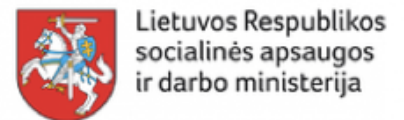


GAIRĖS

Informacija apie tai, kokios mokslo patarimų rengimo ir (ar) teikimo formos egzistuoja ir veikia Lietuvoje, kokios priemonės ir kaip jiems gauti gali būti pasitelkiamos, siekiant gauti mokslinių žinių viešajai politikai aktualiais klausimais

Parengė:
Mokslo ir inovacijų patarėjai

Vilnius, 2026



TURINYS

DUOMENIMIS PAREMTAS POLITIKOS FORMAVIMAS	4
DUOMENIMIS PAREMTOS POLITIKOS SAMPRATA IR JOS TAIKYMAS.....	4
DUOMENIMIS PAREMTOS POLITIKOS CIKLO ETAPAI	7
PROBLEMINIŲ KLAUSIMŲ IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMO METODŲ APIBRĖŽIMAS	9
PROBLEMINIŲ KLAUSIMŲ IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS	9
DUOMENŲ IR TYRIMO METODŲ PASIRINKIMAS.....	12
MOKSLO IR INOVACIJŲ PATARĖJŲ TAIKYTOS PRAKTIKOS SIEKIANČIŲ GAUTI DUOMENIMIS IR MOKSLŲ PAREMTUS PATARIMUS VIEŠAJAM SEKTORIUI	15
MOKSLO IR INOVACIJŲ PATARĖJŲ TINKLAS: VEIKIMO LOGIKA IR SISTEMOS PLĖTROS KRYPTYS.....	15
MOKSLINIŲ TYRIMŲ IR ANALITINIŲ VEIKLŲ PLANAVIMAS VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJOSE	18
PAPILDOMI ANALITINIAI ŠALTINIAI: DISKURSO IR INFORMACIJOS ANALIZĖ	20
TARPSEKTORINIS DIALOGAS SUDERINTIEMS IR ĮRODYMAIS PAREMTIEMS SPRENDIMAMS	21
GREITŲJŲ UŽKLAUSŲ BEI APŽVALGŲ FORMAVIMO PRINCIPAI.....	23
PRAKTINIS DUOMENŲ IR INFORMACIJOS ŠALTINIŲ ŽEMĖLAPIS	26
APIBENDRINIMAS	34
PRIEDAI	37
1 PRIEDAS. (METŲ) ĮRODYMAIS PAREMTOS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PLANO PAVYZDYS	37
2 PRIEDAS. VIENLAPIŲ TIPAI IR REKOMENDUOJAMAS TURINYS	37
3 PRIEDAS. TARPSEKTORINIO DIALOGO FORMATO ĮGYVENDINIMAS LR SVEIKATOS MINISTERIJOJE.....	39
4 PRIEDAS. DIAGRAMOS PARUOŠIMO PATIKROS LAPAS	41
5 PRIEDAS. ŠALTINIŲ ŽEMĖLAPIS.....	42
6 PRIEDAS. TARPTAUTINIAI ŠALTINIAI.....	43

Duomenimis paremtas politikos formavimas

Duomenimis paremtos politikos samprata ir jos taikymas

Duomenimis ir įrodymais paremtas politikos formavimas (angl. *evidence-informed policy making*) laikomas vienu iš šiuolaikinio viešojo valdymo pamatų. Jis grindžiamas nuostata, kad viešosios politikos sprendimai turi būti formuojami ne tik politiniais prioritetais ar administracinėmis praktikomis, bet ir sistemingu, patikimu, įvairius šaltinius integruojančiu žinojimu. Ši samprata susiformavo XX a. pabaigos – XXI a. pradžioje, mokslo ir politikos sąveikos tyrimų kontekste (Nutley et al., 2007; Davies et al., 2000; Parkhurst, 2017). Empiriniai tyrimai parodė, kad sprendimai, kuriuose kryptingai naudojami moksliniai tyrimai, administraciniai duomenys, statistika, ekspertinės išvalgos ir gyventojų patirtys, pasižymi didesniu veiksmingumu, tvarumu ir demokratiniu legitimumu.

Svarbu pabrėžti, kad šiuolaikinėje literatūroje sąmoningai vengiama siauro „įrodymais grįstos politikos“ supratimo, suponuojančio, jog moksliniai duomenys savaime nurodo vieną „teisingą“ sprendimą. Vietoj to akcentuojama įrodymais paremta politika, pripažįstanti, kad politiniai sprendimai visada yra vertybiniai ir kontekstiniai (Parkhurst, 2017; Cairney, 2017). Tarptautiniu mastu duomenimis paremtas politikos formavimas apibrėžiamas kaip procesas, padedantis priimti geriau informuotus sprendimus, sistemingai derinant mokslinius tyrimus, administracinius ir statistinius duomenis, ekspertines žinias, suinteresuotų grupių ir gyventojų patirtis (OECD, 2020).

OECD taip pat pabrėžia, kad tai nėra pavieniai tyrimų užsakymai, bet visos valdymo sistemos gebėjimas nuolat generuoti, interpretuoti ir panaudoti žinias sprendimų priėmimo (OECD, 2020). Esminė nuostata – „duomenimis paremtas“ nereiškia „duomenimis determinuotas“. Kaip pažymi Sanderson (2002), įrodymai pagrindžia galimus politinius sprendimus, padeda įvertinti alternatyvas, numatyti galimas pasekmes ir stiprina sprendimų racionalumą.

Pagrindiniai duomenimis paremtos politikos formavimo principai

Įrodymai turėtų būti renkami, vertinami ir naudojami viso viešosios politikos ciklo metu – nuo problemos apibrėžimo iki įgyvendinimo stebėsenos ir *ex post* vertinimo. Toliau išskirti principai (žr. lentelę Nr. 1) padeda užtikrinti, kad duomenų ir mokslo žinių taikymas politikoje

būtų nuoseklus, skaidrus ir proporcingas, atsižvelgiant tiek į sprendimų kontekstą, tiek į politines ir vertybines nuostatas (Parkhurst, 2017; Cairney, 2017; OECD, 2020).

PRINCIPAS	APRAŠYMAS
Problemos ir tikslų aiškumas (diagnostika ir operacionalizavimas)	Įrodymais paremta politika prasideda nuo aiškiai apibrėžtos viešosios problemos ir siekiamų pokyčių. Jeigu problema suformuluota per plačiai arba miglotai (pvz., „mažinti skurdą“), duomenis yra sunku interpretuoti, o priemonių parinkimas problemai spręsti tampa nepakankamai pagrįstas. Todėl ypatingai svarbu skirti pakankamai laiko problemos ar klausimų sukonkretinimui ir operacionalizavimui: kas, kur, kada ir kokių mastu patiria problemą; kokiais rodikliais ją galima stebėti (Howlett & Ramesh, 2003; OECD, 2020)
Patikimumas ir validumas (metodologinė kokybė)	Politikos cikle naudojami duomenys turi būti surinkti vadovaujantis metodologiškais įrankiais, aiškiai dokumentuoti ir atspindėti analizuojamą reiškinį. Tai reiškia, kad prioritetas teikiamas empiriniais duomenimis ir tyrimais pagrįstomis įžvalgoms, o ne intuicija, nuogirdomis ar kitais pavyzdžiais (Nutley et al., 2007; Parkhurst, 2017)
Tiranguliacija ir daugiašaltinis įrodymų naudojimas	Sprendimai turi remtis ne vienu „auksiniu“ duomenų šaltiniu ar pavieniu tyrimu, o skirtingų tipų įrodymų deriniu: statistika ir administraciniais duomenimis, kokybiniais ar kiekybiniais tyrimais, vertinimais, tarptautiniais palyginimais, ekspertų ir paslaugų gavėjų įžvalgomis (Nutley et al., 2007) ir pan. Stipriausia žinių bazė susiformuoja tuomet, kai skirtingi šaltiniai papildo ir patvirtina vienas kitą; tik apklausų, administracinių duomenų ar akademinių tyrimų dažniausiai nepakanka (Davies et al., 2000; Nutley et al., 2007)
Duomenų kokybės ir tinkamumo vertinimas	Ne visi duomenys yra vienodai patikimi ir tinkami konkrečiam klausimui spręsti. Todėl būtina vertinti duomenų šaltinių aprėptį, patikimumą, atnaujinimo periodiškumą, galimus šališkumus ir ribotumus, taip pat „tinkamumą tikslui“ - ar duomenys iš tikrųjų matuoja tai, ką norime spręsti (OECD, 2020; Parkhurst, 2017)
Skaidrumas ir atsekamumas (sprendimų pagrindimo logika)	Sprendimų priėmėjai turėtų aiškiai dokumentuoti, kokiais duomenimis ir analizėmis rėmėsi, kokios alternatyvos buvo svarstytos ir kodėl pasirinktas konkretus sprendimas. Toks atsekamumas leidžia visuomenei ir partneriams matyti, kad sprendimai paremti įrodymais, o ne vien politinėmis nuostatomis (Cairney, 2017; Oliver et al., 2014). Skaidrumą gali sustiprinti standartizuoti produktai (pvz., vienlapiai), kuriuose glaustai išdėstomos prielaidos, duomenys, alternatyvos ir rekomendacijos
Proporcingumas ir adekvatumas (įrodymų gylis derinimas prie sprendimo svarbos)	Ne kiekvienai problemai reikalingas ilgalaikis akademinis tyrimas. Kartais pakanka greitos duomenų apžvalgos ar esamų tyrimų sintezės, kitais atvejais galima atlikti reikminį tyrimą, ar vykdyti teisinio reguliavimo <i>ex post</i> vertinimą. Esminis principas – įrodymų gylį ir formą derinti prie sprendimo svarbos, rizikų ir laiko horizonte (OECD, 2020; Sanderson, 2002)
Dialogas tarp politikos formuotojų ir tyrėjų	Mokslas ir politika veikia skirtinga logika: tyrėjai siekia metodologinio tikslumo, o politikos formuotojai – sprendimo, kuris įmanomas esamomis politinėmis, finansinėmis ir administracinėmis sąlygomis. Todėl svarbi tarpininkavimo, „vertėjavimo“ tarp mokslo ir politikos reikšmė – institucijų ir asmenų gebėjimas tyrimų rezultatus paversti suprantamomis, veiksmą orientuojančiomis žinutėmis ir rekomendacijomis (Nutley et al., 2007; Cairney, 2017)
Politinio konteksto, vertybių ir kontekstualumo pripažinimas	Tinkamas įrodymų naudojimas reiškia ne „technokratinį valdymą“, o sąžiningą diskusiją apie tai, kaip duomenys sąveikauja su vertybėmis, instituciniu kontekstu ir visuomenės lūkesčiais (Parkhurst, 2017; Cairney, 2017). Parkhurst (2017)

	pabrėžia, kad geri įrodymai nebūtinai yra tinkami įrodymai, jei jie neįvertinami konkrečios šalies ar sektoriaus teisinėje, finansinėje, kultūrinėje ir administracinėje aplinkoje
Etika ir duomenų apsauga	Duomenų naudojimas turi atitikti informuotumo, proporcingumo ir teisingumo principus, ypač dirbant su pažeidžiamomis grupėmis, jautriais duomenimis ar algoritminiais sprendimais. Tai apima ir atsakingą duomenų dalijimąsi bei prieigos valdymą (OECD, 2020).

