kuriuose gali akcentuoti esmines įžvalgas, galinčias turėti poveikio ateities viešosios politikos sprendimams.

5 etapas: Renginio įgyvendinimas

Renginio dieną MIP patarėjas rūpinasi mokslininkų koordinavimu, pranešimų ir diskusijų eiga, o esant poreikiui – veda renginį arba moderuoja diskusiją. Taip galima užtikrinti, kad mokslinės įžvalgos būtų tinkamai pristatytos, o diskusijos išlaikytų pusiausvyrą tarp akademinės ir praktinės perspektyvos. Mokslininkai pristato savo tyrimų įžvalgas, dalyvauja diskusijoje, turi galimybę tiesiogiai ištransliuoti mokslinius įrodymus, kurie gali turėti poveikį sprendimų priėmimui. Taip pat, atnaujinama ar kuria bendradarbiavimo tinklus su politikos formuotojais, grįžtus pasitikėjimu ir atviru.

6 etapas: Rezultatų sklaida ir refleksija

Po renginio MIP kartu su politikos formuotojais įvertina, kokios žinios buvo naudingiausios, kaip jos gali būti pritaikytos sprendimų priėmimo procesuose, ir ar reikėtų inicijuoti tolesnius mokslo-politikos bendradarbiavimo žingsnius.

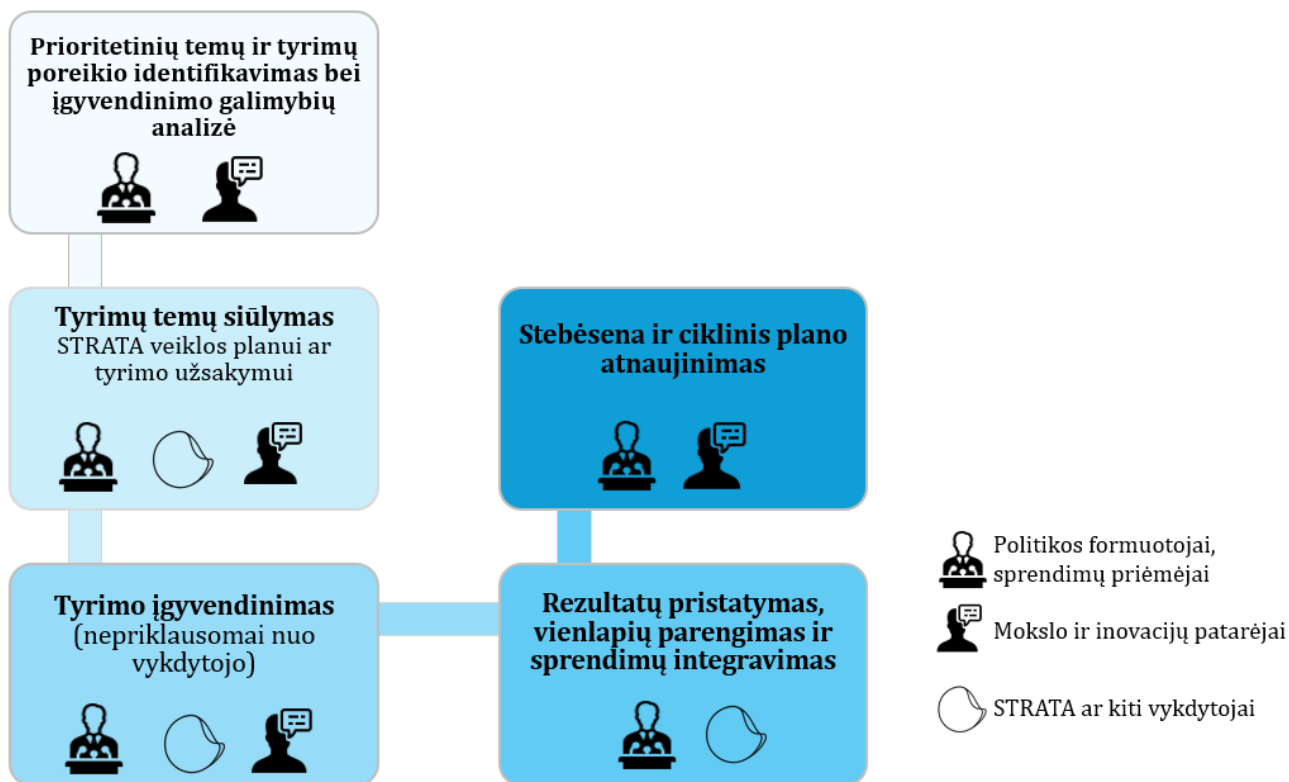
Šis mokslo komunikacijos procesas leidžia politikos formuotojams ir sprendimų priėmėjams susipažinti su mokslinėmis įžvalgomis, tačiau negeneruoja analitinio (raštiško) rezultato, sukuria momentinę pasidalinimo žiniomis galimybę.

4.2.3. Mokslinių tyrimų ir analizių planavimo ir įgyvendinimo procesas

Šis procesas apibrėžia, kaip ministerijos sistemingai identifikuoja mokslinių tyrimų poreikius, planuoja jų finansavimą, pasirenka įgyvendinimo būdą ir užtikrina tyrimų rezultatų integravimą į viešosios politikos formavimo bei įgyvendinimo procesus. Viena ministerijų, taikanti šį procesą, yra Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Procesas yra ciklinis, apjungiantis strateginį planavimą, analitinius poreikius, bendradarbiavimą su mokslo ir kitus tyrimus atliekančiomis institucijomis bei nuolatinę stebėseną (žr. 12 pav.). Tokius

tyrimus atliekančių institucijų vienas iš pavyzdžių yra Vyriausybės strateginės analizės centras (toliau – STRATA). MIP šiame procese atlieka metodinį, konsultacinį ir tarpininkavimo vaidmenį.



12 pav. Mokslinių tyrimų ir analizių planavimo ir įgyvendinimo procesas

1 etapas: Prioritetinių temų ir tyrimų poreikio identifikavimas bei įgyvendinimo galimybių analizė

Kiekvienų metų III–IV ketvirčiais ministerija vykdo sistemingą analitinio poreikio identifikavimo procedūrą. Šiame etape ministerijos padaliniai:

- identifikuoja analitines ir mokslinių tyrimų temas, kylančias iš Vyriausybės programos, ES teisės aktų ir reikalavimų, tarpinstitucinių planavimo dokumentų, teisėkūros iniciatyvų, viešosios politikos problemų ir įgyvendinimo iššūkių;
- formuluoja preliminarinius tyrimų klausimus, reikalingus problemų diagnozei ar politikos sprendimų rengimui;
- įvertina, kokio tipo įrodymų reikia: duomenų analizės, *ex ante*, *ex post*, mokslinio tyrimo, konsultacinės analizės ar kito pobūdžio studijos.

Parengus preliminarų trejų metų tyrimų ir analizių poreikio sąrašą, kiekvienai temai atliekama galimų finansavimo šaltinių analizė: valstybės biudžetas, ES fondų ir programų lėšos, tarptautinės iniciatyvos, viešieji pirkimai, partnerystė su aukštosiomis mokyklomis ar tyrimų institucijomis, STRATA tyrimų temų siūlymo mechanizmas (kai tema patenka į STRATA veiklos lauką). Šiame etape MIP padeda ministerijos padaliniais tikslinti tyrimų logiką, formuoti pagrindimus ir identifikuoti tinkamas finansavimo kryptis bei partnerius.

Šio etapo rezultatas – sudarytas trejų metų mokslinių tyrimų ir analizių planas, kuriame nurodoma: tema, preliminari apimtis ir pageidaujami produktai, siūlomi įgyvendinimo metai, galimi finansavimo šaltiniai.

2 etapas: Tyrimų temų siūlymas STRATA veiklos planui (kai aktualu)

STRATA yra tik viena iš galimų tyrimų užsakymo krypčių, todėl procesas vyksta taip:

- 1) STRATA kiekvienais metais pateikia prašymą ministerijoms identifikuoti poreikius tyrimų / analizių laukui, kurie gali būti įtraukti į STRATA veiklos planą.
- 2) Ministerija pateikia tik tas temas, kurios: atitinka STRATA įgaliojimus ir turinį (analitines veiklas, duomenų analizes, modeliavimo priemones), yra komplikotos, reikalauja tarpsektorinio žvilgsnio ar metodinės paramos.
- 3) STRATA įvertina savo pajėgumus, metodines galimybes ir prioritetus, o tuomet: suderina temas su LRVK, priima sprendimą dėl to, kurios ministerijos siūlytos temos bus įtrauktos į ateinančių metų veiklos planą.

Šio etapo rezultatas – temos įtraukimas į STRATA planą, po kurio pereinama prie įgyvendinimo etapo. Jeigu tema nebūna įtraukta – grįžtama į ministerijos vidinį procesą ir ieškomas alternatyvus finansavimas. Temos, kurios nebuvo įtrauktos į STRATA veiklos planą, toliau vertinamos pagal pirminę finansavimo matricą: valstybės biudžeto lėšomis finansuojami užsakymai, ES fondų priemonės (ESF+, LIFE, Horizon, Interreg ir kt.), tarptautiniai bendradarbiavimo projektai, pirkimai iš išorės ekspertų, partnerystės su mokslinių tyrimų institucijomis.

MIP šiame etape padeda: įvertinti, ar tema tinkama STRATA veiklai, parengti siūlymus ir pagrindimus, koordinuoti komunikaciją tarp ministerijos ir STRATA.

3 etapas: Tyrimo įgyvendinimas (nepriklausomai nuo vykdytojo)

Kai pasirinktas finansavimo ir vykdymo kelias, pradedamas tyrimo vykdymas:

- atliekamos analizės, duomenų sintezė, modeliavimai;
- organizuojamos tarpinės diskusijos su ministerija;
- tikslinamos užduoties ribos (jei reikalinga);
- rengiami tarpiniai produktai ir galutinė ataskaita.
- ši logika sutampa su įrodymais grįstos viešosios politikos ciklu.

Šiame etape ypač svarbi MIP funkcija – užtikrinti komunikaciją tarp tyrėjų ir politikos formuotojų, padėti interpretuoti tarpinį rezultatą, identifikuoti papildomus duomenų arba analizės poreikius ir palaikyti veiksmingą bendradarbiavimą.

Tyrimo vykdymo logika atitinka įrodymais grįstos viešosios politikos ciklą: problemos formulavimą, analizę, rekomendacijų rengimą ir jų taikomumo vertinimą.

4 etapas: Rezultatų pristatymas, vienlapių parengimas ir sprendimų integravimas

Nesvarbu, kas yra tyrimo vykdytojas (STRATA, universitetas, konsultantai ar kt.) šio etapo metu yra:

- parengiama baigiamoji ataskaita,
- pagal plano logiką rengiami vienlapiai (jei tyrimas įtrauktas į metinį planą),
- organizuojamas rezultatų pristatymas padaliniais, vadovybei ar pan.

Rezultatai integruojami į teisėkūrą, planavimo dokumentus, programų korekcijas, *ex ante/ex post* vertinimus, pozicijas ES ar tarpinstituciniuose derinimuose.

5 etapas. Stebėsena ir ciklinis plano atnaujinimas

Kartą per metus (IV ketvirčiu) ministerija:

- įvertina įgyvendintas temas ir jų rezultatų integravimą į sprendimų priėmimą,
- nustato, kurios temos lieka aktualios arba turi būti atnaujintos,
- identifikuoja naujus analitinius poreikius,
- peržiūri finansavimo galimybes ir atnaujiną trejų metų mokslinių tyrimų ir analizių planą,
- nusprendžia, kurias temas tikslinga siūlyti STRATA kitais metais.

Stebėseną leidžia išlaikyti nuoseklų ryšį tarp strateginių tikslų, viešosios politikos įgyvendinimo iššūkių ir mokslinių įžvalgų poreikio. MIP šiame etape atlieka proceso refleksijos, metodinės kokybės vertinimo ir tobulinimo krypties siūlymo funkciją.