1 lentelė. Pagrindiniai duomenimis paremtos politikos formavimo principai.
 Parengta autorių pagal Howlett & Ramesh, 2003; OECD, 2020; Nutley et al., 2007; Parkhurst, 2017; Davies et al., 2000; Cairney, 2017; Oliver et al., 2014; Sanderson, 2002

Duomenimis paremtas politikos formavimas leidžia spręsti ne tik konkrečių politikos priemonių turinio klausimus, bet ir platesnes viešojo valdymo sistemos problemas, kurios kyla dėl fragmentuoto, nepakankamai pagrįsto ar nekoordinuoto sprendimų priėmimo. Tai apima galimybes:

- tiksliau diagnozuoti problemą (atskirti struktūrines ir laikinas priežastis);
- pagrįsti alternatyvų pasirinkimą (kaštai, nauda, poveikis);
- didinti išteklių panaudojimo efektyvumą;
- sukurti aiškų poveikio vertinimo modelį (tikslai, rodikliai, grįžtamasis ryšys);
- mažinti tarpinstitucinį atsiribojimą per bendrus duomenų sprendimus (OECD, 2020).

Viena iš esminių rizikų atsisakant naudoti duomenis priimant sprendimus yra vadinamoji „nuomonių politika“ ir *ad hoc* sprendimai. Neturint sistemingos duomenų bazės, sprendimai dažnai remiasi pavieniais atvejais, aktyvių interesų grupių balsais ar trumpalaikė politine darbotvarke. Tuo tarpu įrodymais paremtas požiūris leidžia perkelti diskusiją iš subjektyvaus „ką man atrodo“ į empirinius duomenimis grįstą „ką rodo duomenys“, kartu išlaikant demokratinę diskusiją apie vertybes ir prioritetus (Cairney, 2017; Parkhurst, 2017).

Kitas svarbus aspektas yra politinių sprendimų fragmentacija ir tarpusavio nesuderinamumas. Kai skirtingos institucijos taiko skirtingas duomenų bazes ir analizės praktikas, kyla rizika, kad politikos priemonės dubliuos viena kitą arba net prieštaraus. Tokia fragmentacija silpnina bendrą politikos nuoseklumą ir mažina jos efektyvumą. Sistemingas duomenų valdymas, bendrų analitinių standartų taikymas ir suderinta analitinė darbotvarkė leidžia mažinti fragmentiškumą ir stiprinti tarpinstitucinį koordinavimą (OECD, 2020).

Tuo pačiu nereikėtų pamiršti ir trumparegiškumo bei negebėjimo įvertinti pasekmes. Be išankstinės analizės, scenarijų modeliavimų ar mikro-simuliacinių įrankių (pvz., EUROMOD), socialinės politikos sprendimai gali sukelti netikėtų padarinių, tokių kaip pajamų nelygybės didėjimas, veiklos sąnaudų augimas ar nepakankamas tikslinių grupių pasiekimas. Nuoseklus duomenų naudojimas ir analitiniai įrankiai leidžia geriau numatyti galimas

pasekmes, įvertinti alternatyvas ir identifikuoti kompromisus dar prieš priimant sprendimą (OECD, 2020; Sanderson, 2002).

Galiausiai - komunikacijos tarp analitinės informacijos ir sprendimų priėmimo spragos. Sudėtingos, ilgos ataskaitos dažnai lieka neperskaitytos arba sunkiai pritaikomos praktikoje. Aiškūs, struktūruoti ir vizualiai pagrįsti informacijos pateikimo formatai, tokie kaip vienlapiai ar analitinės santraukos, padeda sujungti mokslinius įrodymus ir politinę diskusiją, didina sprendimų suprantamumą bei stiprina atskaitomybę (Sanderson, 2002; OECD, 2020; Oliver et al., 2014).

Duomenimis paremtos politikos formavimas nėra vien techninis duomenų panaudojimo procesas, bet nuosekli, visą politikos ciklą apimanti praktika, jungianti aišką problemos diagnostiką, metodologiškai patikimus ir įvairiapusius įrodymus, skaidrų sprendimų pagrindimą bei nuolatinį dialogą tarp mokslo ir politikos. Šie principai pabrėžia, kad svarbu ne tik turėti duomenis, bet ir kritiškai vertinti jų kokybę, tinkamumą bei ribotumus, derinti įrodymų gylį su sprendimo svarbą ir atsižvelgti į platesnį politinį, institucinį ir vertybinį kontekstą. Tik toks integruotas požiūris leidžia užtikrinti, kad viešosios politikos sprendimai būtų ne tik pagrįsti įrodymais, bet ir adekvatūs realioms visuomenės problemoms, etiški, skaidrūs ir legitimiški.

Duomenimis paremtos politikos ciklo etapai

Žemiau esančioje lentelėje Nr. 2 „Pagrindiniai politikos ciklo etapai ir duomenų pritaikymo procesai“ aptariami atskiri žingsniai, nubrėžiantys bendrą logiką - ko galima tikėtis iš duomenų ir mokslo kiekviename etape, remiantis politikos ciklo logika (Howlett & Ramesh, 2003) ir šiuolaikinėmis įrodymų valdymo įžvalgomis (Nutley et al., 2007; OECD, 2020).

POLITIKOS CIKLO ETAPAS	Keliami klausimai	Įrodymų rūšys	Galimas rezultatas
Problemos identifikavimas ir apibrėžimas <i>Svarbiausias tikslas – užtikrinti, kad politinė problema būtų aiškiai apibrėžta ir pagrįsta empiriniais duomenimis</i>	Ar problema iš tiesų egzistuoja? Koks jos mastas? Kokias gyventojų grupes ji paliečia?	Oficialioji statistika, administraciniai duomenys, esamų tyrimų santraukos, kokybinės įžvalgos iš paslaugų teikėjų ir gavėjų (Howlett & Ramesh, 2003; OECD, 2020)	Šiame etape tikslas nėra rasti sprendimą, o „susivokti situacijoje“ – patikrinti intuiciją, ar problema nėra pervertinta ar, atvirkščiai, nuvertinta
Esamų žinių apžvalga ir išorinių tyrimų planavimas	Ką jau žinome apie šią problemą Lietuvoje ir tarptautiniu mastu? Ar trūksta naujų tyrimų, ar galime remtis esamais?	Literatūros apžvalgos, ankstesni vertinimai, tarptautinių organizacijų ataskaitos, konsultacijos su tyrėjais (Nutley et al., 2007; OECD, 2020).	Dažniausiai formuojamas „žinių žemėlapis“ ir nusprendžiama, kokio papildomo analizės darbo reikia (pvz., reikminio tyrimo, švieslentės, <i>ex post</i> vertinimo)

<p>Politikos alternatyvų formulavimas ir <i>ex ante</i> vertinimas</p>	<p>Kokios galimos politikos priemonės? Kokią įtaką jos turės skurdui, užimtumui, lyčių lygybei ar kitoms prioritetinėms sritims?</p>	<p>Scenarijų analizė, mikrosimuliaciniai modeliai (pvz., EUROMOD), kaštų-naudos ar kaštų-efektyvumo vertinimai, tarptautinė lyginamoji patirtis (OECD, 2020; Nutley et al., 2007; OECD, 2020)</p>	<p>Šiame etape duomenys padeda suprasti, kokie kompromisai susiję su skirtingomis priemonėmis ir kokias grupes jos paveiks labiausiai, tačiau galutinis pasirinkimas vis tiek priklauso nuo politinių prioritetų ir vertybių (Cairney, 2017; Parkhurst, 2017)</p>
<p>Sprendimo priėmimas ir įgyvendinimo planavimas</p> <p><i>Duomenys suteikia sprendimų priėmėjams pagrindą apsvaistyti, kuri priemonė turi didžiausią tikėtiną poveikį, kokie rizikos scenarijai galimi, ir kaip bus matuojamas poveikis</i></p>	<p>Kokį sprendimą siūlysite? Kokie ištekliai reikalingi? Kokie rodikliai rodytų, kad priemonė veikia?</p>	<p>Apibendrintos išvados ir rekomendacijos vienlapiuose, finansiniai ir administraciniai duomenys, rizikų analizė</p>	<p>Įrodymai šiuo metu turėtų būti „išversti“ į aiškia politinę rekomendaciją, nurodant, kur remiamės duomenimis, o kur pasirenkame politinį sprendimą esant neapibrėžtumui (Oliver et al., 2014; Parkhurst, 2017)</p>
<p>Įgyvendinimas ir stebėseną (monitoringas)</p> <p><i>Duomenys naudojami stebėsenos rodikliams sukurti, pažangai vertinti, netikėtiems šalutiniams poveikiams identifikuoti ir priemonei koreguoti realiu laiku.</i></p>	<p>Ar politika įgyvendinama taip, kaip suplanuota? Ar pasiekiamos tikslinės grupės?</p>	<p>Reguliarūs administracinių duomenų stebėsenos rodikliai, teminės švieslentės, operatyvios analizės (OECD, 2020)</p>	<p>Šiame etape duomenys dažniausiai naudojami ne „dideliems“ strateginiams klausimams, o praktiniam įgyvendinimo koregavimui (pvz., išteklių perskirstymui, tikslinių grupių pasiekiamumo gerinimui)</p>
<p>Ex post vertinimas ir mokymasis</p> <p><i>Poveikio vertinimas leidžia nustatyti tikrąjį priemonės poveikį tikslinėms grupėms, pagrįsti sprendimus tęsti, koreguoti ar nutraukti priemonę ir didinti skaidrumą bei pasitikėjimą viešojo valdymu (Oliver et al., 2014; OECD, 2020)</i></p>	<p>Ar priemonė pasiekė užsibrėžtus tikslus? Ką ir kaip ji pakeitė skirtingoms socialinėms grupėms? Ar nauda pateisino sąnaudas?</p>	<p>Vertinimo tyrimai, mišrios metodikos analizės, teisinio reguliavimo <i>ex post</i> vienlapiai, lyginamoji analizė (Oliver et al., 2014; OECD, 2020)</p>	<p>Rezultatai ne visada patvirtins pradinę hipotezę – tai yra normalu. Svarbiausia, kad vertinimo išvados būtų integruotos į kitą planavimo ciklą, o ne liktų stalčiuje (Sanderson, 2002)</p>

2 lentelė. Pagrindiniai politikos ciklo etapai ir duomenų pritaikymo procesai.