4.3. ĮGV procesų Lietuvoje analizės įžvalgos

- Sistemos fragmentiškumas. Lietuvoje mokslo komunikacijos procesai viešajam valdymui jau turi kelias aiškias formas, tačiau išlieka gana fragmentiški. Akivaizdžiausiai institucionalizuotas kanalas yra reikminių tyrimų priemonė, kurią administruoja LMT – čia apibrėžti etapai, atsakomybės ir atrankos kriterijai, veikia konkursinis finansavimas, užtikrinantis mokslo kokybę ir procedūrinį skaidrumą. Suformuotas MIP patarėjų tinklas taip pat stokoja visos eilės atraminių funkcijų siekiant jo potencialo išnaudojimo.
- Vienkartiniai užsakymai. Dominuoja paklausa grįstos *ad-hoc* ĮGV formos – ministerijų darbo grupės, komitetai, ministerijų renginiai, seminarai, diskusijos, kur mokslininkų įžvalgos naudojamos be formalaus užsakymo ar rašytinės studijos. Kai kurios ministerijos kuria ilgalaikius tyrimų ir analizių planus, derindamos skirtingus finansavimo šaltinius ir planuodamos tyrimus 2–3 metų perspektyvoje. Tačiau šie elementai dažniau veikia kaip atskiros „salelės“, o ne vientisa sistema, dėl to mokslo integravimas į viešąją politiką yra selektyvus, priklausomas nuo konkrečių žmonių iniciatyvos ir institucijų brandos. Tuo tarpu proaktyvi mokslo komunikacija viešojo valdymo institucijoms reta.
- ĮGV taikymo sisteminio nuoseklumo stoka. Nors Lietuvoje veikia keli mokslo-politikos sąveikos procesai, tačiau pagrindinis iššūkis išlieka fragmentuota ĮGV sistema ir nusistovėjusios praktikos stoka. Sprendimai, kada ir kaip įtraukti mokslą, dažnai priimami *ad-hoc* principu: vieni procesai remiasi išsamiais tyrimais, kiti – tik ekspertinėmis nuomonėmis ar administraciniais duomenimis. Dėl to kyla rizikų – nepakankamai tiksliai apibrėžiamos problemos, praleidžiami esminiai proceso etapai, o mokslo įrodymai panaudojami selektyviai. Koordinavimo trūkumas tarp ministerijų, LMT, STRATA ir universitetų reiškia, kad panašios temos analizuojamos paraleliai, neišnaudojant sinergijos, o tyrimų rezultatai dažnai pasiekia tik siaurą institucijų ratą. Vis dar stokojama ir sistemingo grįžtamojo ryšio, leidžiančio vertinti, ar tyrimai realiai prisidėjo prie sprendimų. Prie to prisideda ir kultūrinis atotrūkis tarp mokslo ir politikos: mokslo procesai suvokiami kaip lėti, o politikos – kaip pernelyg dinamiški.
- Strateginio požiūrio poreikis. Siekiant pažangos, ĮGV būtinas perėjimas nuo pavienių iniciatyvų prie nuoseklios įveiktos ekosistemos. Tai apima tiek ĮGV vizijos bei įgyvendinimo scenarijų parengimą, tiek aiškesnes procedūras dėl mokslo įrodymų įtraukimo į strategijas, teisėkūrą ir reformas, sustiprintą žinių tarpininkų infrastruktūrą, bendras platformas tyrimų sklaidai ir užklausoms.
- Kompetencijų stoka. Viešojo valdymo institucijoms bei mokslo bendruomenei reikalinga kryptingai stiprinti kompetencijas: (a) viešojo valdymo institucijoms – stiprinti gebėjimus bendradarbiauti su mokslo bendruomene; o (b) mokslo bendruomenei, teikiančiai įžvalgas – perprasti viešojo valdymo iššūkius bei kalibruoti mokslinio tyrimo metodus ieškant mokslu grįstų įžvalgų visuomenės iššūkiams.

5. Lietuvos atvejo apibendrinimas

Apibendrinant ankstesnių skyrių analizes, Lietuvoje įrodymais informuotos viešosios politikos formavimo ekosistema, apimanti ir mokslo komunikacijos dedamąją, formuojasi, vyksta tam tikri procesai, tačiau ji dar atsilieka nuo kitų šalių. Pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė turi galias mokslo konsultacijų viešajame valdyme tradicijas bei nusistovėjusius mokslo-politikai procesus, bei nebėra priklausomi nuo politinės valios. Ispanija 2024 m. sukūrė savo įrodymais informuotos viešosios

politikos formavimo ekosistemą, tačiau procesas vyko centralizuotai bei apėmė visas svarbiausias ekosistemos dalis. Ispanijos tinklo kūrimas buvo inicijuotas politiniu lygmeniu, patarėjams suteikiant mandatą dirbti su aukščiausio lygmens sprendimų priėmėjais, pavyzdžiui, ministrais. Dėl šios priežasties politinės valios veiksnys išlieka svarbus vertinant tinklo ilgalaikio tvarumo prielaidas (Gomollón-Bel, 2024). Tuo tarpu Lietuvoje mokslo ir inovacijų patarėjų tinklo kūrimas 2023–2026 m. vyksta kaip pilotinis projektas be ekosistemos plėtrai skirtų priemonių ar sprendimų.

Lietuvos JGV procesas decentralizuotas, o ekosistema sporadiška. Atskiri procesai Lietuvoje vyksta spontaniškai, inicijuojami paklausos būdu, atskirose ministerijose formuojasi *ad-hoc* principu. Jie nėra centralizuotai koordinuojami, sistemingi, nuoseklūs ir priklauso išimtinai nuo politinės valios. Moksliniai įrodymai gali būti (bet nebūtinai) integruojami į strateginius ir programinius dokumentus, teisės aktų projektus ir aiškinamuosius raštus, ministerijų programas, veiklų bei priemonių planus, o taip pat, į konkrečių institucijų ar pareigūnų pozicijas, sprendimus, įsakymus ir pan. Taigi, Lietuvos įrodymais informuotos viešosios politikos formavimo ekosistema stokoja visos eilės esminių struktūrinių aspektų, kas apsunkina ekosistemos raidą.

Tarp-sektorinis bendradarbiavimas yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinės stebėsenos bei sisteminio, kompleksinio palaikymo. Siekiant sumažinti decentralizuoto, dalinio ir spontaniško ekosistemos veikimo pobūdį, kuris trukdo generuoti platesnius sisteminius pokyčius viešosios politikos sprendimų priėmime bei atskleisti potencialią mokslo vertę viešajame valdyme, būtina didinti tiek įrodymais informuotos viešosios politikos formavimo ekosistemos bendrai, tiek ir mokslo komunikacijos efektyvumą ar išnaudoti galimus sinergijos efektus. Todėl ateityje iškilys šie ekosistemos poreikiai:

- Vyriausybės ir ministerijų atstovai turės būti įtraukti į procesą, skirtą peržiūrėti, suklasifikuoti ir apibrėžti ekosistemos procesus, parengti rekomendacines gaires jų taikymui skirtingų viešosios politikos sprendimų priėmimui, detaliai aprašant proceso dalyvių (MIP, valstybės tarnautojų ir kt.) vaidmenis bei atsakomybes.
- Formuojasi poreikis įsteigti LMT dedikuotą mokslininkų komandą, kurie specializuotųsi mokslo-politikai analitikos rengime bei organizavime. Jų vaidmuo būtų itin svarbus kartu su mokslo ir inovacijų patarėjais fokusuojant mokslines užsakovąsias studijas, analizes ar konsultacijas, taip pat analizuojant mokslo ir politikos sąveikos procesus, rengiant jų tobulinimo rekomendacijas ir politinius trumpraščius.
- Turės būti parengta mokymo programa mokslininkams, norintiems bei galintiems teikti trumpas bei ilgą konsultacijas viešajam valdymui, numatant jų skatinimo priemones bei formuojant kontaktinių duomenų bazę įvairiose tematikose.
- Bus reikalinga parengti mokslinių ataskaitų, trumpraščių šablonus, juos patvirtinti bei aprašant jų taikymo gairėse, įpareigojant mokslininkų komandas laikytis numatytų šablonų parametrų. Taip pat svarbu apmokyti mokslininkus rengti tokius dokumentus, o ministerijų atstovus – jais naudotis arba supažindinti su jų taikymo principais. Be to, tikslinga numatyti tarpinį vaidmenį atliekantį asmenį, kuris, remiantis gerąja Jungtinės Karalystės praktika, užtikrintų trumpraščių kokybę prieš juos teikiant politikos formuotojams.

Atsiranda poreikis parengti įrodymais informuotos viešosios politikos formavimo ekosistemos plėtros planą bei scenarijus, numatant reikiamų ekosistemos plėtrai veiksmų atsiradimo prielaidas, finansavimo šaltinius bei eiliškumą. Planus bus reikalinga paremti skatinamosiomis priemonėmis, skirtomis paremti tiek viešajam valdymui, tiek mokslo sektoriams.

6. Mokslo komunikaciją įGV stiprinančios priemonės

Efektyvi mokslo komunikacija įGV procesuose priklauso ne tik nuo viešojo valdymo institucijų gebėjimo įtraukti tyrėjus į viešosios politikos formavimo procesus, bet ir nuo jų turimų priemonių, struktūrų ir formatų, kurie padeda užtikrinti, kad mokslo įžvalgos taptų jiems aktualios, prieinamos, suprantamos ir praktiškai pritaikomos. Vieni iš svarbiausių instrumentų, galinčių sustiprinti mokslo ir politikos sąveiką, yra (1) standartizuoti bendrai sutarti ir išdiskutuoti paslaugų bei produktų (dokumentacijos) formatai, kaip pavyzdžiui, politikos trumpraščiai, kurie užtikrina aiškų ir struktūruotą įrodymų pateikimą; bei (2) įGV ekosistemos plėtros planas, kuris suteiktų bendrą ekosistemos plėtros kryptį, apibrėžia vaidmenis ir atsakomybes viešojo valdymo bei mokslo institucijose. Šie instrumentai leidžia pereiti nuo epizodiško mokslo įtraukimo prie labiau nuoseklios, sisteminės ir profesionalios mokslo komunikacijos įGV praktikos.

6.1. Politikos trumpraščiai ir jų rengimas

Mokslas ir politika pasižymi skirtingais darbo principais, tempais ir sprendimų priėmimo kontekstais, todėl mokslinių tyrimų rezultatus ne visuomet lengva tiesiogiai pritaikyti politiniams sprendimams. Politikos formuotojai turi ribotą laiką, kad įsigilintų į sudėtingas mokslines įžvalgas, ilgas ataskaitas, todėl tikisi trumpų, aiškių ir lengvai suprantamų žinučių (Šucha ir Sienkiewicz, 2020). Viena iš lengviausiai ir greičiausiai įdiegiamų priemonių įgalinančių efektyvų įGV ir mokslo komunikaciją yra plačiai paplitęs politikos trumpraštis. Politikos trumpraščiai (angl. policy briefs) yra vienas veiksmingiausių mokslo komunikacijos būdų, kuris struktūruotai ir aiškiai pristato sprendimų priėmėjams aktualius mokslinius įrodymus. Jie padeda greitai susipažinti su esmine informacija, alternatyviais siūlymais ir rekomendacijomis bei moksliniais įrodymais, todėl ypač tinka dinamiškam viešojo valdymo kontekstui, kuriame laikas, dėmesys yra riboti.

Nors pasaulyje politikos trumpraščiai yra plačiai taikoma mokslo komunikacijos įGV procesuose priemonė, Lietuvoje jų rengimas dar tik įsitvirtina, o praktikos skirtingose institucijose nevienodos. Sistemingas politikos trumpraščių taikymas galėtų padėti užtikrinti didesnę mokslo įrodymų matomumą, aiškumą ir atsekamumą, skatinti reikšmingas diskusijas sprendimų priėmimo procesuose, o taip pat sumažinti interpretacinių klaidų ir neaiškiai suformuluotų problemų riziką. Todėl būtina stiprinti metodinį pasirengimą ir gebėjimą taikyti šį formatą kaip standartinę mokslo komunikacijos priemonę įGV procesuose. Be to, viešojo valdymo institucijos, užsakydamos tyrimus ar norėdamos gauti mokslo įrodymus, gali išreikšti norą ir lūkestį, kad mokslininkai pateiktų mokslo įrodymus ir įžvalgas politikos trumpraščių formatu.

Siekiant užtikrinti nuoseklų ir kokybišką politikos trumpraščio rengimą būtinos aiškios praktinės gairės, kuriomis gali vadovautis tiek viešojo valdymo institucijų darbuotojai ar žinių tarpininkai, tiek ir mokslo žinias perduodančios mokslininkų grupės. Pirmame priede pateikiame „**Politikos trumpraščio rengimo taisyklės**“ (žr. 1 priedą), kurios apibrėžia esminius politikos trumpraščių rengimo principus, užtikrinančius aiškų, struktūruotą ir įrodymais grįstą turinį. „**Politikos trumpraščio struktūra**“ (žr. 2 priedą) – tai rekomenduojama trumpraščio sandara, padedanti nuosekliai pateikti problemą, analizę ir politikos rekomendacijas. Trumpraščio rengimo taisyklės yra paruoštos pagal Europos mokslinių tyrimų vykdomosios agentūros „Sharing scientific evidence with policymakers. Guide on writing policy briefs for impact“, EBPO, kitas taisyklės ir gerąsias Europos, Lietuvos mokslo-politikai veikimo praktikas (European Research Executive Agency, 2025b; IDRC, 2023; INASP, 2016; World Bank, 2016; ODI 2012; OECD, 2020). Taisyklės paruoštos taip, kad būtų lengvai taikomos praktikoje ir prisidėtų prie standartizuoto, profesionalaus mokslu grįstų įrodymų pateikimo sprendžiant viešosios politikos klausimus.

6.2. JGV ekosistemos plėtra Lietuvoje

Siekiant, kad JGV būtų ne epizodinė praktika, o taptų nuosekliu (tarp-)instituciniu procesu, būtina sukurti jai dedikuotą plėtros planą. Planas suteiktų sisteminių-struktūrinių pagrindą JGV ekosistemai - jame nustatant tikslus, atsakomybes ir priemones, kuriomis viešojo valdymo bei mokslo institucijos užtikrina sistemingą, skaidrią ir kokybišką mokslo (įrodymų ir įžvalgų) integraciją į viešąją politiką.

JGV plėtros planas padėtų susisteminti procesus ekosistemos lygmeniu bei atskirose ministerijos, sistemiškai apibrėžtų ekosistemos dalyvių (o tame tarpe ir žinių tarpininkų (MIP)) vaidmenis, nustatytų tikslus, uždavinius bei jų įgyvendinimo, poveikio vertinimo rodiklius, numatytų veiklas bei priemones jų įgyvendinimui, o taip pat užtikrinti ekosistemos nacionalinį koordinavimą įtraukiant ir kitus ekosistemos veikėjus (pvz., STRATA). Be vieningo ir koordinuoto pagrindo JGV (ir mokslo komunikacija kaip šio proceso dalis) išlieka priklausoma nuo pavienių iniciatyvų, personalinių gebėjimų ir institucinio entuziazmo. Todėl kryptingas ir konsoliduotas planavimas yra būtina sąlyga siekiant brandžios, įrodymais grįstos politikos kultūros formavimuisi Lietuvoje.

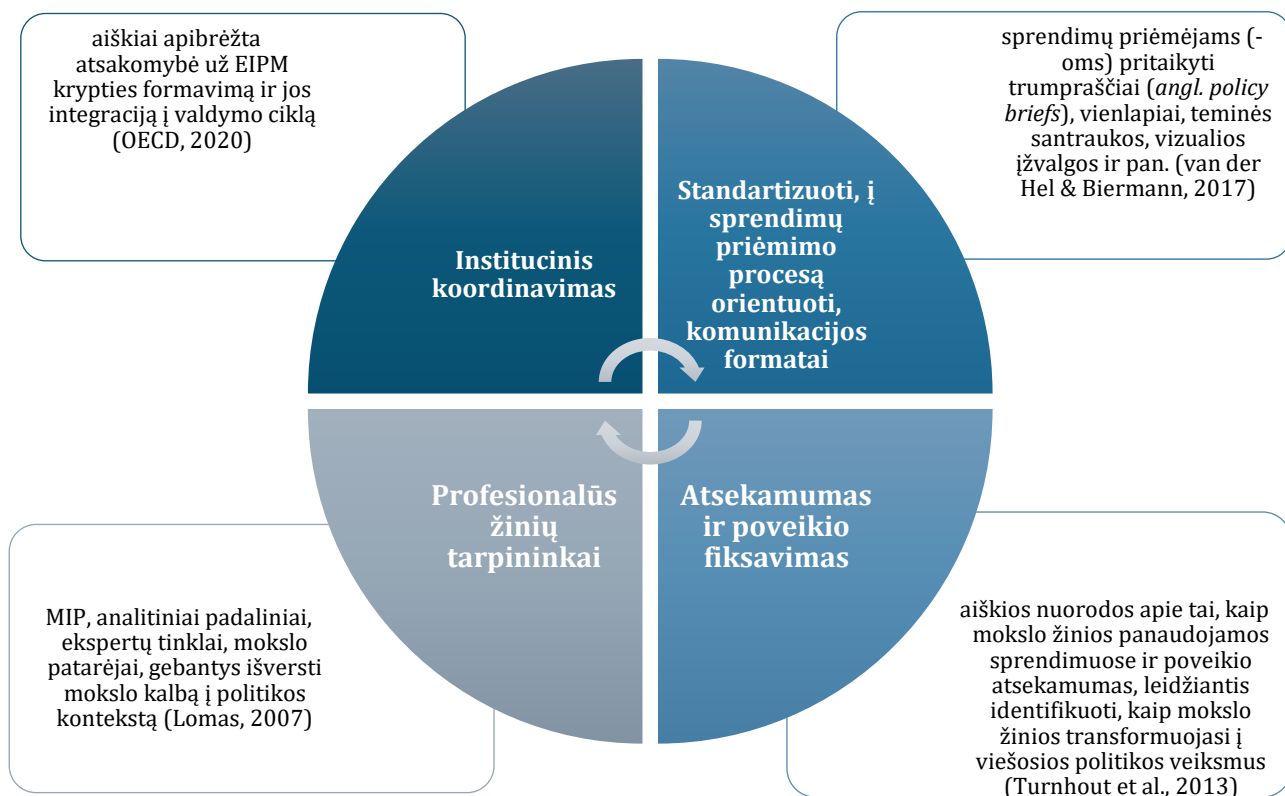
Plano poreikį indikuoja ir pagrindžia ankstesniuose šios studijos skyrių (palyginamosios šalių analizės, ministerijų ekspertų apklausos bei procesų analizės) įžvalgos:

- 1) **Struktūriniai sisteminiai trūkumai.** Lietuvoje jau egzistuoja mokslo įrodymų integravimo į politikos formavimą elementai – MIP tinklas, strateginis analizės centras, valstybinių tyrimų programos, ekspertinės tarybos. Tačiau stokojamas palaikančių vaidmenų viešojo valdymo bei mokslo institucijoje, vidutinio ir ilgo laikotarpio tikslų, uždavinių, rodiklių bei priemonių. MIP veikla nėra koordinuojama per vieną komunikacijos sistemą, o žinių srautas išlieka lėtas, fragmentiškas ir ne visada pasiekiantis sprendimų priėmėjus tinkamu laiku. Tarptautiniai palyginimai atskleidžia, kad valstybės, turinčios aiškiai apibrėžtus mokslo patarimo teikimo mechanizmus (JK PMTB, Suomijos SOFI, Nyderlandų NEPAB), pasižymi didesniu sprendimų kokybės stabilumu ir viešojo valdymo efektyvumu (Cairney, 2023).
- 2) **Kultūrinis atotrūkis tarp mokslo ir politikos.** Politikos formuotojai (-os) dažnai veikia laiko ir atsakomybės spaudimo sąlygomis, o mokslas – neapibrėžtumo tolerancijos ir ilgalaikės analizės logika (Jasanoff, 2012), lėtesnio, atsargaus žinojimo kūrimo procesu. Be tarpininkavimo ir adaptacijos mechanizmų mokslo įžvalgos sunkiai transformuojamos į politikos sprendimus.
- 3) **Centralizuoto ministerijų analitinių poreikių stebėsenos sistemos trūkumas,** šiuo metu konsoliduotas ministerijų mokslo komunikacijos poreikis yra stebimas epizodiškai bei valdomas (kuris galėtų pasiūlyti efektyvesniu ir sinerginius sprendimus) yra ribotas. Mokslinių įrodymų paieška ministerijose yra labiau individuali, atliekama naudojantis tarptautinių organizacijų analize ar atliekant tyrimus, bet ne žinių mainų kanalais, arba per ilgalaikes partnerystes su mokslininkais. Tik apie vienas apklaustų ministerijų ekspertų nurodė, kad jų ministerija turi formalizuotas mokslinių įžvalgų gavimo procedūras, duomenimis grįstos politikos įgyvendinimo planus.
- 4) **Finansinių priemonių sistemos trūkumai.** Ministerijų atstovai apklausoje indikavo, kad norėtų centralizuoto finansavimo taikomiesiems tyrimams, reguliarių susitikimų su mokslininkais ir teminių pristatymų, didesnio mokslinių tyrimų autentiškumo, kokybės ir pritaikomumo.
- 5) **JGV ir mokslo procesų fragmentiškumas nuoseklumo stoka.** Procesų analizė atskleidė, kad dominuoja paklausa grįstos *ad-hoc* JGV formos – ministerijų darbo grupės, komitetai, ministerijų renginiai, seminarai, diskusijos, kur mokslininkų įžvalgos naudojamos be formalaus užsakymo ar rašytinės studijos. Sprendimai, kada ir kaip įtraukti mokslą, dažnai priimami *ad-hoc* principu: vieni procesai remiasi išsamiais tyrimais, kiti – tik ekspertinėmis nuomonėmis ar administraciniais duomenimis. Tuo tarpu, proaktyvi mokslo komunikacija viešojo valdymo

sektoriui institucijoms reta. Taip pat, pastebimas ĮGV koordinavimo trūkumas tarp ministerijų, LMT, STRATA ir universitetų).

Svarbu pabrėžti, kad identifikuotų trūkumų pašalinimas turėtų net tik efektyvesnio valdymo, bet ir pasitikėjimo ir demokratinės atskaitomybės stiprinimo efektą. Aiški ir suprantama mokslo komunikacija didina visuomenės pasitikėjimą institucijomis, mažina dezinformacijos poveikį ir stiprina demokratinį dalyvavimą (Lewandowsky et al., 2017; O'Connor & Weatherall, 2019).

Tad siekiant efektyvios, į poveikį orientuotos mokslo komunikacijos plėtros bei ją planuojant turėtume remtis atitinkamais principais (žr. 12 pav.).



13 pav. Mokslo komunikacijos ĮGV procesuose esminiai principai

Tarptautinių patirčių analizė (JK PMTB, Suomijos SOFI, Nyderlandų NEPAB ir kt.) rodo, kad veiksmingiausios sistemos yra tos, kuriose ĮGV yra ne papildoma veikla, o institucinė funkcija, turinti aiškų koordinavimo kokybės ir poveikio vertinimo mechanizmą.

Todėl rengiant ĮGV plėtros planą, reiktų nusimatyti sukurti nuoseklią, koordinuotą ir atskaitomą ĮGV sistemą, kuri:

- užtikrintų greitą, patikimą ir viešosios politikos poreikiams pritaiktą mokslo žinių patekimą į sprendimų priėmimo procesą;
- sustiprintų struktūruotą dialogą ir bendradarbiavimo kultūrą tarp mokslo ir viešojo valdymo institucijų;
- skatintų visuomenės pasitikėjimą mokslu ir įrodymais grįstos viešosios politikos formavimo procesais.