Parengta autorių pagal Howlett & Ramesh, 2003; OECD, 2020; Nutley et al., 2007; Parkhurst, 2017; Davies et al., 2000; Cairney, 2017; Oliver et al., 2014; Sanderson, 2002.

Duomenimis paremtas politikos formavimas nėra vien techninis metodas - tai viešojo valdymo kultūra, kuriai būdingas nuolatinis mokymasis, kritinis mąstymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir skaidrumas (OECD, 2020; Sanderson, 2002). Lietuvoje ši dimensija tampa vis svarbesnė stiprėjant mokslo ir viešosios politikos ryšiui, plėtojant analitinius pajėgumus institucijose ir kuriant žinių valdymo infrastruktūrą. Tarptautinė praktika rodo, kad didžiausia pažanga pasiekama tuomet, kai įrodymų naudojimas tampa integruota organizacijos valdymo dalimi – su aiškiu planu, atsakomybėmis, finansavimo šaltiniais, standartizuotais produktais (pvz., vienlapiais) ir nuosekliu grįžtamojo ryšio ciklu (OECD, 2020).

Probleminių klausimų identifikavimas ir vertinimo metodų apibrėžimas

Probleminių klausimų identifikavimas ir vertinimas

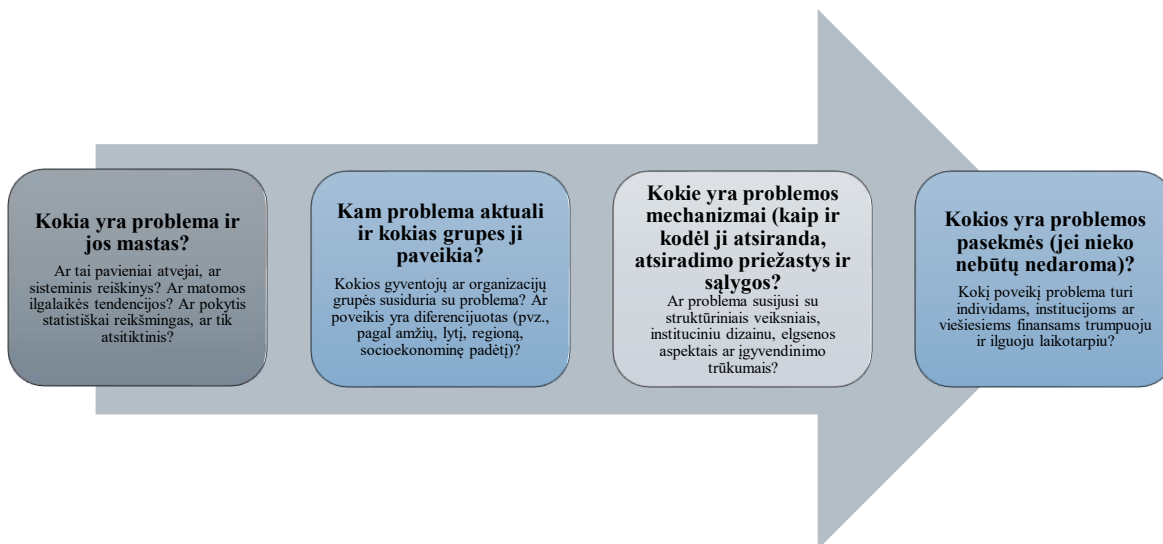
Viešojo valdymo praktikoje kylantys probleminiai klausimai gali būti identifikuojami skirtingais formatais – kaip politinis spaudimas, darbotvarkės klausimas, politinis įsipareigojimas, vyriausybės plano priemonė, skundų srautai, audito išvados, rodiklių blogėjimas, ar krizės situacija ir pan. Tačiau svarbu pabrėžti, kad signalas pats savaime dar nėra įrodymas, kad egzistuoja sisteminė problema. Todėl probleminio klausimo egzistavimą tikslinga traktuoti kaip diagnostinį procesą, kuriame nuosekliai pereinama nuo pirminio klausimo kėlimo prie empiriškai pagrįsto situacijos apibrėžimo, o vėliau – prie galimų pokyčių ir intervencijų formavimo. Tokia diagnostinė logika yra plačiai aptariama viešosios politikos analizės literatūroje, kur pabrėžiama, kad netinkami apibrėžta problema lemia neefektyvius ir net klaidingus sprendimus (Howlett, Ramesh, 2003; Dunn, 2018).

Pirminis ir esminis klausimas - ar turimi signalai atspindi realią, sisteminę problemą, ar tik pavienius atvejus ar trumpalaikes variacijas. Praktinis atskaitos taškas šiame etape yra įrodymais paremta logika, kai sprendimai grindžiami ne vienu šaltiniu, o kelių tipų įrodymų deriniu, t.y. trianguliacija. Trianguliacijos principas reiškia, kad problema vertinama remiantis skirtingais, tarpusavyje papildančiais informacijos šaltiniais:

- oficialia statistika,
- administraciniais duomenimis,
- moksliniais tyrimais ir vertinimais,
- tarptautiniais palyginimais,
- ekspertinėmis įžvalgomis,
- paslaugų gavėjų patirtimi ir pan.

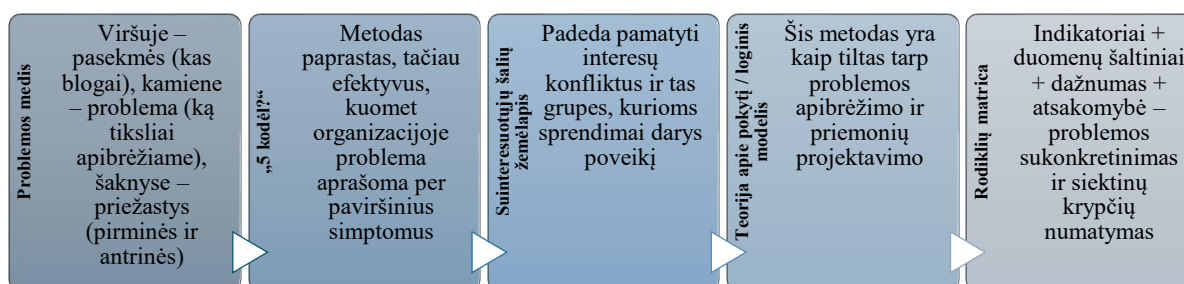
Tokio daugiašaltinio požiūrio svarba akcentuojama tiek metodologinėje literatūroje (Nutley et al., 2007), tiek tarptautinių organizacijų rekomendacijose (OECD, 2020), nes tik skirtingų šaltinių sutapimas leidžia patikimai identifikuoti problemos egzistavimą ir mastą.

Siekiant sistemingai identifikuoti problemą, rekomenduojama problemos diagnostiką struktūruoti remiantis keturiais pagrindiniais klausimais:



Ši klausimų struktūra padeda pereiti nuo abstraktaus problemos suvokimo prie aiškiai operacionalizuoto apibrėžimo, kuris yra būtina sąlyga tolesniam politikos sprendimų formavimui (Dunn, 2018; OECD, 2020).

Praktiniai įrankiai problemos formulavimui. Siekiant, kad problemos apibrėžimas netaptų abstraktus ar pernelyg bendrinis, rekomenduojama pasitelkti paprastus, tačiau metodologiškai pagrįstus analizės įrankius. Šie įrankiai padeda struktūruoti mąstymą, aiškiai atskirti problemą nuo jos pasekmių ir priežasčių bei užtikrina nuoseklų parėjimą nuo problemos identifikavimo prie sprendimų projektavimo. Kad problemos apibrėžimas netaptų abstrakčiu tekstu, naudingi keli „greiti“ metodiniai įrankiai:



Vienas iš plačiausiai taikomų metodų yra problemos medis (angl. *problem tree*). Šis įrankis leidžia vizualiai susisteminti problemą, aiškiai atskiriant jos elementus: viršutinėje dalyje identifikuojamos pasekmės (kas vyksta ir kodėl tai laikoma problema), centrinėje dalyje apibrėžiama pati problema (ką tiksliai siekiama spręsti), o apatinėje dalyje išskiriamos priežastys (pirminės ir antrinės). Tokia struktūra padeda išvengti situacijų, kai sprendimai nukreipiami į simptomus, o ne į pagrindines priežastis.

Kitas praktikoje dažnai taikomas metodas yra „5 kodėl?“ (angl. *5 Whys*). Jo esmė – nuosekliai, kelis kartus iš eilės klausti „kodėl taip yra?“, siekiant identifikuoti gilumines

problemos priežastis. Nors metodas yra paprastas, jis ypač efektyvus situacijose, kai problema organizacijoje aprašoma per paviršinius požymius ar pasekmes, neanalizuojant jų kilmės.

Svarbią vietą problemos formulavimo procese užima ir suinteresuotųjų šalių analizė (angl. *stakeholder mapping*). Šis įrankis leidžia identifikuoti pagrindinius veikėjus, susijusius su nagrinėjama problema, įskaitant sprendimų priėmėjus, įgyvendintojus, duomenų turėtojus ir tas visuomenės grupes, kurioms politika turės tiesioginį ar netiesioginį poveikį. Toks žemėlapis padeda iš anksto įvertinti galimus interesų konfliktus, institucinius vaidmenis ir įgyvendinimo rizikas.

Siekiant susieti problemos apibrėžimą su būsिमomis intervencijomis, rekomenduojama taikyti pokyčio teorijos arba loginio modelio (angl. *Theory of Change / Logic model*) principus. Šis metodas leidžia nuosekliai apibrėžti priežastinius ryšius tarp problemos ir planuojamų sprendimų, aiškiai išskiriant įėjimus (išteklius), veiklas, trumpalaikius rezultatus ir ilgalaikį poveikį, taip pat identifikuojant prielaidas ir galimas rizikas. Tokia struktūra padeda užtikrinti, kad siūlomos priemonės būtų logiškai susietos su siekiamais pokyčiais.

Galiausiai, praktiniam problemos sukonkretinimui ypač naudingas yra rodiklių matricos sudarymas. Net ir paprasta lentelė, kurioje apibrėžiami rodikliai, duomenų šaltiniai, stebėsenos dažnumas ir atsakomybės, leidžia aiškiau įvardyti, kaip problema bus matuojama ir vertinama. Toks įrankis padeda pereiti nuo abstraktaus problemos aprašymo prie konkrečių, stebimų ir pamatuojamų aspektų, kurie vėliau gali būti naudojami politikos stebėsenai ir vertinimui.

Dažniausios klaidos ir būdai jų išvengti. Viena dažniausių klaidų problemų formulavime yra situacija, kai sprendimas pateikiamas kaip pati problema. Pavyzdžiui, teiginiai, tokie kaip „reikia sukurti platformą“, „įdiegti dirbtinį intelektą“ ar „pakeisti tvarką“, iš tiesų apibrėžia galimas priemones, o ne problemą. Tokiu atveju prarandama galimybė kritiškai įvertinti alternatyvas. Siekiant to išvengti, problemą rekomenduojama formuluoti kaip nepageidaujamą būseną, kurią galima identifikuoti remiantis duomenimis ar praktine patirtimi.