Tikimasi, ĮGV plėtros planas galėtų būti tapti integralia viešojo valdymo modelio dalimi, kur mokslo įrodymai ir įžvalgos, duomenys būtų suprantami ne kaip informacinė kampanija (vien tik mokslo komunikacija), o kaip viešosios politikos formavimo infrastruktūros dalis ir demokratinės atskaitomybės elementas.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į apžvalgos metu identifikuotas esmines įžvalgas ir analizės rezultatus, pateikiamos šios rekomendacijos mokslo komunikacijos viešajam valdymui stiprinimui ir sistemingam mokslinių žinių integravimui į viešojo politikos sprendimų priėmimą:

1. Sukurti 5 metų ĮGV (apimantį mokslo komunikaciją) ekosistemos plėtros planą.

Planas turėtų apimti institucijų ir ekosistemos dalyvių vaidmenis (Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, LMT, STRATA, MIP ir kt.), koordinavimo mechanizmą, standartizuotus formatus, konkrečius ĮGV ekosistemai keliamus tikslus bei uždavinius, poveikio stebėsenos logiką (pvz., kasmetinis poveikio žemėlapis) bei įgyvendinimui skirtų veiklų ir priemonių rinkinį, taip pat, paskiriant ekosistemos koordinatorių (pavyzdžiui, Vyriausybės kanceliariją). Planas padėtų išspręsti studijos metu identifikuotus dabartinės ĮGV ekosistemos trūkumus – fragmentiškumą, struktūriniu, valdysenos ir priemonių trūkumus, bei taptų pamatu kultūriniais skirtumams mažinti tarp mokslo ir viešojo valdymo institucijų.

2. Papildyti mokslinių tyrimų ataskaitų (reikminių tyrimų, valstybės užsakomųjų tyrimų, paskirtinės programos) formą politinio trumpraščio dalimi, skirta sprendimų priėmėjams.

Ši priemonė leidžia reikšmingai padidinti mokslo indėlį į viešąją politiką, paverčiant tyrimus praktiškai panaudojamais sprendimų priėmimo įrankiais.

3. Instituciškai įtvirtinti MIP kaip žinių tarpininkų rolę ministerijose.

Siūloma institucionalizuoti MIP funkcijas, tokias kaip įtraukimas į problemos formulavimo etapą, mokslo-politikai ir politikos-mokslui klausimų vertimą, užduočių rengimo metodinę priežiūrą, rezultatų integravimo stebėseną ir kontrolę.

4. Įsteigti dedikuotą LMT analitikų grupę „mokslas-politikai“ formatams.

3–5 analitikai galėtų padėti MIP ir ministerijoms formuluoti temų apimtį, vertinti tyrimų kokybę ir standartizuoti produktų formatus. Tai praktikuojama Suomijoje (STMT) ir Estijoje (EMT).

5. Įtvirtinti vieningą politikos trumpraščių šabloną visoms viešojo valdymo institucijoms.

Remiantis tarptautiniais pavyzdžiais, patvirtinti politikos trumpraščio struktūros ir rengimo taisykles kaip oficialų standartą, kurį taikytų ministerijos, kitos viešojo valdymo institucijos, mokslininkai. Vieningas standartas, taikomas institucijose ir mokslo bendruomenėje, padėtų aiškiau pateikti informaciją, sumažintų dokumentų įvairovę ir palengvintų sprendimų priėmimą.

6. Sukurti viešojo valdymo institucijų (ministerijų) vidines procedūras mokslo įžvalgų užsakymui ir naudojimui.

Reikalinga parengti vidaus tvarkos aprašą ministerijoms, vieningai aprašantį ĮGV procesus bei apimantį šiuos klausimus - kaip identifikuoti mokslo tyrimų poreikį ministerijose, kur kreiptis, kaip užsakyti, kas dalyvautų su kokiomis atsakomybėmis, kokie konsultacijos proceso etapai bei trukmės ir kokie rezultatų formatai galimi.

7. Sukurti centralizuotą ministerijų analitinių poreikių žemėlapi.

Kartą per metus būtų tikslinga surinkti ministerijų analitinius poreikius į vieną dokumentą. Privalumai: mažiau dubliavimo, greitesnis finansavimo planavimas, didesnis universitetų pajėgumų matomumas. Tai galėtų koordinuoti STRATA kartu su MIP ministerijose.

8. Įdiegti vieno langelio principą mokslo užklausoms.

Supaprastinti procedūrą ministerijose atsiradus analitiniam ar tyriminiam poreikiui. Reali to priemonė – elektroninė forma, administruojamas MIP tinklo, nukreipianti užklausa į tinkamiausius mokslininkus ar tyrimų institucijas. Tam galėtų būti panaudotas ir DI įrankis.

9. Įpareigoti ministerijas pateikti tyrimų rezultatų integracijos į viešosios politikos sprendimus informaciją į Analitinės informacijos biblioteką.

Reikalinga reali priemonė ir atsakingi asmenys (gali būti ir MIP), padedantys vykdyti mokslo integravimo į viešosios politikos sprendimus, stebėseną šalyje. Tai sukurtų nacionalinę žinių bazę apie mokslo komunikacijos ekosistemos gyvybingumą ir naudingumą.

10. Parengti mokslininkų mokymo programą „mokslas-politikai“.

Turėtų būti sukurta trumpa 6–8 val. nuotolinė mokymo programa su pažymėjimu, kurią administruotų LMT. Tokiuose mokymuose būtų įtraukti tarptautiniai mokslo komunikacijos procesų ir priemonių pavyzdžiai. Tokios programos veikia Suomijoje ir Naujojoje Zelandijoje.

11. Reguliariai organizuoti temines mokslo ir politikos dialogo sesijas.

„Science Sparring“ tipo formatas galėtų būti taikomas 2–4 kartus per metus, temomis, kurias identifikuoja ministerijos. Toks formatas kainuoja nedaug, bet suteikia didelę naudą: geresnis problemų suvokimas ir greitesnis sprendimų formulavimas remiantis mokslo žiniomis.

12. Sukurti ir įtvirtinti greitojo mokslinio patarimo užklauskos mechanizmą.

Tokio tipo formatas leistų per trumpą laiką parengti koncentruotas įrodymų santraukas krizinėse ar politiškai jautriose situacijose, taip pat integruoti mokslo žinių naudojimo rodiklius į ministerijų strateginio planavimo ir atskaitomybės sistemas bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį mokslininkams (-ėms) apie jų tyrimų panaudojimą politikoje, o tuo pačiu, didintų pasitikėjimą institucijomis, mažintų dezinformacijos poveikį ir stiprintų demokratinį dalyvavimą.

13. Sukurti ĮGV poveikio stebėsenos bei vertinimo metodiką, procesą. Identifikuoti atsakingą instituciją.

Lietuvoje ĮGV poveikio atsekamumas šiuo metu yra **žemas ir fragmentiškas**, nes poveikis dažniausiai matomas tik pavieniuose atvejuose, o vieningos metodikos, sisteminio matavimo ir metinės atskaitomybės praktikos nėra. Tai reiškia, kad net ir sukūrus kokybiškus mokslo komunikacijos produktus (trumpiraščius, įžvalgas, rekomendacijas), dažnai neįmanoma aiškiai atsakyti, kur ir kaip jie realiai prisidėjo prie sprendimų priėmimo. Tuo tarpu aukšto poveikio atsekamumo šalys (JK, Nyderlandai) rodo, kad poveikis tampa matomas ir valdomas tik tada, kai jis formaliai integruojamas į procesus: registruojamas žinių „kelias“ nuo problemos identifikavimo iki sprendimo, fiksuojami panaudojimo atvejai komitetuose, teisėkūroje, strateginiuose dokumentuose ir konsultacijose.

Literatūra

Apžvalgos šaltiniai:

1. Bardach, E. & Patashnik, E. (2023). A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, 7th ed. <https://justicepolicynetwork.com/wp-content/uploads/2021/03/Bardachs-Eightfold-Path-1.pdf>
2. Boswell, C. (2009). *The Political Uses of Expert Knowledge. Immigration Policy and Social Research*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511581120>
3. Cairney, P. (2023). The politics of policy analysis: theoretical insights on real world problems. *Journal of European Public Policy*, 30(9), 1820–1838. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2221282>
4. Cairney, P., Oliver, K. (2017). Evidence-based policymaking is not like evidence-based medicine, so how far should you go to bridge the divide between evidence and policy? *Health Research Policy and Systems*, 15, 35. <https://doi.org/10.1186/s12961-017-0192-x>
5. Carratino, A. (2024). *Quadruple Helix Model of Innovation*. https://notes.aquiles.me/quadruple_helix_model_of_innovation/
6. Citizens for Public Justice. (n.d.). Writing a one-page brief. <https://cpj.ca/writing-a-one-page-brief/>
7. DPMC. (2025). *A guide for panels assessing policy advice papers with the Policy Quality Framework*. New Zealand Government, Department of the Prime Minister and the Cabinet. <https://www.dPMC.govt.nz/publications/guide-panels-assessing-policy-advice-papers-policy-quality-framework>
8. Dronkers, J. (2025). *Science-Policy Interaction*. http://www.coastalwiki.org/wiki/Science-Policy_Interaction
9. European Commission. (2020). Science for policy. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/scientific-support-eu-policies/science-policy_en
10. European Commission. (2025a). *Evidence-Informed Policy Making. Helping researchers and policymakers better connect scientific knowledge and policymaking in the EU and worldwide*. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/evidence-informed-policy-making_en
11. European Commission. (2025b). *Scientific Advice Mechanism of European Commission*. <https://scientificadvice.eu/>
12. European Commission/EACEA/Eurydice. (2017) *Support Mechanisms for Evidence-based Policy-Making in Education*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://eige.europa.eu/resources/206_EN_Evidence_based_policy_making.pdf
13. European Research Executive Agency. (2025a). Sharing scientific evidence with policymakers: A starter kit for EU-funded research & innovation (R&I) projects (Catalogue No. JW-01-25-020-EN-N; ISBN 978-92-95234-64-2; DOI: 10.2848/8625431). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/262605e4-4b23-11f0-85ba-01aa75ed71a1/language-en>
14. European Research Executive Agency. (2025b). Sharing scientific evidence with policymakers: A starter kit for EU-funded research & innovation (R&I) projects (Publication No. JW-01-25-020-EN-N). Publications Office of the European Union. https://rea.ec.europa.eu/publications/sharing-scientific-evidence-policymakers-0_en
15. Fonberg, R. (2020). *Practical guide to writing briefing notes in the Government of Canada* [PDF]. Defence and Security Foresight Group. https://www.naadsn.ca/wp-content/uploads/2020/08/dsfg_policy_brief_writing_guide_v2.pdf
16. Group of Chief Scientific Advisors. (2025). Framing the risks and opportunities of AI use in crisis management: Statement by the Group of Chief Scientific Advisors. Scientific Advice for Policy by European Academies (SAPEA). https://scientificadvice.eu/wp-content/uploads/2025_SAPEA_AlforCrisis_StatementGCSA.pdf
17. IDRC. (2023). How to write a policy brief. <https://idrc-crdi.ca/en/funding/resources-idrc-grantees/how-write-policy-brief>
18. INASP. (2016). Evidence-informed policy making (EIPM) toolkit (Edition 2). <https://www.inasp.info/sites/default/files/2018-04/EIPM%20Toolkit-Ed2-FULL.pdf>
19. Independent Evaluation Group (World Bank). (2016). Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/Evaluation/files/cba_full_report1.pdf

20. Jasanoff, S. (2012). The practices of objectivity in regulatory science. In C. Camic, N. Gross, M. Lamont (Eds.), *Social Knowledge in the Making* (pp. 307-338). University of Chicago Press.
21. Lewandowsky, S., Ecker, U., Cook, J. (2017). Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4), 353–369. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008>
22. Lomas, J. (2007). The in-between world of knowledge brokering. *BMJ*, 334(7585), 129-132. <https://doi.org/10.1136/bmj.39038.593380.AE>
23. O’Connor, C., Weatherall, J. (2019). *The Misinformation Age: How false beliefs spread*. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv8jp0hk>
24. ODI. (2009). Policy Influence: Policy Papers. <https://odi.org/en/publications/policy-influence-policy-papers/>
25. ODI. (2012). Policy Briefs as a Communication Tool for Development Research. <https://media.odi.org/documents/594.pdf>
26. OECD. (2020). *Building capacity for evidence-informed policy making*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_86331250-en.html
27. OECD. (2020). Building capacity for evidence-informed policy-making: Lessons from country experiences (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_827fd635/86331250-en.pdf
28. Ojaveer, H., Neuenfeldt, S., Dierking, J., Eek, L., Haldin, J., Martin, G., Märtin, K., Peterson, K., Valanko, S. (2018). Sustainable use of Baltic Sea resources. *ICES Journal of Marine Science*, 75(7), 2434-2438. <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsy133>
29. Ojaveer, H., Neuenfeldt, S., Dierking, J., Eek, L., Haldin, J., Martin, G., Märtin, K., Peterson, K., Valanko, S. (2018). Sustainable use of Baltic Sea resources. *ICES Journal of Marine Science*, 75(7), 2434–2438. <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsy133>
30. Oliver, K., Cairney, P. (2019). The dos and don’ts of influencing policy: a systematic review of advice to academics. *Palgrave Communications*, 5, 21. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0232-y>
31. Parkhurst, J. (2017). *The Politics of Evidence. From evidence-based policy to the good governance of evidence*. Routledge.
32. Pore, R., & Paulhus, E. (2011). Breathe Easy: Tobacco tax brings better health, new revenue [Policy brief]. West Virginia Center on Budget & Policy. <https://wvpolicy.org/wp-content/uploads/2018/5/BreatheEasy020811.pdf>
33. Science Europe. (2025). *Science communication is the practice of informing, raising awareness of science-related topics, and also getting involved with audiences*. <https://scienceeurope.org/our-priorities/science-communication/>
34. Scientific Advice Mechanism. (2025). *Building Bridges: Shaping Europe's Science-for-Policy Landscape. Conference Report*. Vienna: Austrian Academy of Sciences. <https://scientificadvice.eu/conference/report/>
35. STRATA (2025). Įrodymais grįsto valdymo reikšmė. <https://strata.gov.lt/irodymais-gristo-valdymo-reiksme/>
36. Šucha, V., & Sienkiewicz, M. (Eds.). (2020). *Science for Policy Handbook*. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/book/edited-volume/9780128225967/science-for-policy-handbook#about-the-book>
37. Turnhout, E., Stuijver, M., Klostermann, J., Harms, B., Leeuwis, C. (2013). New roles of science in society: different repertoires of knowledge brokering. *Science and public policy*, 40(3), 354–365. <https://doi.org/10.1093/scipol/scs114>
38. Turnhout, E., Stuijver, M., Klostermann, J., Harms, B., Leeuwis, C. (2013). New roles of science in society: different repertoires of knowledge brokering. *Science and Public Policy*, 40(3), 354–365. <https://doi.org/10.1093/scipol/scs114>
39. UNDP. (2019). Policy Planning, Monitoring and Evaluation Handbook. <https://www.undp.org/georgia/publications/policy-planning-monitoring-and-evaluation-handbook-2019>

40. van der Hel, S., Biermann, F. (2017). The authority of science in sustainability governance: A structured comparison of six science institutions engaged with the Sustainable Development Goals. *Environmental Science & Policy*, 77, 211-220. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.03.008>
41. Vodden, A., Holdroyd, I., & Ford, J. (2023). *Evidence supporting a cross-government strategy to address health inequalities* [Policy brief, Cambridge Public Health]. University of Cambridge, Cambridge Public Health. https://www.cph.cam.ac.uk/files/media/policy_brief_-_evidence_supporting_a_cross-government_strategy_to_address_health_inequalities.pdf
42. WHO. (2021). *Evidence, Policy, Impact. WHO Guide for Evidence-Informed Decision-Making*. Geneva: World Health Organization. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/e36259b0-541e-4d9a-bc52-82636a8e4942/content>
43. World Bank. (2020). *Economic Analysis of Projects*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/667241468020087552/economic-analysis-of-projects>
44. Zdunek et al (2021) Factors influencing the uptake of evidence in child health policy-making: results of a survey among 23 European countries, *ResearchOpen*, 07 November 2021, 19 (136). <https://link.springer.com/article/10.1186/s12961-021-00786-y/figures/3>

Užsienio šalių praktikų šaltiniai:

Jungtinė Karalystė

1. Constable Fernandez, C., & Bunn, S. (2023, November 22). Hormone treatments for children and young people with gender dysphoria (POST-PB-0055). Parliamentary Office of Science and Technology. <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pb-0055/>
2. Government Office for Science. (2024, November 8). Writing and using areas of research interest. <https://www.gov.uk/government/publications/writing-and-using-areas-of-research-interest>
3. Government Office for Science, & Cabinet Office. (2025, October 6). Areas of research interest [Collection]. <https://www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest>
4. Parliamentary Office of Science and Technology. (2024). Horizon Scan 2024: Emerging policy issues for the next five years. <https://post.parliament.uk/horizon-scan-2024/>
5. Parliamentary Office of Science and Technology. (n.d.-a). About POST. <https://post.parliament.uk/about-us/>
6. Parliamentary Office of Science and Technology. (n.d.-b). POSTbrief. <https://post.parliament.uk/type/postbrief/>
7. Parliamentary Office of Science and Technology. (n.d.-c). POSTnotes. <https://post.parliament.uk/type/postnote/>
8. Wentworth, J., & Rapley, D. (2022, November 17). Genome edited animals (POST-PB-0050). Parliamentary Office of Science and Technology. <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pb-0050/>
9. Wolmuth-Gordon, H., & Mutebi, N. (2023, July 19). Public health and climate change: A One Health approach (POST-PN-0701). Parliamentary Office of Science and Technology. <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pn-0701/>
10. Wolmuth-Gordon, H., & Mutebi, N. (2024, July 17). Food waste (POST-PB-0060). Parliamentary Office of Science and Technology. <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pb-0060/>

Suomija

1. Finnish Academy of Science and Letters. (n.d.-a). About the Academy. <https://acadsci.fi/en/about-the-academy>
2. Finnish Academy of Science and Letters. (n.d.-b). Science Advice Initiative (SOFI): Academy Publications. Retrieved November 8, 2025, from <https://acadsci.fi/en/academy-publications/sofi/>
3. Hautamäki, R., Järvi, L., Ariluoma, M., Kinnunen, A., Kulmala, L., Lampinen, J., Merikoski, T., & Tahvonen, O. (2023). Carbon-smart urban green infrastructure as a climate solution (Policy brief). CO-CARBON / Strategic Research Council at the Academy of Finland. https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/23_05_carbon-smart-urban-green-infrastructure-as-a-climate-solution.pdf
4. Jokinen, A., Nylén, E.-J., Riki, A., & Jokinen, P. (2021). Circular economy as a success factor for cities (Policy brief). CICAT2025 / Strategic Research Council at the Academy of Finland. https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/21_05_circular_economy_as_a_success_factor.pdf
5. Kuosmanen, J., & Kärkkäinen, T. (2023). Science sparring: An emerging science-for-policy interaction model for systemic policy issues (Policy brief). Finnish Academy of Science and Letters.

<https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-05/B77%20-%20Kuosmanen%20-%20Science%20sparring.pdf?>

6. Kukkonen, A., & Ylä-Anttila, T. (2020). The Science–Policy Interface as a Discourse Network: Finland’s Climate Change Policy 2002–2015. *Politics and Governance*, 8(2), 200-214. <https://doi.org/10.17645/pag.v8i2.2603>
7. Lammensalo, L., Kuosmanen, J., Perälä, L., Pykälä, L., & Koivulehto, I. (2025). The Finnish Science-for-Policy Ecosystem. Finnish Academy of Science and Letters: Helsinki. https://acadsci.fi/wp-content/uploads/2025/05/Finnish-science-for-policy-ecosystem_Discussion-paper.pdf
8. Phillips, S. (2024). International law and access to asylum at Finland’s eastern border (Policy brief 1/2024). Mobile Futures / Strategic Research Council at the Academy of Finland. https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/08_2024_mobile-futures-policy-brief-1_2024-international-law-and-access-to-asylum-at-finlands-eastern-border.pdf
9. Prime Minister’s Office, Finland. (n.d.). Prime Minister’s Office – Finnish Government. Retrieved November 8, 2025, from <https://valtioneuvosto.fi/en/prime-ministers-office>
10. Research Council of Finland. (n.d.-a). Policy briefs. <https://www.aka.fi/en/strategic-research/strategic-research/for-knowledge-users/policy-briefs/>
11. Research Council of Finland. (n.d.-b). Strategic Research Council. <https://www.aka.fi/en/about-us/decision-making-bodies/strategic-research-council/>
12. Sitra. (n.d.). Publications – Sitra. <https://www.sitra.fi/en/publications/>

Estija

1. Estonian Academy of Sciences. (n.d.). About the Academy. <https://www.akadeemia.ee/en/academy/>
2. Estonian Research Council. (2019). Science communication strategy 2020–2035: “Estonia knows”. https://etag.ee/wp-content/uploads/2019/12/ETAG_Eesti-teab_strateegia-ENG-web_dets19.pdf
3. Estonian Research Council. (2025). Government Office: RITA3. <https://etag.ee/en/funding/programmes/rita/science-advisers-at-the-ministries-and-the-government-office-rita3/>
4. Estonian Research Council. (n.d.). Estonian Research Council / Eesti Teadusagentuur (ETAG). <https://etag.ee/en/estonian-research-council/>
5. European Commission. (2024). 2024 Country Report – Estonia (SWD(2024) 606 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2024:606:FIN>
6. Foreign, Commonwealth & Development Office, & Department for Science, Innovation and Technology. (n.d.). Estonia: UK Science and Innovation Network summary. <https://www.gov.uk/government/publications/estonia-uk-science-and-innovation-network-summary/uk-science-and-innovation-network-summary-estonia>
7. Foresight Centre (Arengeuseire Keskus). (2021, March 23). About Foresight Centre. <https://arengeuseire.ee/en/about/>
8. Government Office of the Republic of Estonia. (n.d.). About Government Office (est. Riigikantselei). <https://www.riigikantselei.ee/en/organisation-news-and-contacts/government-office/about-government-office>
9. Kalalahti, M., Pöder, K., Lauri, T., Niemelä, P., & Skučienė, D. (2023, February 15). Students dropping out: How to design student financing to support school attendance (Policy brief No. 6). YOUNG-IN / COST Action CA17114. https://www.tlu.ee/sites/default/files/Young-In/Policy_brief_06_v4.pdf
10. OECD. (2025). OECD science, technology and innovation outlook 2025: Driving change in a shifting landscape. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en>
11. Piirsalu, E., Moora, H., Väli, K., Värnik, R., Aro, K., & Lillemets, J. (2022, May). The generation of food waste and food loss in the Estonian food supply chain (SEI policy brief). Stockholm Environment Institute Tallinn. <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/policy-brief-generation-food-waste-and-food-loss-estonian-food-supply>
12. Tallinn University. (n.d.). Policy briefs. <https://www.tlu.ee/en/yti/policy-briefs/>
13. Tomanović, S., & Stanojević, D. (2023, February 15). Gender inequalities in becoming a parent: How to increase gender equality in work–family balance (Policy brief No. 1). YOUNG-IN / COST Action CA17114. https://www.tlu.ee/sites/default/files/Young-In/Policy_brief_01_v2.pdf
14. Toots, A., Lauri, T., Chevalier, T., Broka, A., & Hofäcker, D. (2023, February 15). Reducing NEET rate: How to compose efficient policy packages (Policy brief No. 4). YOUNG-IN / COST Action CA17114. https://www.tlu.ee/sites/default/files/Young-In/Policy_brief_04_v4.pdf

Ispanija

1. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). (n.d.). Mission – Spanish National Research Council (CSIC). <https://www.csic.es/en/csic/about-csic/mission>