Kita dažna klaida – koreliacinio ryšio painiojimas su priežastiniu. Tai reiškia, kad du rodikliai gali kisti kartu, tačiau tai dar nereiškia, jog vienas sukelia kitą. Nepagrįstai darant priežastines išvadas kyla rizika pasirinkti netinkamas politikos priemones. Todėl svarbu iš anksto įsivertinti, kokio pobūdžio analizė ar tyrimas yra reikalingas – aprašomasis, aiškinamasis ar poveikio vertinimas.

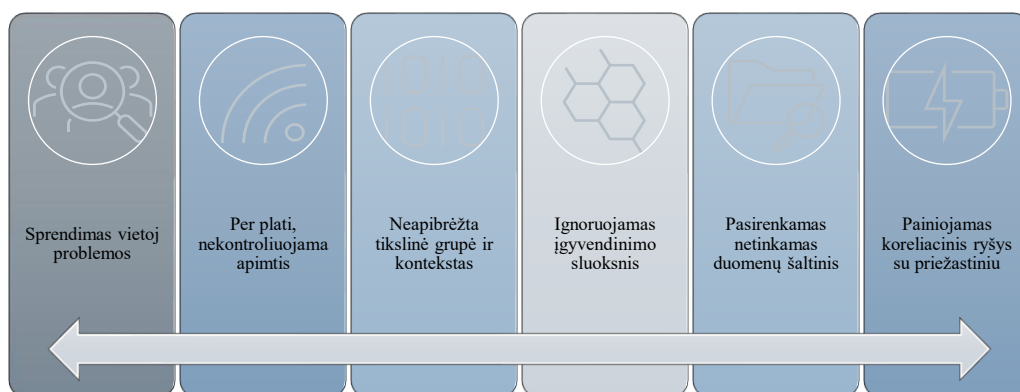
Taip pat problemos dažnai formuluojamos pernelyg plačiai ir nekonkrečiai. Tokios formuluotės kaip „mažas gimstamumas“, „prastas sveikatingumas“ ar „neefektyvios paslaugos“ apima daug skirtingų reiškinių ir neleidžia atlikti tikslios diagnostikos. Siekiant

išvengti šios klaidos, rekomenduojama problemą konkretinti – aiškiai apibrėžti, kur, kam ir koku mastu ji pasireiškia, taip pat nurodyti laikotarpį, kuriame ji stebima.

Dar viena svarbi klaida – duomenų šaltinių pasirinkimas pagal patogumą, o ne pagal tinkamumą. Praktikoje neretai naudojami tie duomenys, kurie lengviausiai prieinami, tačiau jie nebūtinai yra tinkamiausi konkrečiai problemai analizuoti. Todėl būtina vertinti duomenų „tinkamumą tikslui“, jų aprėptį, kokybę ir ribotumus, o esant poreikiui – ieškoti papildomų informacijos šaltinių.

Problemos formulavimas taip pat dažnai nepakankamai įvertina tikslinę grupę ir kontekstą. Neapibrėžus, kam problema yra aktuali, tampa sudėtinga parinkti tinkamus duomenis, sukurti tinkamus rodiklius ir vėliau įvertinti pokyčius. Dėl šios priežasties svarbu aiškiai identifikuoti tikslinę populiaciją ir kontekstines sąlygas, kuriose problema pasireiškia.

Galiausiai, neretai ignoruojamas įgyvendinimo lygmuo. Problema gali būti siejama ne su netinkama politikos kryptimi, o su jos įgyvendinimo trūkumais, pavyzdžiui, ribotais žmogiškaisiais ištekliais, nepakankamomis kompetencijomis, informacinių technologijų sprendimais ar netinkamomis paskatomis. Todėl problemos formulavime svarbu įvertinti ne tik politinį, bet ir institucinį bei operacinį kontekstą.



Vis tik, dažniausios klaidos problemų formulavime kyla tuomet, kai stokojama aiškios diagnostinės logikos, nepakankamai remiamasi duomenimis arba neatsižvelgiama į kontekstą. Tuo tarpu sistemingas šių aspektų vertinimas leidžia suformuluoti tikslesnę problemą ir sudaro tvirtesnį pagrindą pagrįstiems politikos sprendimams.

Duomenų ir tyrimo metodų pasirinkimas

Įrodymais paremtos problemos apibrėžimas paprastai remiasi trimis pagrindinėmis informacijos grupėmis: oficialiąją statistika, administraciniais duomenimis bei tyrimais, analizėmis. Šių šaltinių derinimas leidžia ne tik nustatyti problemos mastą, bet ir suprasti jos priežastis bei veikimo mechanizmus.

Oficialioji statistika. Oficialioji statistika atlieka bazinio „situacijos žemėlapio“ funkciją. Ja pasiremti rekomenduojama tuomet, kai siekiama įvertinti problemos mastą, nustatyti ilgalaikes tendencijas ar palyginti situaciją tarp regionų ar šalių. Pagrindiniai jos privalumai yra metodologinis nuoseklumas, palyginamumas ir periodiškumas. Tačiau ribotumai taip pat svarbūs: duomenys dažnai pateikiami agreguotu lygmeniu ir gali būti atnaujinami su laiko vėlavimu (OECD, 2020).

Administraciniai duomenys. Administraciniai duomenys - tai paslaugų teikimo ir institucinių procesų veiklos rezultatas. Jie apima registrus, informacines sistemas, paslaugų naudojimo statistiką, sprendimų priėmimo laiką, eilių trukmę, klaidų dažnį ar išteklių paskirstymą. Šie duomenys ypač vertingi, kai problema susijusi su politikos įgyvendinimu, pavyzdžiui, paslaugų prieinamumu, veiklos efektyvumu, administracinėmis kliūtėmis ar procesų trukme. Tokių duomenų stiprumas yra tas, kad informacija yra detali ir aktuali. Tačiau svarbu atsižvelgti į tai, kad duomenys renkami ne analitiniais o administraciniais tikslais, todėl gali turėti metodologinių ribotumų (Perrin, 2012).

Tyrimai ir analizės. Kai siekiama atsakyti į klausimus kodėl? ar kas veikia?, vien rodiklių nepakanka. Tokiais atvejais būtini moksliniai tyrimai ir analizės, kurie leidžia analizuoti kontekstinius veiksnius, priežastinius ryšius, elgseną ar taikomų (planuojamų taikyti) priemonių poveikį. Tuomet galima pasitelkti kokybiniais, kiekybiniais tyrimais ar poveikio vertinimais. Kokybiniai tyrimai (interviu, fokus grupės, atvejų analizės) gali padėti suprasti vartotojų ar paslaugų gavėjų patirtis, identifikuoti nenumatytus efektus ir realius barjerus; kiekybiniai tyrimai (apklausos, statistinė analizė, modeliavimai) leidžia įvertinti reiškinių paplitimą, nustatyti sąsajas ir prognozuoti galimus scenarijus; poveikio vertinimai (*ex ante / ex post*) gali padėti atsakyti į klausimą - ar konkreti politika ar priemonė veikė ir kokiomis sąlygomis (OECD, 2020; Gertler et al., 2016).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad ne visi duomenys yra vienodai tinkami konkrečiam politikos klausimui spręsti. Todėl būtina sistemingai vertinti jų kokybę ir tinkamumą, atsižvelgiant:

- ar duomenys iš tiesų matuoja nagrinėjamą problemą (duomenų validumas);
- ar duomenys apima visas svarbias grupes (duomenų aprėptį);
- ar duomenys patikimi ir nuoseklūs laike;
- ar egzistuoja šališkumas (atrankos, matavimo, institucinis);
- ar duomenys yra atnaujinami periodiškai;
- ar duomenų surinkimas atitinka kontekstą ir tikslą.

Šie aspektai yra svarbūs įrodymais paremtos politikos įgyvendinimo elementai ir plačiai akcentuojami tiek akademinėje literatūroje, tiek praktinėse gairėse (Parkhurst, 2017; OECD, 2020).

Problemos ir probleminių klausimų identifikavimas viešajame sektoriuje nėra vien formalus žingsnis bendrame politikos formavimo cikle. Tai kritinis etapas, kuris lemia visų tolesnių sprendimų kokybę. Aiškiai apibrėžta ir empiriškai pagrįsta problema sudaro prielaidas pasirinkti tinkamiausius analitinius instrumentus. Ji taip pat padeda išvengti paviršinių sprendimų, orientuotų tik į simptomų mažinimą. Be to, toks problemos apibrėžimas sudaro prielaidas efektyviau paskirstyti išteklius ir didinti politikos priemonių poveikį.

Mokslo ir inovacijų patarėjų taikytos praktikos siekiant gauti duomenimis ir mokslų paremtus patarimus viešajam sektoriui

Šiame skyriuje pateikiamos mokslo ir inovacijų patarėjų įgyvendintos bei identifikuotos praktikos, kuriomis rekomenduojama vadovautis siekiant sistemingai integruoti mokslines žinias į viešosios politikos formavimą. Skyriuje apibendrinami Lietuvoje jau taikomi ir išbandyti sprendimai, taip pat siūlomos veikimo logikos, kurios gali būti pritaikytos ministerijose kuriant ar stiprinant mokslo ir politikos sąveikos sistemas. Šios praktikos tiesiogiai atliepia dokumento tikslą – suteikti valstybės tarnautojams aiškią ir praktiškai pritaikomą informaciją apie tai, kokios mokslo patarimų rengimo ir teikimo formos egzistuoja ir veikia Lietuvoje, kokios priemonės gali būti pasitelkiamos ir kaip jomis naudotis siekiant gauti patikimas, duomenimis ir moksliniais tyrimais pagrįstas išvalgas viešajai politikai aktualiais klausimais.

Mokslo ir inovacijų patarėjų tinklas: veikimo logika ir sistemos plėtros kryptys

Pastaraisiais metais Lietuvoje nuosekliai stiprėja institucinės sąlygos mokslo žinias integruoti į viešosios politikos formavimą. Viena reikšmingiausių šio proceso naujovių – mokslo ir inovacijų patarėjų (toliau – MIP) tinklo kūrimas ministerijose ir Vyriausybės kanceliarijoje. Ši pozicija ir tuo pačiu tinklas, formuoja struktūruotą tarpininkavimo mechanizmą tarp viešojo sektoriaus, mokslo bendruomenės ir, tam tikrais atvejais, verslo bei kitų ekosistemos dalyvių, sudarydamas prielaidas sistemingesniam įrodymais paremtam sprendimų priėmimui. Lietuvos kontekste mokslo ir inovacijų patarėjai atlieka žinių tarpininkų funkciją. Jie padeda politikos formuotojams identifikuoti sprendimų poreikius, sukonkretinti probleminius klausimus, parinkti tinkamus duomenų šaltinius ir ekspertus bei užtikrinti, kad mokslinės išvalgos būtų pateikiamos suprantama, struktūruota ir sprendimams pritaikyta forma. Tokiu būdu stiprinamas ryšys tarp analitinės informacijos ir praktinių sprendimų, o mokslo žinios tampa labiau prieinamos ir pritaikomos viešajame valdyne.