2. European Citizen Science Platform. (n.d.). Organisation – European Citizen Science Association (ECSA). <https://citizenscience.eu/organisation/9/>
3. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2024). ERA Country Report 2023: Spain. Publications Office of the European Union. <https://european-research-area.ec.europa.eu/documents/country-report-spain>
4. European Commission, Joint Research Centre, Cañibano, C., & Real-Dato, J. (2024). The Spanish scientific and technical advisory ecosystem for public policy (L. Melchor Fernández & K. Krieger, Eds.). Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/452411>
5. FECYT. (n.d.-a). Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT). Lo que hacemos. <https://www.fecyt.es/lo-que-hacemos>
6. FECYT. (n.d.-b). Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) – Spanish Foundation for Science and Technology. <https://www.openaire.eu/fecyt-spanish-foundation-for-science-and-technology>
7. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT). (2025). Scientific Culture and Innovation Units (UCC+I). <https://doi.org/10.58121/mw56-5375>
8. Fouquet, R. (2011). Long run trends in the price of energy and energy services (BC3 Policy Briefings 2011-07). Basque Centre for Climate Change (BC3). <https://www.bc3research.org/policybriefings/2011-05.pdf?>
9. Galarraga, I., Heres, D. R., & González-Eguino, M. (2011). Evaluating the role of energy efficiency labels in the prices of household appliances: The case of refrigerators (BC3 Policy Briefings 2011-05). Basque Centre for Climate Change (BC3). <https://www.bc3research.org/policybriefings/2011-03.pdf?>
10. Gomollón-Bel, F. (2024). Spanish government unveils new cross-collaborative strategy for scientific policy. *Chemistry World*. <https://www.chemistryworld.com/news/spanish-government-unveils-new-cross-collaborative-strategy-for-scientific-policy/4019799.article>
11. Markandya, A., González-Eguino, M., & Escapa, M. (2012). Environmental fiscal reform and unemployment in Spain in the presence of an informal sector (BC3 Policy Briefings 2012-03). Basque Centre for Climate Change (BC3). <https://www.bc3research.org/policybriefings/2012-01.pdf?>
12. Ministry of Science and Innovation. (2021). Spanish Science, Technology and Innovation Strategy 2021–2027 (EECTI 2021–2027). Technical General Secretariat of the Ministry of Science and Innovation. FECYT – Spanish Foundation for Science and Technology. <https://www.ciencia.gob.es/Estrategias-y-Planes/Estrategias/Estrategia-Espanola-de-Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion-2021-2027.html>
13. OECD, & European Commission. (n.d.). Spain 2050: Foundations and proposals for a national long-term strategy (STIP Initiative ID: 99995904). STIP Compass. <https://stip.oecd.org/stip/interactive-dashboards/policy-initiatives/2025%2Fdata%2FpolicyInitiatives%2F99995904>
14. Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados (Oficina C). (n.d.-a). About Oficina C. <https://www.oficinac.es/en/oficina>
15. Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados (n.d.-b). Reports C. Retrieved from <https://www.oficinac.es/en/reports-c>

Nyderlandai

1. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. (n. d.). About CPB. <https://www.cpb.nl/en/about-cpb>
2. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. (2025, September). Macro Economic Outlook 2026. CPB. <https://www.cpb.nl/en/forecasts>
3. Dutch Research Council (NWO). (n.d.). Societal impact through knowledge utilisation [Leaflet]. NWO. <https://www.nwo.nl/en/knowledge-utilisation>
4. Government of the Netherlands. (n.d.). About the government. <https://www.government.nl/government/about-the-government>
5. Kool, L., Hijstek, B., van Eeden, Q., & Das, D. (2024, March 20). Generative AI: Rathenau Scan. Rathenau Instituut. <https://www.rathenau.nl/en/digitalisation/generative-ai>
6. Kremer, M., Went, R., & Engbersen, G. (2021). Better work: The impact of automation, flexibilization and intensification of work (Summary). Scientific Council for Government Policy (WRR). <https://english.wrr.nl/publications/reports/2021/11/15/better-work-the-impact-of-automation-flexibilization-and-intensification-of-work>
7. Leiden University. (n.d.). Research. <https://www.universiteitleiden.nl/en/research>
8. Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR). (2025, October 13). People and climate: How social infrastructure powers adaptation. https://english.wrr.nl/binaries/wrr-eng/documenten/reports/2025/10/13/people-and-climate.-how-social-infrastructure-powers-adaptation/People%2Band%2BClimate_How%2Bsocial%2Binfrastucture%2Bpowers%2Badaptation.pdf
9. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. (n. d.). About us. <https://www.pbl.nl/en/about-pbl>
10. Rathenau Instituut. (n.d.). About us. <https://www.rathenau.nl/en/about-us>

11. Rathenau Instituut. (2023). Work Programme 2023–2024: Science, technology and innovation for society. Rathenau Instituut.
https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2023-05/Work_Programme_2023-2024_Rathenau_Instituut.pdf
12. The Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR). (n. d.). About us. <https://english.wrr.nl/about-us>
13. Utrecht University. (n.d.). Research. Retrieved from <https://www.uu.nl/en/research>

Naujoji Zelandija

1. Department of the Prime Minister and Cabinet. (2023, May 30). The Policy Project. <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/>
2. Department of the Prime Minister and Cabinet. (2025, August 20). Policy tools. <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-tools>
3. Koi Tū: The Centre for Informed Futures. (2020, March 31). About us. Available at: <https://informedfutures.org/about/>
4. Koi Tū: The Centre for Informed Futures. (2024, January 1). Publications: Policy Briefings. <https://informedfutures.org/c/publication/policy-briefing/>
5. Ministry for Primary Industries (MPI). (2019, October). Overview: National Inshore Finfish Fisheries Plan – Draft. <https://www.mpi.govt.nz/dmsdocument/38048-Overview-National-Inshore-Finfish-Fisheries-Plan-Draft>
6. Ministry of Business, Innovation and Employment (MBIE). (2024). Research, Science and Innovation Strategy 2024. <https://www.mbie.govt.nz/dmsdocument/28010-research-science-and-innovation-strategy-2024>
7. Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor (PMCSA). (n.d.). Chief Science Advisor Forum. <https://www.pmcsa.ac.nz/who-we-are/chief-science-advisor-forum/>
8. Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor (PMCSA). (2019, December 8). Rethinking plastics in Aotearoa New Zealand: At a glance (Panel report). https://www.pmcsa.ac.nz/files/2020/02/Rethinking-Plastics-in-Aotearoa-New-Zealand_At_a_glance_8-Dec-2019-for-web-PDF-1.pdf
9. Office of the Prime Minister’s Chief Science Advisor (PMCSA). (2023, December). Capturing the benefits of AI in healthcare for Aotearoa New Zealand: A3 summary [Poster]. <https://www.pmcsa.ac.nz/files/2023/12/AI-Healthcare-A3-Poster-v2.pdf>
10. Our Land and Water. (2024, August 30). How We Worked. <https://ourlandandwater.nz/about-us/how-we-work/>
11. Royal Society Te Apārangī. (2004). Alcohol causes cancer: Summary sheet. <https://www.royalsociety.org.nz/what-we-do/our-expert-advice/all-expert-advice-papers/alcohol-causes-cancer/>
12. Royal Society Te Apārangī. (2019). Plastics in the environment: Evidence summary. <https://www.royalsociety.org.nz/what-we-do/our-expert-advice/all-expert-advice-papers/plastics-in-the-environment/>
13. Science Media Centre (NZ SMC) (n.d.). About us. Available at: <https://www.sciencemediacentre.co.nz/about/>
14. The Treasury. (2018, March 20). He Puna Hao Pātiki: 2018 Investment Statement – Investing for wellbeing [Poster]. <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2018-03/is18-a3-poster-1.pdf>
15. The Treasury. (2019). Local government funding and financing: At a glance. [A3 briefing]. <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2024-05/pc-inq-lgff-a3-briefing.pdf>
16. The Treasury. (2021, May). Looking to the future: New Zealand’s long-term fiscal challenges — Summary of public submissions on the proposed scope of the combined Statement on the Long-term Fiscal Position and Long-term Insights Briefing. <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2021-06/FINAL%20LTIB-LTFS%20Phase%201%20Consultation%20Summary%20of%20Feedback%20June2021.pdf>

Priedai

1 priedas: Politikos trumpraščio rengimo taisyklės

Kas yra politikos trumpraštis?

Politikos trumpraštis (angl. policy brief) – tai glaustas, dažniausiai 2–4 puslapių dokumentas, kuris apibendrina tyrimo rezultatus ir pateikia praktiškas, įgyvendinamas rekomendacijas konkrečiai politikos problemai spręsti. Tai yra priemonė informuoti politikos formuotojus apie mokslinio/analitinio darbo aktualumą politikos tikslais.

Kam yra skirti politikos trumpraščiai?

Politikos trumpraščiai skirti politikos formuotojams ir sprendimų priėmėjams, todėl labai svarbu atsižvelgti į auditoriją. Priklausomai nuo jūsų tyrimo apimties ir rezultatų aktualumo, dokumentas turėtų būti pritaikytas tam tikram lygmeniui – Europos, nacionaliniam, regioniniam ar vietos. Šis pritaikymas užtikrina, kad mokslininkų rekomendacijos pasieks tuos, kurie gali jas įgyvendinti.

Nuo ko pradėti rengiant politikos trumpraštį?

Norėdami, kad jūsų politikos trumpraštis patrauktų auditoriją, atlikite šiuos veiksmus:

- Pradėkite planavimą iš anksto;
- Jau pradiniame etape ieškokite partnerių - suinteresuotųjų šalių ar kitų projektų komandų, su kuriomis galėtumėte bendradarbiauti. Tai leis praturtinti siūlomas rekomendacijas ir suteikti joms platesnį, daugiadisciplininį požiūrį; nustatykite savo tikslinę auditoriją: Europos, nacionalinio, regioninio ar vietos lygmens sprendimų priėmėjus (pvz., sudaryti politikos suinteresuotų pusių žemėlapij). Prieš pateikdami galutinį trumpraščio variantą paprašykite politikos formuotojo, ministerijos specialisto, turinčio politikos patirties, ar mokslo ir inovacijų patarėjo/-os peržiūrėti juodrašį. Tai padidins jūsų rekomendacijų įgyvendinimo tikimybę;
- Susipažinkite ir supraskite politikos kontekstą. Pagrindinis atspirties taškas galėtų būti kvietimas ar tema, pagal kurią projektas finansuojamas, prieš pereinant prie platesnio politikos konteksto analizės; sudarykite visų susijusių įstatymų, ES reglamentų ir kitų aktų žemėlapij. Ši užduotis padės geriau atliepti politikų poreikius. Kai žinote, kokie teisės aktai jau galioja, galite pateikti įgyvendinamas rekomendacijas, kurios atitinka dabartinę teisinę aplinką. Tai padidina tikimybę, kad jūsų siūlymai bus priimti rimtai ir panaudoti praktikoje;
- Aiškiai įvardinkite klausimą (-us), kuriuos nagrinės jūsų politikos trumpraštis, atsižvelgdami į politikos kontekstą ir parodydami skubų poreikį spręsti šį iššūkį. Paklauskite savęs: kokią problemą sprendžiate ir kodėl ji yra aktuali būtent dabar?
- Pateikite konkrečias, įgyvendinamas ir pagrįstas rekomendacijas. Kiekviena rekomendacija turi būti paremta atitinkamais įrodymais, gautais iš jūsų darbo rezultatų;
- Politikos trumpraščio turinys turi būti aiškus ir konkretus. Svarbu suprasti, kad tai nėra mokslinis straipsnis - venkite ilgos analizės, sudėtingų metodologijų aprašymų ir pernelyg išsamių duomenų. Susitelkite į tris pagrindinius klausimus: kokia yra problema, kodėl ji svarbi, ir ką reikėtų daryti;
- Nustatykite tinkamiausius kanalus savo politikos trumpraščiu platinti tiek projekto metu, tiek jam pasibaigus. Tai gali būti įvairūs renginiai, konferencijos, seminarai ar susitikimai su suinteresuotomis šalimis, kuriuose jūsų dokumentas pasieks tikslinę auditoriją. Efektyvus platinimas užtikrina, kad jūsų rekomendacijos neliktų nepastebėtos;

- Rekomenduojama įkvėpimo semtis iš pateikto šablono, kuris nurodo, kokia turėtų būti pagrindinė trumpaščio struktūra. Svarbu pritaikyti šią struktūrą konkrečiam politikos kontekstui ir tikslinės auditorijos poreikiams.
- Nepamirškite kelių pagrindinių gairių:

Ką reikėtų daryti	Ko reikėtų vengti
<p>Pristatykite politikos formavimo kontekstą: Paaiškinkite, kaip jūsų rekomendacijos susijusios su konkrečia teisine aplinka, ir, jei reikia, nurodykite atitinkamus įstatymus ar ES reglamentus. Taip parodysite, kad jūsų pasiūlymai yra ne tik apgalvoti, bet ir realistiški bei įgyvendinami dabartinėmis sąlygomis.</p>	<p>Praleisti svarbius faktus: venkite bendro pobūdžio teiginių ir neignorokite dabartinės politinės bei teisinės sistemos. Jūsų rekomendacijos turi būti grįstos konkrečiais faktais ir atsižvelgti į esamą situaciją, kad būtų laikomos patikimomis ir įgyvendinamomis</p>
<p>Pritaikykite savo pranešimą auditorijai: Norėdami, kad jūsų žinutė būtų veiksminga, atsižvelkite į savo tikslinės auditorijos poreikius. Tai reiškia, kad turite pateikti informaciją, kuri jiems iš tiesų rūpi, ir atsakyti į klausimus, kurie yra jų prioritetai. Tai padidins rekomendacijų priėmimo tikimybę.</p>	<p>Ignoruoti auditorijos poreikius: nerašykite nesuprasdami, ko reikalauja auditorija ar užduotis. Išsiaiškinkite tikslinius poreikius, kad jūsų darbas būtų naudingas tiems, kuriems jis skirtas.</p>
<p>Pabrėžkite pagrindines žinutes: išskirkite svarbiausias žinutes ir rekomendacijas, kad jas būtų lengva įsidėmėti.</p>	<p>Paslėpti svarbią informaciją: neslėpkite svarbių įžvalgų ilgose pastraipose. Svarbiausia informacija turi būti lengvai pastebima ir suprantama iš pirmo žvilgsnio.</p>
<p>Citavimas, argumentavimas remiantis patikimais šaltiniais: pacituokite tekste naudotus argumentus, kad parodytumėte jų pagrįstumą ir patikimumą. Nurodykite šaltinių dalyje naudotą literatūrą.</p>	<p>Argumentavimas remiantis asmenine nuomone, nepateikiant jokių įrodymų: kai autorius pateikia argumentus iš kitų šaltinių ar mokslinių darbų, jų necituojant, jis užsiima plagijavimu ir pasisavina svetimas idėjas.</p>
<p>Įtraukite aiškias rekomendacijas: šios rekomendacijos turi būti tiesioginės, lengvai suprantamos ir įgyvendinamos, kad sprendimų priėmėjams būtų aišku, ką daryti toliau.</p>	<p>Praleisti rekomendacijas, arba pateikti jas per daug bendrais teiginiais: svarbu, kad politikos trumpaštis pateiktų konkrečias rekomendacijas, nes jų trūkumas arba nekokybiškas pateikimas gali sumažinti dokumento poveikį. Konkretumas parodo jūsų profesionalumą ir leidžia sprendimų priėmėjams imtis veiksmų.</p>
<p>Pagrįskite savo rekomendacijas patikimais įrodymais ir duomenimis: rekomendacijas pagrįskite stipriais įrodymais, patikimais duomenimis. Kiekvienas tyrimas turi savų apribojimų ir neaiškumų, todėl svarbu juos paminėti. Tai parodys jūsų skaidrumą ir leis sprendimų priėmėjams pilnai įvertinti riziką. Toks požiūris suteikia jūsų darbui profesionalumo ir didina pasitikėjimą pateiktomis rekomendacijomis.</p>	<p>Pateikti nepagrįstus teiginius: venkite teiginių ir rekomendacijų, kurie nėra grįsti įrodymais. Jūsų dokumentas bus patikimas tik tada, jei kiekvienas siūlymas bus pagrįstas faktais, duomenimis ar tyrimų rezultatais.</p>
<p>Būkite skaidrūs: paaiškinkite kokiomis sąlygomis ir su kokiomis prielaidomis buvo gauti jūsų duomenys parodote, kad esate profesionalūs ir sąžiningi. Tai padeda sprendimų priėmėjams tinkamai įvertinti jūsų išvadas ir jomis pasitikėti.</p>	<p>Leisti pasireikšti šališkumui: neleiskite asmeniniam šališkumui ar nepagrįstai nuomonei paveikti dokumento. Norėdami išlaikyti objektyvumą, remkitės tik faktais ir tyrimo rezultatais. Tai padės užtikrinti, kad jūsų rekomendacijos bus priimtos rimtai ir bus pagrįstos, o ne grindžiamos subjektyviu požiūriu.</p>
<p>Aiški struktūra: laikykitės struktūrizuoto formato, kuriame naudojamos antraštės ir paantraštės, pabrėžiančios pagrindines mintis. Gerai suplanuotas ir logiškai išdėliotas turinys padeda skaitytojui lengviau rasti svarbiausią informaciją, suprasti bendrą dokumento logiką ir įsiminti pagrindines išvadas bei rekomendacijas.</p>	<p>Pateikti sunkiai skaitomą, ilgą dokumentą: venkite ilgų tekstų. Politikos trumpaštis turi būti greitai perskaitomas, todėl atkreipkite dėmesį į vizualinį pateikimą.</p>

Ką reikėtų daryti	Ko reikėtų vengti
<p>Teksto glaustumas: sutelkti dėmesį tik į tai, ką jūsų projekto rezultatai reiškia sprendžiamai problemai ar iššūkiui.</p>	<p>Perkrauti tekstą su daug informacijos: įtraukite tik tiek duomenų ir informacijos, kiek reikia, kad pagrįstumėt savo teiginius ir rekomendacijas. Per daug sudėtingos informacijos gali atgrasyti skaitytoją. Geriau sutelkite dėmesį į pagrindinius faktus, kurie tiesiogiai atsakytų į sprendimų priėmėjų klausimus.</p>
<p>Naudokite aiškią kalbą: siekite, kad jūsų trumpaštį galėtų perskaityti ir suprasti ne mokslininkai. Prieš pateikdami dokumentą, paprašykite, kad jį perskaitytų mokslo ir inovacijų patarėjai ar ministerijos darbuotojai.</p>	<p>Naudoti techninį žargoną: nenaudokite techninio žargono ar akronimų, kurie gali būti nežinomi jūsų auditorijai. Jei neįmanoma išvengti sudėtingo termino, paaiškinkite jį išnašoje. Taip pat venkite neaiškios ar dviprasmiškos kalbos. Kuo aiškesnis bus jūsų tekstas, tuo lengviau jį supras ir priims sprendimų priėmėjai.</p>
<p>Kur tik įmanoma, naudokite vizualus: kadangi vizualus turinys lengviau suprantamas ir įsimenamas, naudokite grafikus ir infografikus. Kai tik įmanoma, sudėtingus duomenis ar idėjas paverskite vaizdinėmis priemonėmis. Tai leis jūsų auditorijai greičiau įsisavinti informaciją.</p>	<p>Venkite vien tik teksto: naudokite grafikus, diagramas ar infografikus, kad sudėtinga informacija taptų suprantama ir lengvai įsimenama. Vien tekstas atgrasys skaitytojus ir sumažins jūsų žinutės poveikį.</p>
<p>Krupščiai peržiūrėkite tekstą: užtikrinkite, kad visas dokumentas būtų gramatiškai taisyklingas ir nuoseklus. Reikia atkreipti dėmesį ne tik į rašybos klaidas, bet ir į vieningą terminologiją bei stilių. Toks dėmesys detalėms sustiprina jūsų patikimumą ir profesionalumą.</p>	<p>Aplaidus redagavimas: net ir nedidelės klaidos gali sugadinti jūsų dokumento įvaizdį. Prieš pateikdami dokumentą, atidžiai jį perskaitykite ir ištaisykite visas gramatines, rašybos ir skyrybos klaidas. Tai užtikrins, kad jūsų darbas atrodytų profesionaliai ir patikimai.</p>

Kaip taisyklingai rašyti rekomendacijas?

Žemiau pateikiami kriterijai rekomendacijoms.

Kriterijus	Siekiamybė	Kodėl tai svarbu
Kokybė	Rekomendacija pagrįsta tvirtais įrodymais	Remtis naujausiais duomenimis, tyrimų sinteze arba bandomaisiais vertinimais, kad pasiūlymai būtų pagrįsti duomenimis, o ne spėlionėmis
	Tiksliai apibrėžta problema	Nurodomas politikos atotrūkis (angl. gap), kam tai daro įtaką, ir mastas/ skubumas, kad sprendimus priimantiems asmenims būtų lengviau suprasti, kodėl veiksmų reikia imtis dabar
	Pateikta aiški pokių ir galimybių teorija	Parodoma kaip kiekvienas rekomenduojamas veiksmas išsprendžia problemą; kai yra neaiškumų, aiškiai įvardinami atotrūčiai (angl. gap), pateikiamos patikimos alternatyvos ir kompromisai
	Sprendžiamas paskirstymo ir etinio poveikio klausimas	Įvertinama, kas išloštų, kas mokėtų ir kaip pasiūlymas atitiktų lygybės ar teisėmis grįstus tikslus
Įgyvendinamumas	Būti administraciniu ir politiniu požiūriu įgyvendinamu	Atitinka tikslinės jurisdikcijos pajėgumus, teisinius įgaliojimus ir politinį klimatą; prireikus siūlomi laipsniški arba mažesnės kainos sprendimai
	Parodyti ekonomiškumą ir efektyvumą	Susiejamos apskaičiuotos išlaidos su numatoma nauda, naudojama jautrumo analizė, jei leidžia duomenys
	Užtikrinti suderinamumą su esama politika	Vengiama dubliavimosi ar prieštaravimo dabartiniams įstatymams, strategijoms ar tarptautiniams įsipareigojimams
	Įtraukti stebėsenos (angl. monitoring) ir vertinimo nuostatas	Nurodomi išmatuojami rodikliai, terminai ir grįžtamojo ryšio ciklas adaptyviam valdymui
	Atspindėti suinteresuotųjų šalių įsitraukimą	Parodoma, kad buvo konsultuojamasi su suinteresuotomis grupėmis, ekspertais ir įgyvendintojais, taip parodant suinteresuotų pusių įtraukimą ir potencialų praktinį pritaikymą

Vartoti aiškia, paprastą kalbą	Užimti sprendimų priėmėjai ieško antraščių, todėl glaustas, be mokslinio žargono tekstas padidina tikimybę, kad rekomendacijos bus perskaitytos ir pagal jas bus imtasi veiksmų
Orientuotis į konkretų sprendimų priėmėją	Tinkamu lygiu suformuluojama rekomendacija ir pritaikomas tonas prie tikslinės auditorijos užklauso
Prioritetų nustatymas ir veiksmų seka	Rekomenduojamas valdomas skaičius (dažniausiai 3-5) žingsnių, surūšiuotų pagal poveikį arba skubumą
Pateiktas konkretus raginimas veikti	Vartojami aktyvūs veiksmažodžiai („priimti X standartą iki 2025 m. 4 ketvirčio“), priskiriama atsakomybė ir nustatomi etapai
Glausta komunikacija (≤1000 žodžių)	Tekstai, kurie viršija šią ribą, daug rečiau paveikia aukšto lygio sprendimus

Rekomendacijų pavyzdžiai

1. Siekiant, kad Europos Sąjungos žemės ūkio ir maisto sistema būtų kartu konkurencinga, tvari ir atspari krizėms, svarbu kryptingai mažinti strategines importo priklausomybes nuo trečiųjų šalių, kurios šiandien yra vienas pagrindinių kainų nestabilumo ir geopolitinio pažeidžiamumo šaltinių. Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro ir EBPO analizės patvirtina, kad žiedinės ekonomikos sprendimai (pvz., mėšlo, digestato ir nuotekų dumblo perdirbimas) gali pakeisti 15–30 % mineralinių trąšų poreikio, o investicijos į tokias sistemas atsiperka per 5–8 metus dėl stabilesnių sąnaudų ir mažesnės priklausomybės nuo importuojamos energijos. Panašiai, padidinus ankštinių augalų plotus iki 8–10 % dirbamos žemės, ES galėtų sumažinti baltyminių pašarų importą 25–35 %, kartu sukurdama papildomas pajamas ūkininkams ir pagerindama dirvožemio būklę. Augalų apsaugos srityje EBPO duomenys rodo, kad integruota augalų apsauga ir tiksliosios technologijos leidžia sumažinti cheminių pesticidų naudojimą 20–40 %, išlaikant derlingumą ir mažinant priklausomybę nuo riboto skaičiaus tiekėjų. **10–20 % importo pakeitimas vidaus sprendimais, kaip nurodo Europos Komisijos strateginės autonomijos vertinimai, reikšmingai sumažina kainų šokų poveikį ir didina pasirengimą krizėms.**
2. Atlikti formalų, techninį rizikų, susijusių su krizių valdymo DI priemonių naudojimu, vertinimą. Ypač reikėtų atsižvelgti į tai, kad DI priemonės, duomenų saugojimas ir apdorojimas gali būti vykdomi ir kontroliuojami už ES ribų. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas kibernetiniam saugumui ir DI atsparumui (kuris turėtų apimti infrastruktūrinį atsparumą, o ne vien programinės įrangos patikimumą). Vertinime turėtų būti:
 - (i) nustatytos pagrindinės infrastruktūros priklausomybės,
 - (ii) pabrėžta vietinio / kraštinio (edge) DI ir neprisijungus (offline) veikiančių pajėgumų svarba,
 - (iii) apsvaistytas ES lygmens investicijų panaudojimas atspariai skaičiavimo, ryšių ir duomenų infrastruktūrai, ir
 - (iv) aiškiai susieti šie aspektai su Europos strategine autonomija ir kibernetiniu saugumu.