Institucinė MIP tinklo plėtra Lietuvoje vyko etapais. 2023 m. buvo įdarbinta pirmoji patarėjų grupė, o 2024 m. tinklas išplėstas ir įtvirtintas ministerijose bei Vyriausybės

kanceliarijoje. Šio proceso rezultatas – sustiprėjusi mokslo dedamoji viešojo valdymo procesuose ir aiškesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas. MIP veikla apėmė ne tik individualių užklausų sprendimą, bet ir platesnę sisteminę funkciją: politikos sričių stebėseną, analitinės veiklos inicijavimą, strateginių dokumentų kokybės stiprinimą bei įrodymais grįstos politikos kultūros formavimą.

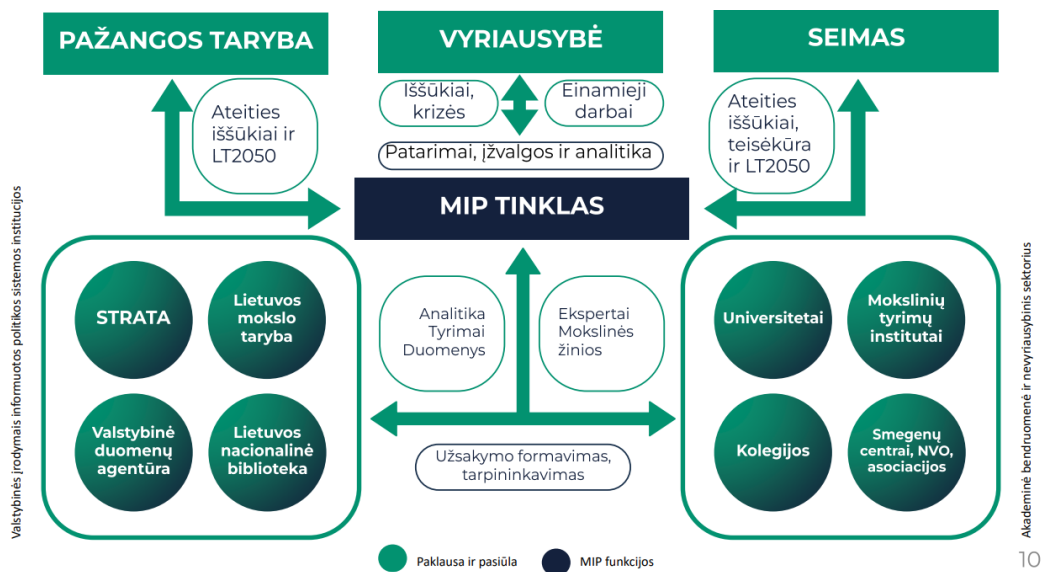
MIP tinklo atsiradimas Lietuvoje buvo glaudžiai susijęs su Europos Sąjungos finansuojamais instrumentais, ypač su Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemone (RRF), kuria siekta stiprinti valstybės analitinius pajėgumus. Projektas leido vienu metu plėtoti tiek nacionalinių kontaktinių punktų tinklą „Europos horizontas“ programoje, tiek įveikinti mokslo ir inovacijų patarėjų tinklą viešojo valdymo institucijose. Ši iniciatyva suformavo aišką MIP veikimo logiką – nuo politikos poreikių identifikavimo iki mokslo žinių integravimo į sprendimų priėmimą. Tinklo veikla pasižymėjo tarpsektoriniu pobūdžiu, jungiančiu mokslą, viešąjį valdymą ir verslą. MIP nariai aktyviai dalyvavo identifikuojant mokslinių tyrimų ir inovacijų prioritetus, inicijavo temines veiklas (pvz., mokslo diplomatijos, bendradarbiavimo sveikatos srityse MISAM formatu, ar ArtTech srityse), organizavo ekspertinius renginius ir stiprino ryšius su nacionalinėmis bei tarptautinėmis tyrimų infrastruktūromis. Lygiagrečiai buvo investuojama į kompetencijų stiprinimą – tinklo nariai perėmė tarptautines praktikas, bendradarbiavo su kitų šalių mokslo patarėjų tinklais ir gilino žinias apie mokslo vaidmenį politikos formavime.

Tarptautinė patirtis rodo, kad tokio pobūdžio tinklai yra efektyviausi tuomet, kai jie veikia ne kaip pavienė iniciatyva, o kaip institucionalizuota sistema. Pavyzdžiui, Ispanijoje 2024 m. įsteigta Nacionalinė mokslinio patarimo tarnyba (ONAC) siekia sukurti vientisą mokslinio patarimo ekosistemą, apimančią procesų koordinavimą vyriausybės lygiu per sukurtus padalinius, didžiausias mokslinių tyrimų organizacijas, nacionalinę komunikacijos agentūrą, patarėjus ministerijose, tyrėjų stažuotes viešajame sektoriuje ir analitinės paramos struktūras. Tokie modeliai rodo, kad ilgalaikis efektyvumas priklauso nuo aiškios institucinės architektūros ir koordinavimo mechanizmų.

Lietuvos atveju atliktos analizės, įskaitant Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro (JRC) vertinimus, rodo, kad šalyje jau egzistuoja pagrindiniai įrodymais grįsto valdymo (EIPM) ekosistemos komponentai, o MIP tinklas laikomas vienu iš reikšmingiausių pastarojo laikotarpio pažangos elementų. Tačiau kartu pabrėžiama, kad tolesnei plėtrai būtina pereiti nuo projektinio modelio prie nuolatinės, institucionalizuotos sistemos.

Siekiant užtikrinti MIP tinklo tvarumą ir efektyvų veikimą Lietuvos ministerijose, būtina stiprinti kelias esmines sistemos dedamąsias. Pirmiausia svarbus sisteminis

koordinavimas valstybės mastu, kuris užtikrintų vieningą mokslo ir politikos sąveikos logiką, bendrus veiklos standartus ir horizontalų bendradarbiavimą tarp institucijų. Antra, būtinas aiškus institucionalizavimas, apibrėžiantis MIP funkcijas, jų vietą organizacinėje struktūroje ir sąveiką su kitais analitiniais pajėgumais. Trečia, svarbus tvarus finansavimo modelis, leidžiantis pereiti nuo projekcinio finansavimo prie nuoseklaus valstybės biudžeto pagrindu veikiančio mechanizmo. Ketvirta, būtina kurti poveikio matavimo sistemą, kuri leistų įvertinti MIP veiklos rezultatus ir jų indėlį į sprendimų kokybę. Vizualus proceso atvaizdavimas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle.



Mokslo ir inovacijų patarėjų tinklas Lietuvoje įrodė savo potencialą kaip efektyvus mokslo ir politikos sąveikos instrumentas. Tačiau jo ilgalaikis poveikis priklausys nuo gebėjimo šią iniciatyvą paversti nuolat veikiančia sistema, turinčia aiškius veikimo principus, stabilų finansavimą ir nuoseklų rezultatų vertinimą. Tik tokiu atveju mokslo žinios taps integralia viešosios politikos formavimo dalimi, o sprendimai – labiau pagrįsti, nuoseklūs ir orientuoti į ilgalaikį poveikį.

Mokslinių tyrimų ir analitinių veiklų planavimas viešojo valdymo institucijose

Siekiant, kad mokslo žinios viešosios politikos formavime būtų naudojamos ne epizodiškai, o nuosekliai ir kryptingai, ministerijoms rekomenduojama diegti vidinį mokslinių tyrimų ir analitinių veiklų planavimo mechanizmą. Toks mechanizmas leidžia pereiti nuo atsitiktinių užklausų prie sistemingo žinių valdymo: iš anksto identifikuojamos prioritetinės temos, įvertinamas duomenų prieinamumas, parenkami tinkamiausi analitiniai instrumentai, numatomi finansavimo šaltiniai ir užtikrinama, kad gauti rezultatai būtų realiai integruojami į sprendimų priėmimo procesą.

Praktikoje tai reiškia, kad mokslinės ir analitinės veiklos tampa ne papildomu, o integraliu politikos ciklo elementu – nuo problemos identifikavimo iki sprendimų vertinimo - planai naudojami kaip instrumentas sistemingai planuoti, vykdyti ir taikyti tyrimus bei analizes sprendimų priėmimui, politikos procesų vertinimui ir tobulinimui. Tokio planavimo tikslas yra ne tik turėti tyrimų sąrašą, bet:

- identifikuoti prioritetines politikos problemas, kurioms reikalingas analitinis pagrindas;
- užtikrinti, kad tyrimai ir analizės atitiktų realius sprendimų poreikius;
- integruoti tyrimų išvadas į strateginius dokumentus ir sprendimų procesus;
- sukurti nuoseklų rezultatų panaudojimo mechanizmą.

Be to, svarbu, kad planavimas apimtų skirtingas analitines veiklos formas - nuo ilgalaikių mokslinių tyrimų iki operatyvių analizių, duomenų stebėsenos ar poveikio vertinimų, nes skirtingiems sprendimams reikalingas skirtingo gylio įrodymų pagrindas. Įrodymais paremtos politikos įgyvendinimo planas rengiamas kelių metų laikotarpiui, tačiau jame numatyti poreikiai peržiūrimi ir atnaujinami vieną ar du kartus per metus, o nuorodos į atliktus tyrimus ir parengtus analitinius dokumentus papildomos nuolat. Plane pateikiami planuojami vykdyti moksliniai tyrimai, analizės, kuriamos švieslentės bei kiti analitiniai įrankiai ir produktai. Visos šios priemonės skirtos sistemingai planuoti, koordinuoti ir stiprinti analitinę veiklą ministerijoje. Kadangi planas yra dinamiškas dokumentas, jo turinys nuolat pildomas ir tikslinamas, atsižvelgiant į kintančius politikos formavimo poreikius.

Mokslinių tyrimų ir analitinių veiklų planavimo ciklas. Siekiant, kad sistema būtų pritaikoma skirtingoms institucijoms, rekomenduojama taikyti nuoseklų planavimo ciklą, kuris gali būti integruotas į strateginio planavimo ar metinio veiklos planavimo procesus.

Temų surinkimas	<p>Kiekvienų metų pabaigoje arba strateginio planavimo pradžioje turininiai padaliniai identifikuoja temas, kurioms artimiausiu laikotarpiu reikės analitinio pagrindo. Šios temos dažniausiai kyla iš:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vyriausybės programos ir jos įgyvendinimo priemonių; - teisėkūros planų; - tarpinstitucinių iniciatyvų; - veiklos stebėsenos rezultatų ar identifikuotų problemų; - politinių prioritetų ar išorinių įsipareigojimų. <p>Svarbu, kad šiame etape temos būtų formuluojamos kaip problemos ar klausimai, o ne iš karto kaip sprendimai.</p>
Temų atranka ir prioritizavimas	<p>Surinktos temos vertinamos pagal bendrus kriterijus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktualumas ir sprendimų poreikis; - galimas poveikis (socialinis, ekonominis, politinis); - duomenų prieinamumas; - politinis jautrumas; - tarpsektorinė reikšmė; - galimybės finansuoti. <p>Jei tema yra aktuali, tačiau nėra galimybių ją įgyvendinti iš karto (pvz., trūksta finansavimo ar aiškaus termino), ji gali būti įtraukta į papildomą temų sąrašą ir įgyvendinama atsiradus galimybėms. Tokia praktika leidžia neprarasti svarbių klausimų, bet kartu išlaikyti planą realistišką.</p>
Analitinio instrumento parinkimas	<p>Kiekvienai temai turi būti parenkamas tinkamiausias analitinis instrumentas. Tai yra vienas svarbiausių etapų, nes jis lemia tiek rezultatų kokybę, tiek jų parengimo laiką. Priklausomai nuo poreikio, gali būti pasirenkama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - duomenų stebėseną, švieslentę (kai reikia nuolatinio situacijos sekimo, administracinių duomenų analizę); - greitoji apžvalga (kai reikia operatyvaus atsakymo); - reikminis ar užsakomasis tyrimas (kai reikia giluminės analizės); - <i>ex ante</i> arba <i>ex post</i> vertinimas (kai vertinamas politikos poveikis); - modeliavimas ar prognozės (pvz., mikrosimuliacijos) <p>Šiame etape svarbu laikytis proporcingumo principo – ne kiekvienai problemai reikalingas ilgalaikis tyrimas, o per sudėtingas instrumentas gali būti neefektyvus.</p>
Atsakomybių paskirstymas	<p>Kiekvienai temai turi būti aiškiai priskirti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atsakingas turininis padalinys; - mokslo ir inovacijų patarėjas (jei taikoma). <p>Tai užtikrina, kad tema turės „savininką“, atsakingą ne tik už įgyvendinimą, bet ir už rezultatų panaudojimą.</p>
Finansavimo identifikavimas	<p>Kiekvienai analitinei veiklai turi būti numatyti galimi finansavimo šaltiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - institucijos biudžetas; - ES fondai; - tarptautiniai projektai; - Lietuvos mokslo tarybos instrumentai; - partnerystės su mokslo institucijomis. <p>Ankstyvas finansavimo identifikavimas leidžia išvengti situacijų, kai aktualios temos lieka neįgyvendintos dėl organizacinių priežasčių.</p>
Įgyvendinimo priežiūra	<p>Planas neturėtų būti statinis dokumentas – svarbu užtikrinti jo įgyvendinimo stebėseną:</p> <ul style="list-style-type: none"> - periodiškai peržiūrėti progresą; - tikslinti terminus ar apimtį; - reaguoti į naujus politinius ar socialinius pokyčius.
Rezultatų integravimas į sprendimus	<p>Vienas svarbiausių sistemos elementų – užtikrinti, kad tyrimų rezultatai neliktų „ataskaitose“, o būtų realiai naudojami sprendimų priėmimo. Rekomenduojama, kad kiekvienos analizės ar tyrimo rezultatai būtų pateikiami dviem formatais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pilna analitinė ataskaita (skirta ekspertiniam naudojimui); 2. sprendimų priėmėjams pritaikyta santrauka (vienlapis). <p>Vienlapis yra glaustos, struktūruotos 1–2 puslapių santraukos, kurios leidžia greitai suprasti problemą, pagrindines išvagas ir galimus sprendimus. Jie gali būti skirtingų tipų – strateginiai, teminiai, vizualūs ar <i>ex post</i> vertinimo – priklausomai nuo analizės pobūdžio ir sprendimų poreikio. Tipinė vienlapio struktūra apima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - problemos kontekstą;

	<ul style="list-style-type: none"> - analizės pagrindimą ir metodiką; - pagrindines išvadas ir duomenis; - rekomendacijas politikai; - galimas pasekmes. <p>Tokiu būdu užtikrinamas aiškus ryšys tarp mokslo žinių ir sprendimų priėmimo proceso.</p>
--	---

3 lentelė. Mokslinių tyrimų ir analitinių veiklų planavimo ciklo etapai ir pagrindiniai veiksmi.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika.

Šio dokumento 1 priede „(Metų) įrodymais paremtos politikos įgyvendinimo plano pavyzdys“ pateikiamas pavyzdys, iliustruojantis rekomenduojamą lentelės struktūrą ir turinio pateikimo formatą. Tuo tarpu 2 priede „Vienlapių tipai ir rekomenduojamas turinys“ pateikiama informacija apie galimas vienlapių formas, kurios gali būti pritaikomos priklausomai nuo konkretaus atliekamo tyrimo ar analizės pobūdžio. Šie pavyzdžiai skirti padėti užtikrinti nuoseklų, aiškų ir sprendimų priėmėjams pritaikytą analitinių rezultatų pateikimą.

Mokslinių tyrimų ir analitinių veiklų planavimo sistema ministerijoje gali būti suprantama kaip nuoseklus ciklas, apimantis problemos identifikavimą, temos suformulavimą, tinkamo analitinio instrumento parinkimą, analizės atlikimą, rezultatų parengimą, sprendimų priėmimą ir jų vertinimą. Toks ciklinis požiūris leidžia užtikrinti, kad analitinė veikla būtų ne fragmentiška, o sistemingai integruota į visą viešosios politikos formavimo procesą. Tikėtina, kad tokios logikos taikymas praktikoje padės sumažinti atsitiktinių ir su realiais poreikiais nesusijusių tyrimų skaičių, leis efektyviau paskirstyti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, taip pat sustiprins sprendimų pagrįstumą. Ilgainiui tai prisidės prie nuoseklios įrodymais paremtos politikos kultūros kūrimo institucijoje. Svarbu pabrėžti, kad tokia sistema neturėtų būti suprantama tik kaip formalus dokumentas ar planavimo įrankis. Tai veikiau yra veikimo principas, kuris gali būti taikomas skirtingose ministerijose, nepriklausomai nuo jų veiklos srities, ir padeda užtikrinti, kad sprendimų priėmimas būtų nuoseklus, skaidrus ir pagrįstas patikimais įrodymais.

Papildomi analitiniai šaltiniai: diskurso ir informacijos analizė

Be mokslinių tyrimų ir ekspertinių analizių, viešojo sektoriaus institucijos Lietuvoje taip pat gali pasitelkti papildomus analitinius šaltinius, leidžiančius geriau suprasti viešojo diskurso kontekstą ir aktualių temų interpretacijas. Vienas iš tokių šaltinių yra Lietuvos

nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Informacijos politikos ir analitikos departamento teikiamos paslaugos.

Šis departamentas viešojo sektoriaus institucijoms, įskaitant ministerijas, teikia nemokamas informacijos analitikos, diskurso ir spaudos analizės paslaugas. Jų veikla orientuota į informacijos šaltų stebėseną, teminių analitinių apžvalgų rengimą ir viešojo diskurso analizę, taip prisidedant prie geresnio politinių, socialinių ir ekonominių procesų supratimo. Nacionalinės bibliotekos rengiamos analitinės apžvalgos apima įvairias viešajai politikai aktualias temas, tokias kaip energetika, klimato kaita, švietimo politika, tarptautiniai santykiai ar geopolitika. Be to, reguliariai rengiamos spaudos apžvalgos leidžia stebėti, kaip skirtingos politikos sritys atsispindi Lietuvos žiniasklaidoje, kokie naratyvai dominuoja ir kaip formuojasi viešoji nuomonė. Dauguma šių apžvalgų rengiamos periodiškai (kas savaitės ar kas mėnesio formatu), todėl gali būti naudojamos nuolatinei situacijos stebėsenai.

Svarbu pažymėti, kad šios analizės nėra lygiavertės moksliniams tyrimams ar išsamioms poveikio analizėms. Vis dėlto jos suteikia vertingą kontekstinę ir diskurso analizės informaciją, kuri gali papildyti kitus įrodymų šaltinius. Praktikoje jos gali būti naudojamos rengiant pažymas, analitinius dokumentus ar politikos pasiūlymus, taip pat interpretuojant duomenis ar vertinant, kaip tam tikros temos yra suvokiamos viešojoje erdvėje. Siekiant efektyviai pasinaudoti šia galimybe, rekomenduojama aiškiai apibrėžti analitinį poreikį ir, esant poreikiui, inicijuoti temines užklausas. Tokios analizės gali būti ypač naudingos tais atvejais, kai svarbu greitai įvertinti informacinį kontekstą, identifikuoti viešojo diskurso tendencijas ar papildyti sprendimų pagrindimą argumentais apie visuomenės nuostatų ir naratyvų dinamiką.

Diskurso ir informacijos analizės paslauga yra svarbus papildomas įrankis viešojo sektoriaus institucijoms. Jos leidžia išplėsti įrodymų bazę ne tik kiekybiniais ar moksliniais duomenimis, bet ir kokybine informacija apie viešąjį diskursą, taip stiprinant sprendimų pagrįstumą ir kontekstinį jautrumą.

Tarpsektorinis dialogas suderintiems ir įrodymais paremtiems sprendimams

Vienas iš esminių iššūkių taikant duomenimis ir mokslo žiniomis paremtos politikos formavimą yra ne tik duomenų prieinamumas, bet ir gebėjimas juos interpretuoti, susieiti su praktika ir integruoti į sprendimų priėmimą. Šiame kontekste svarbų vaidmenį atlieka

struktūruoti tarpsektoriniai dialogo formatai, kurie leidžia sistemingai sujungti skirtingas žinias ir sprendimų grandis.

Tarpsektorinis dialogo formatas gali būti apibrėžiamas kaip reguliarus, struktūruotas skirtingų institucijų ir žinių šaltinių atstovų bendradarbiavimo mechanizmas, skirtas:

- identifikuoti ir tikslinti viešosios politikos problemas;
- derinti skirtingus duomenų ir žinių šaltinius;
- formuluoti sprendimų alternatyvas;
- užtikrinti jų pagrįstumą.

Tokį formatą išbandę MIP savo atstovaujamosiose institucijose (dokumento 3 priede „Tarpsektorinio dialogo formato įgyvendinimas LR Sveikatos ministerijoje“ pateikiamas išsamus pavyzdys) pastebi, kad toks procesas veikia kaip tarpininkavimo platforma mokslo, viešojo valdymo ir kitų suinteresuotų šalių, leidžianti pereiti nuo fragmentuotų žinių prie koordinuotų sprendimų.