2 priedas: Politikos trumpraščio struktūra

[Rekomenduojamas ilgis: 2-4 puslapiai]

Projekto pavadinimas/ Akronimas/ Logotipas

[metai ir mėnesis]

[Autoriai]

[Politinio trumpraščio pavadinimas]

Politikos trumpraščio pavadinimas - esminis. Jis turi iškart patraukti auditorijos dėmesį ir aiškiai perteikti jūsų išvadų svarbą. Geras pavadinimas gali nulemti, ar sprendimų priėmėjas perskaitys dokumentą, ar jį tiesiog atmes.

Jūsų politikos trumpraščio pavadinimas turėtų:

- Būti aiškus ir konkretus:** pavadinimas turėtų atspindėti pagrindinę sprendžiamą problemą;
- Užfiksuoti esmę:** apibendrinti pagrindinę mintį paveikiais žodžiais;
- Naudoti raktinius žodžius:** įtraukti tinkamus raktinius žodžius, kad dokumentas būtų gerai matomas ir lengvai randamas;
- Trumpas ir glaustas pavadinimas:** trumpas ir glaustas pavadinimas yra esminis, todėl geriausia parašyti jį trumpesnę nei 10 žodžių;
- Sudominti skaitytoją:** naudoti aktualią kalbą, kuri sužadina susidomėjimą;
- Atsižvelgti į auditoriją:** pavadinimas turi atliepti auditorijos interesus ir atspindėti politinį prioritetą.

Pavyzdžiui:

„Įrodymai, pagrindžiantys tarpinstitucinę strategiją sveikatos netolygumams mažinti“ (Vodden, A. et al., 2023)

„Kvėpuokime lengviau: tabako mokestis gerina sveikatą ir didina biudžeto pajamas“ (Pore, R., & Paulhus, E., 2011)

Svarbiausios įžvalgos (patraukite skaitytojo dėmesį: apibendrinkite pagrindines mintis punktais, kad jos būtų įsimintinos)

- **Trumpai apibendrinkite svarbiausias konteksto dalis:** pavyzdžiui, susilaukus vaikų moterys dažniau nei vyrai išeina ilgesnių vaiko priežiūros atostogų ir dažniau dirba ne visą darbo laiką. Šie pokyčiai prisideda prie moterų ir vyrų darbo užmokesčio augimo skirtumų – vadinamosios „motinystės baudos“.
- **Pabrėžkite politikos rekomendacijas:** pavyzdžiui, vienas iš būdų mažinti šį atotrūkį – daugiau dėmesio skirti vyrams. Jei tėvams būtų suteikiamos neperleidžiamos teisės į vaiko priežiūros atostogas, jų pasinaudojimas atostogomis galėtų reikšmingai padidėti, o tėvai daugiau laiko skirtų vaikų priežiūrai.
- **Pakartoti pagrindines tyrimų išvadas:** pavyzdžiui, „Informacija apie atostogų naudojimą yra būtina norint suprasti, kaip jomis naudojasi motinos ir tėvai, taip pat skirtingų atostogų politikos priemonių poveikį.“ Vidutiniškai EBPO šalyse tik maždaug vienas iš keturių vyrų pasinaudoja vaiko priežiūros atostogomis, o kai kuriose šalyse – mažiau nei vienas iš dešimties.
- **Pakartokite pagrindinį galimą rekomendacijų poveikį:** pavyzdžiui, „Apmokamos vaiko priežiūros atostogos pirmiausia skirtos paremti tėvus ir vaikus, sudarant galimybę abiem tėvams laikinai pasitraukti iš apmokamo darbo ir rūpintis labai mažu vaiku. Tai naudinga daugeliu aspektų,

1. **Problemos kontekstas** (skirtas pabrėžti konkretų politikos kontekstą, iššūkio aktualumą ir skubų poreikį jį spręsti)

- Pradėkite įtraukiančia įvadine pastraipa, kuri aprašytų politikos kontekstą. Pabrėžkite problemos svarbą, aktualumą ir savalaikiškumą. Pateikite pagrindinius faktus.

Pavyzdžiui:

„Sparčiai didėjant miestų gyventojų skaičiui, efektyvus viešasis transportas tapo kritiškai svarbus politikos formuotojams, siekiantiems mažinti spūstis ir gerinti oro kokybę“

- Susiekite savo dokumentą su vykstančiomis **politikos iniciatyvomis**. Pavyzdžiui, susiekite savo darbus su Europos Komisijos prezidento/-ės kalba apie Sąjungos padėtį.
- Suformuluokite **konkretų klausimą**, į kurį siekiate atsakyti trumpa pastraipa.
- Apibrėžkite **problema**, jos svarbą, aktualumą ir pateikite esminę kontekstinę informaciją.
- Jei reikia, nustatykite dabartinės politikos **trūkumus**, argumentuodami, kodėl ir kaip dabartinius metodus galima patobulinti.
- Jei jūsų projekto metu atradote pažangiausių technologijų **trūkumų**, galite juos aiškiai nurodyti. Svarbu paaiškinti, kokių spragų aptikote ir kaip jos gali paveikti esamą situaciją.
- Apibūdinkite **kliūtis ir iššūkius**, ypač tuos, kuriuos veikia politika.
- Apsvarstykite galimybę įtraukti **vizualines** priemones, tokias kaip grafikai ir lentelės, kurios papildytų pagrindinį tekstą.

2. Politikos rekomendacijos (į veiksmus orientuotos rekomendacijos: išvardykite pagrindinius praktinius veiksmus, kurie sprendžia iššūkių)

- Pateikite **aiškias, įgyvendinamas, įrodymais grįstas rekomendacijas**, parodančias, kaip siūlomas veiksmas sprendžia problemą ir kur išlieka neapibrėžtumas. Svarbu atsižvelgti į visas vykdomas ar planuojamas iniciatyvas ir įvertinti galimą poveikį (ekonominį, aplinkosauginį, socialinį, geopolitinį ir kt.), kuris yra ypač aktualus jūsų auditorijai. Toks požiūris užtikrins, kad siūlomi sprendimai būtų ne tik pagrįsti faktais, bet ir realistiški bei įgyvendinami.
- Siekiant užtikrinti rekomendacijų patikimumą ir įgyvendinamumą, svarbu **susieti konkrečius projekto rezultatus, išvadas ir pavyzdžius su siūlomomis rekomendacijomis**. Šis ryšys paaiškina, kodėl jūsų siūlymai yra pagrįsti ir efektyvūs.
- Pasiūlykite valdomą skaičių veiksmų, surikiuotų pagal poveikį arba skubumą. Finansines pasekmes galima papildyti numatomų sąnaudų įverčiu, jei jis žinomas.
- Būkite konkretūs ir nurodykite, kaip politikos formuotojai galėtų šias rekomendacijas perimti ir įgyvendinti.

Pavyzdžiui:

Konkrečių priemonių įtraukimas į reglamentavimą: Regionų komitetas, bendradarbiaudamas su merų tinklu, galėtų parengti regioninę muziejų duomenų dalinimosi sistemą, kad būtų sudarytos sąlygos keistis informacija apie kultūros vertybes ir būtų užkirstas kelias neteisėtai prekybai.

Institucinės reformos siūlymas: „Skatinti darbinis ryšius tarp universitetų, ministerijų ir mokslo finansavimo tarybų; universitetuose vertinti ir skatinti politikos konsultavimą; ugdyti tyrėjus ir universitetų vadovus politikos konsultavimo klausimais“.

3. Įrodymai ir analizė (apibendrinkite įrodymus, svarbius ir aktualius tikslinei auditorijai)

- Ši dalis turi būti trumpa ir glausta. Sutelkite dėmesį į patikimiausius ir svarbiausius rezultatus, kurie tiesiogiai pagrindžia jūsų siūlomas politikos rekomendacijas. Nereikia išsamiai pristatyti visų tyrimo išvadų, galite pateikti nuorodą į išsamesnę informaciją prieduose arba literatūros sąrašė.
- Apibendrinkite pagrindinius tyrimo įrodymus (pvz., projekto rezultatus, ekspertų nuomones, konkrečius pavyzdžius ir pan.), atsižvelgdami į tikslą ir auditoriją, aiškia ir lengvai suprantama forma,

nereikalaujančia specializuotų žinių. Venkite techninio žargono, kuris gali būti nesuprantamas plačiajai auditorijai, ir sutelkite dėmesį į tai, kaip jūsų darbas gali padėti spręsti realias problemas.

- Norėdami efektyviai paaiškinti pagrindinius tyrimo rezultatus, svarbu tiesiogiai susieti pateikiamus duomenis su siūlomomis rekomendacijomis.
- Nurodykite visus tyrimo apribojimus. Pavyzdžiui, jei tyrimas buvo atliktas nedidelėje grupėje ar konkrečioje geografinėje vietovėje, arba jei jo trukmė buvo trumpa, tai gali turėti įtakos išvadoms. Atvirai pripažindami šiuos trūkumus, parodote savo tyrimo patikimumą ir sąžiningumą.
- Konkretus pavyzdys ar demonstracija padeda auditorijai vizualizuoti problemą ir įtikinamai parodo jūsų tyrimo rezultatų svarbą. Užuo pateikus statistinius duomenis, galite parodyti, kaip jūsų rezultatai atrodo realiame gyvenime. Pavyzdžiui, prieš ir po scenarijus, prototipas, maketas, modeliavimas ir kt.
- Norėdami užtikrinti, kad jūsų analizė būtų įtikinama, subalansuota ir apginama, turite aiškiai pateikti faktus. Svarbu, kad jūsų argumentai būtų pagrįsti objektyviais duomenimis, o ne asmeninėmis nuomonėmis.
- Kur įmanoma, įtraukite vizualines priemones, kurios sudomintų skaitytoją ir pagerintų duomenų suvokimą, papildydamos tekstą. Vizualiniai elementai gali padėti supaprastinti sudėtingą informaciją. Kruopščiai pasirinkite grafikos tipą: stulpelinės diagramos yra aiškios ir lengvai skaitomos, linijinės diagramos idealiai tinka tendencijoms rodyti, o sudėtinės stulpelinės diagramos yra gera alternatyva skritulinėms diagramoms. Įtraukite įskaitomus pavadinimus, paaiškinančius antraštes ir (ar) paantraštes, naudokite spalvas, šešėliavimo raštus ir simbolius, kuriuos lengva atskirti vieną nuo kito.
- Šį skyrių užbaikite trumpu tyrimo metodologijos paaiškinimu, kad skaitytojas suprastų rezultatų patikimumą ir apimtį. Paminėkite, kaip tyrimas buvo atliktas, kas jį vykdė, kaip buvo renkami duomenys, taip pat bet kokį aktualų kontekstą, kuris anksčiau nebuvo aptartas.

4. Šaltiniai

- Nurodykite pagrindinius šaltinius, kuriais rėmėtės rengdami trumpraštį, kad skaitytojais galėtų su jais susipažinti detaliau. Užtikrinkite, kad visi pateikti šaltiniai būtų atvirosios prieigos, kad kiekvienas, norintis pasigilinti, galėtų rasti šaltinį.
- Bendrų politikos trumpraščių atveju nurodykite dalyvavusius projektus ir (arba) suinteresuotąsias šalis. Taip pat apsvarstykite galimybę pateikti informaciją apie tai, su kuo buvo konsultuotasi.

5. Kontaktai

Jei norite nurodyti autorius, pateikite jų vardus ir pavardes, pareigas, institucijas ir el. pašto adresus. Kitu atveju nurodykite el. pašto adresą, kuriuo skaitytojais galėtų kreiptis dėl papildomos informacijos.