Siekiant, kad dialogo formatas būtų ne vienkartinė iniciatyva, o realiai veikiantis įrankis, rekomenduojama laikytis lentelėje pateiktos struktūros:

Dalyvių identifikavimas	- mokslo ir studijų institucijos atstovai (-ės) - politikos formuotojai (-os) - duomenų valdytojai (-os) - praktikai (-ės) (paslaugų teikėjai (-os)) - pagal poreikį – socialiniai partneriai ar verslo atstovai (-ės)
Bendrų tikslų ir veikimo principų apibrėžimas	- aiškiai įvardyti, kokias problemas siekiama spręsti - susitarti dėl duomenų naudojimo, atvirumo ir bendradarbiavimo principų
Probleminių klausimų identifikavimas	- išskirti temas, kurios: yra tarpsektorinės, reikalauja skirtingų duomenų šaltinių, negali būti išspręstos vienos institucijos lygmeniu
Prioritetizavimas ir planavimas	- atrinkti svarbiausias temas - suplanuoti reguliarius susitikimus (pvz., kas ketvirtį) - sudaryti temines darbotvarkes
Analizė ir diskusija	- pristatyti turimus duomenis ir tyrimus - identifikuoti esamas žinių spragas - aptarti galimas intervencijas ir jų poveikį
Sprendimų formavimas	- rengti siūlymus politikos formuotojams - įvardyti alternatyvas, rizikas ir galimus scenarijus
Tęstinumas ir grįžtamasis ryšys	- dokumentuoti rezultatus - užtikrinti informacijos sklaidą - stebėti, kaip siūlymai integruojami į sprendimus

4 lentelė. Tarpsektorinio dialogo formatas: struktūra ir taikymo logika.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika

Tarpsektoriniai dialogo formatai yra ypač tinkami spręsti problemas, kurios pasižymi *kompleksiškumu, tarpsektoriniu pobūdžiu ir didesniu neapibrėžtumu*. Tokie klausimai dažniausiai apima kelias viešosios politikos sritis vienu metu ir negali būti efektyviai sprendžiami vienos institucijos lygmeniu. Pavyzdžiui, socialinės, sveikatos, švietimo ar

užimtumo politikos problemos dažnai yra tarpusavyje susijusios, todėl jų analizė reikalauja skirtingų kompetencijų ir duomenų šaltinių derinimo (pvz., gimstamumo mažėjimas, skurdas, sveikatos netolygumai reikalauja skirtingų sričių (socialinės, ekonominės, sveikatos, švietimo) analizės).

Šis įrankis taip pat ypač naudingas tais atvejais, kai problema pasižymi *daugialypėmis priežastimis* ir nėra iki galo aiškiai apibrėžta. Tokiose situacijose svarbu ne tik surinkti duomenis, bet ir juos interpretuoti platesniame kontekste, įtraukiant skirtingų sričių ekspertines žinias bei praktinę patirtį. Tarpsektorinis dialogas leidžia sujungti skirtingas perspektyvas ir padeda išvengti siauro, vienos disciplinos ar institucijos požiūrio.

Be to, šis formatas yra itin aktualus, kai duomenys apie *nagrinėjamą problemą yra fragmentuoti arba išskaidyti tarp skirtingų institucijų*. Tokiais atvejais dialogo platforma sudaro prielaidas integruoti skirtingus duomenų šaltinius, geriau suprasti jų ribotumus ir identifikuoti trūkstamas žinias. Tai ypač svarbu siekiant užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti ne pavieniais duomenimis, o nuoseklia ir tarpusavyje suderinta įrodymų baze.

Tarpsektoriniai dialogo formatai taip pat yra tinkami sprendžiant *strateginio lygmens klausimus*, kurių poveikis pasireiškia ilguoju laikotarpiu ir skirtingoms visuomenės grupėms. Tokiais atvejais svarbu ne tik įvertinti galimas politikos alternatyvas, bet ir suprasti jų socialinį, ekonominį bei institucinį poveikį. Galiausiai, šis įrankis ypač vertingas situacijose, kai reikia derinti skirtingus interesus, mažinti *tarpinstitucinį fragmentiškumą* ir kurti bendrą problemos bei galimų sprendimų supratimą (pvz., užimtumo ir socialinės apsaugos sąveika).

Svarbu, kad tokio formato veikimui būtų skiriami aiškūs organizaciniai resursai ir atsakomybės – priešingu atveju jis išlieka epizodinis ir praranda poveikį.

Greitųjų užklausų bei apžvalgų formavimo principai

Ne visi viešosios politikos klausimai reikalauja ilgo ir metodologiškai sudėtingo tyrimo. Daliai sprendimų pakanka tikslingos, aiškiai apribotos ir per trumpą laiką parengiamos ekspertinės apžvalgos ar analizės. Tokiais atvejais ypač svarbu turėti instrumentą, kuris leistų operatyviai pasitelkti mokslines žinias ir gauti struktūruotą, patikimą atsakymą į konkretų klausimą. Šiuo metu Lietuvoje toks greitųjų mokslinių užklausų modelis nėra institucionalizuotas kaip nuosekliai veikianti sistema. Tačiau, remiantis mokslo ir inovacijų patarėjų tinklo praktika bei kitų šalių patirtimi (pvz., Jungtinės Karalystės „rapid evidence“ modeliais), galima teigti, kad tokio instrumento diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje būtų itin rekomenduotinas. Jis sudarytų prielaidas greičiau gauti mokslinėmis žiniomis paremtas

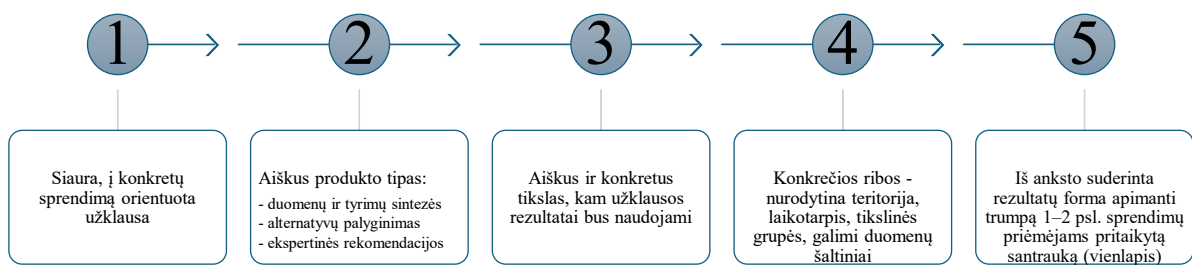
įžvalgas, sustiprintų sprendimų kokybę ir leistų operatyviai reaguoti į aktualius politikos klausimus, neapsiribojant vien ilgalaikiais tyrimais.

Remiantis jau išbandytais mechanizmais, greitosios apžvalgos modelis galėtų veikti per esamą MIP ir Lietuvos mokslo tarybos (LMT) bendradarbiavimo struktūrą. Praktikoje tai reikštų, kad ministerijos, Vyriausybės kanceliarijos ar Prezidentūros atstovas, susidūręs su konkrečiu probleminiu klausimu, kreipiasi į savo institucijos mokslo ir inovacijų patarėją. Šis, suderinęs poreikį su institucija, parengia paraišką Lietuvos mokslo tarybai, kurioje apibrėžiamas klausimas, tikslas, galimi ekspertai ir pageidaujamas atsakymo terminas. Rekomenduojamas atsakymo parengimo laikotarpis – nuo vieno iki dviejų mėnesių. Lietuvos mokslo taryba per trumpą laiką įvertina paraišką, prireikus ją patikslina ir suformuoja ekspertų grupę, kuri parengia struktūruotą atsakymą į pateiktą klausimą.

Tokio formato produktas turi būti aiškiai apibrėžtas ir orientuotas į sprendimų priėmėją. Ataskaita turėtų būti glausta, apimanti problemos pagrindimą, pagrindines išvadas, esamų tyrimų apžvalgą ir nuorodas į šaltinius, o jos apimtis – ribota. Svarbu, kad galutinis rezultatas būtų ne tik išsami analizė, bet ir trumpa, 1–2 puslapių santrauka („vienlapis“), kuri leistų greitai suprasti esmę ir priimti sprendimus.

Siekiant, kad greitosios užklausos būtų efektyvios, būtina laikytis kelių esminių formavimo principų. *Pirmiausia*, užklausa turi būti siaura ir orientuota į konkretų sprendimą. Per plačios temos neleidžia pateikti aiškaus atsakymo per trumpą laiką, todėl klausimas turėtų būti formuluojamas kaip konkretus politikos pasirinkimo ar intervencijos klausimas.

Antra, būtina aiškiai įvardyti, kokio tipo atsakymo tikimasi. Skirtingais atvejais gali būti reikalinga greita esamų duomenų ir tyrimų sintezė, kelių alternatyvų palyginimas arba trumpa ekspertinė rekomendacija. Iš anksto apibrėžtas poreikis leidžia tiksliau suformuoti ekspertų užduotį ir išvengti perteklinės analizės. *Trečia*, svarbu apibrėžti sprendimo kontekstą. Užklausoje turėtų būti aiškiai nurodyta, kam bus naudojami rezultatai – ar tai teisėkūros iniciatyva, pozicijos rengimas, ministro pasitarimas ar reagavimas į krizinę situaciją. Tai leidžia ekspertams pritaikyti atsakymą prie realių sprendimų priėmimo sąlygų. *Ketvirta*, būtina nustatyti analizės ribas. Tai apima teritorinį kontekstą, laikotarpį, tikslines grupes ir tai, kas į užklausą nepatenka. Aiškios ribos padeda išlaikyti analizės fokusą ir užtikrina, kad atsakymas būtų parengtas per numatytą laiką. Galiausiai, iš anksto turi būti sutarta dėl rezultato formos. Rekomenduojama, kad kiekviena greitoji apžvalga turėtų standartizuotą struktūrą ir būtų pateikiama tiek kaip trumpa sprendimų priėmėjams skirta santrauka, tiek kaip išsamesnis analitinis dokumentas. Tokia dviejų lygių struktūra leidžia derinti analitinį gilumą ir praktinį pritaikomumą.



Šis instrumentas ypač gerai dera su proporcingumo principu, taikomu įrodymais paremtos politikos praktikoje. Kai reikia greitos reakcijos ir sprendimo pagrindimo per trumpą laiką, tikslinga rinktis greitąsias apžvalgas. Tuo tarpu sudėtingesnėms, struktūrinėms problemoms, kurioms reikalingas gilus priežastinių ryšių supratimas, turi būti taikomi reikminiai tyrimai, kurių trukmė gali siekti nuo šešių iki aštuoniolikos mėnesių. Greitųjų užklausių ir apžvalgų modelis galėtų tapti svarbia grandimi Lietuvos įrodymais grįstos politikos sistemoje. Jo įdiegimas leistų sukurti lankstesnę ir greičiau reaguojantį analitinį pajėgumą, papildantį esamas tyrimų ir vertinimų formas bei stiprinantį mokslo ir politikos sąveiką.

Šiuo metu Lietuvoje vienas pagrindinių instrumentų, leidžiančių viešojo sektoriaus institucijoms gauti moksliniais tyrimais pagrįstas išvalgas, yra Lietuvos mokslo tarybos administruojami reikminiai tyrimai. Šis instrumentas suteikia galimybę spręsti viešajai politikai aktualius klausimus pasitelkiant mokslininkų kompetencijas ir taikant metodologiškai pagrįstus tyrimų metodus. Tačiau praktinė ministerijų patirtis rodo, kad reikminiai tyrimai ne visais atvejais atitinka institucijų poreikius, ypač tais atvejais, kai reikalingi greiti, operatyvūs ir aiškiai į konkrečią sprendimo situaciją orientuoti atsakymai. Dėl ilgesnio įgyvendinimo laikotarpio ir didesnio metodologinio sudėtingumo šis instrumentas labiau tinka kompleksinėms, struktūrinėms problemoms analizuoti, tačiau yra mažiau pritaikytas situacijoms, kuriose sprendimai turi būti priimami per trumpą laiką. Todėl, siekiant užtikrinti proporcingą ir lankstų mokslo žinių taikymą viešojoje politikoje, tikslinga plėtoti papildomus, greitesnius analitinius formatus, tokius kaip greitosios apžvalgos.

Greitoji apžvalga turėtų būti pasirenkama tais atvejais, kai sprendimų priėmėjams reikia operatyvaus, pakankamai patikimo atsakymo, kuris padėtų orientuotis situacijoje ir pasirinkti veiksmų kryptį. Tuo tarpu reikminiai tyrimai yra tinkami, kai problema yra kompleksinė, reikalaujanti naujų duomenų, gilesnės analizės ir ilgalaikio sprendimo pagrindimo. Lietuvos praktikoje reikminiai tyrimai yra skirti valstybės poreikiams spręsti ir finansuojami per Lietuvos mokslo tarybą, o jų trukmė paprastai siekia nuo 6 iki 18 mėnesių. Žemiau esančioje

lentelėje pateikiamos rekomendacijos, kuomet vertėtų rinktis greitąją apžvalgą, o kada reikminį tyrimą:

Kriterijus	Greitoji apžvalga	Reikminis tyrimas
Pagrindinis tikslas	Greitai gauti mokslinėmis žiniomis pagrįstą atsakymą į konkretų klausimą	Išsamiai ištirti sudėtingą problemą ir pateikti metodologiškai pagrįstas išvadas
Klausimo pobūdis	Siauras, aiškiai apibrėžtas, orientuotas į konkretų sprendimą	Kompleksinis, struktūrinis, reikalaujantis priežastinių ryšių analizės
Atsakymo tipas	Esamų tyrimų ir duomenų sintezė, trumpas paaiškinimas ar rekomendacija	Naujas empirinis tyrimas, modeliavimas, poveikio vertinimas
Laiko horizontas	Trumpas (apie 1–2 mėn.)	Vidutinis–ilgas (apie 6–18 mėn.)
Duomenų poreikis	Naudojami esami duomenys ir publikacijos	Dažnai reikalingas naujų duomenų rinkimas ar sudėtinga analizė
Metodologinis gylis	Ribotas, orientuotas į praktinį pritaikomumą	Aukštas, taikomi moksliniai metodai ir tyrimų dizainas
Naudojimo situacija	Operatyvūs sprendimai, teisėkūros procesai, pozicijų derinimas, krizės	Strateginiai sprendimai, ilgalaikės politikos formavimas, reformos
Rezultato forma	Trumpa ataskaita + 1–2 psl. santrauka (vienlapis)	Išsamūs tyrimo ataskaita, dažnai su papildomais analitiniais priedais
Institucinė logika	Ekspertų grupė, koordinuojama MIP, greitas atsakas	Konkursinis mokslinis projektas, įgyvendinamas per LMT
Pagrindinė vertė	Greitis, lankstumas, sprendimų palaikymas realiu laiku	Patikimumas, gilumas, ilgalaikė įrodymų bazė

*5 lentelė. Greitųjų apžvalgų ir reikminių tyrimų pasirinkimo kriterijai.
Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika*

Greitųjų užklausų ir apžvalgų instrumentas papildytų esamą mokslinių tyrimų sistemą, suteikdamas viešajam sektoriui trūkstamą operatyvaus analitinio atsako grandį. Jis leistų proporcingai taikyti skirtingo gylio analitinius instrumentus – greitąsias apžvalgas naudoti tada, kai reikalingas greitas, pakankamai patikimas sprendimo pagrindimas, o reikminius tyrimus – kai problema yra kompleksinė ir reikalauja išsamesnės analizės. Toks dviejų lygių modelis sudarytų prielaidas lankstesniam, efektyvesniam ir labiau kontekstui pritaikytam įrodymais paremtos politikos formavimui. Nors greitųjų apžvalgų sistema Lietuvoje nėra institucionalizuota ir apibrėžta, jos įgalinimas galėtų reikšmingai sustiprinti sprendimų priėmimo kokybę ir gebėjimą operatyviai reaguoti į kintančius politikos poreikius.

Praktinis duomenų ir informacijos šaltinių žemėlapis

Šiame skyriuje pateikiamas praktinis įrankis, skirtas padėti sistemingai naudoti duomenis ir informaciją kasdieniniame darbe. Viešojo valdymo praktikoje sprendimų priėmimas dažnai vyksta riboto laiko, fragmentuotos informacijos ir skirtingų interesų sąlygomis. Tokiose situacijose kyla rizika remtis pavieniais duomenimis, intuicija ar nepatikimais šaltiniais. Todėl gebėjimas greitai rasti, įvertinti ir tinkamai panaudoti informaciją tampa esmine kompetencija, užtikrinančia sprendimų pagrįstumą.

Duomenų ir informacijos šaltinių žemėlapis gali būti suprantamas kaip orientacinė sistema, padedanti atsakyti į tris esminius klausimus: *kur ieškoti duomenų, kaip pasirinkti tinkamiausią šaltinį ir kaip įvertinti jo patikimumą*. Šis įrankis leidžia pereiti nuo atsitiktinės informacijos paieškos prie nuoseklaus, struktūruoto darbo su duomenimis. Praktikoje šis įrankis gali būti taikomas įvairiose kasdienėse situacijose: rengiant pažymą ir analitinius dokumentus, ruošiant medžiagą sprendimų priėmėjams, pagrindžiant siūlomas politikos alternatyvas ar vertinant jau įgyvendinamų priemonių rezultatus. Aiškus supratimas, kokių duomenų reikia ir kur juos rasti, leidžia ne tik sutaupyti laiko, bet ir išvengti dažnų klaidų, susijusių su netinkamų ar nepatikimų šaltinių naudojimu.

Sisteminis duomenų naudojimas taip pat prisideda prie platesnių viešojo valdymo tikslų įgyvendinimo. Jis leidžia tiksliau apibrėžti problemas, pagrįsti sprendimų alternatyvas, geriau įvertinti galimas pasekmes ir didinti sprendimų skaidrumą. Be to, aiškiai identifikuoti ar patikimi duomenų šaltiniai stiprina institucijų tarpusavio pasitikėjimą ir sudaro prielaidas efektyvesniam bendradarbiavimui.

Šis skyrius papildo ankstesnes gairių dalis, kuriose aptariami duomenimis paremtos politikos principai ir organizaciniai mechanizmai, ir orientuojasi į praktinį jų taikymą. Čia dėmesys sutelkiamas į konkretų procesą – nuo klausimo suformulavimo iki duomenimis pagrįstos žinutės pateikimo sprendimų priėmėjams.

Skyrių rekomenduojama naudoti kaip praktinį vedlį, o ne nuosekliai skaitomą tekstą. Priklausomai nuo užduoties pobūdžio, vartotojas gali atsiremti į konkretų žingsnį – nuo klausimo suformulavimo iki rezultatų pristatymo. Tiesioginis šaltinių sąrašas su nuorodomis pateiktas šaltinių žemėlapių lentelėje (žr. 5 priedą „Šaltinių žemėlapis“ ir 6 priedą „Tarpautiniai šaltiniai“) skirtas greitai šaltinių paieškai pagal temą ar poreikį.

Toliau pateikiama supaprastinta darbo su duomenimis seka, kuri gali būti taikoma daugumoje analitinių užduočių:

Žingsnis	Klausimas, į kurį atsakote
1. Apibrėžkite klausimą	Ko man reikia žinoti? Ką turiu įrodyti ar iliustruoti?
2. Pasirinkite duomenų tipą	Kokie duomenys geriausiai atsakys į šį klausimą?
3. Raskite ir įvertinkite šaltinį	Kur gauti duomenis? Ar šaltinis patikimas?
4. Interpretuokite	Ką duomenys iš tikrųjų sako? Kokių ribojimų reikia žinoti?
5. Pristatykite	Kaip aiškiai perduoti žinutę sprendimų priėmėjams?

6 lentelė. Praktinis darbo su duomenimis pagrindiniai žingsniai.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika

Duomenų tipų pasirinkimas. Kokių duomenų man reikia? Skirtingi politikos klausimai reikalauja skirtingų duomenų tipų. Ši lentelė padeda greitai nustatyti, kokio tipo šaltiniai labiausiai tinka jūsų konkrečiam klausimui:

Klausimo tipas	Pavyzdys	Rekomenduojamas duomenų tipas	Tipiniai šaltiniai
Situacijos aprašymas ar tendencija	Kaip keitėsi nedarbo lygis per pastaruosius 5 metus?	Oficiali statistika	stat.gov.lt, Eurostat
Kiekybinė apimtis (kas, kiek, kur)	Kiek gyventojų gavo socialines išmokas šioje savivaldybėje?	Administraciniai duomenys	Registrai, IS, ministerijų duomenų bazės
Priežastys ir ryšiai	Kodėl mažėja dalyvavimas profesiniame mokyme?	Moksliniai tyrimai, studijos	STRATA, eLABa, Scopus
Priemonės veiksmingumas	Ar programa pasiekė planuotus tikslus?	Programų ir politikos vertinimai	Ex post vertinimų katalogai, STRATA
Suinteresuotųjų nuomonė	Kaip paslaugų gavėjai vertina teikiamas paslaugas?	Apklausos, viešosios konsultacijos	epilietis.lrv.lt, užsakomieji tyrimai
Tarptautinis palyginimas	Kaip Lietuva atrodo ES kontekste pagal šį rodiklį?	Tarptautinė statistika	Eurostat, OECD, Pasaulio bankas
Teisinis kontekstas ir reguliavimas	Kokios galiojančios teisės normos reglamentuoja šią sritį?	Teisės aktų bazės, poveikio vertinimų ataskaitos	e-seimas.lrs.lt, teisės.lt, aaa.lrv.lt

7 lentelė. Duomenų tipų ir šaltinių pasirinkimas pagal analitinio klausimo tipą.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika

Toliau pateikiamas detalesnis kiekvieno duomenų tipo aprašas. Sudėtingesni politikos klausimai dažnai reikalauja kelių tipų duomenų derinio – pavyzdžiui, statistika nustato faktą, tyrimas paaiškina priežastis, o vertinimas parodo, ar atsakas į problemą veikė.

Oficiali statistika ir administraciniai duomenys. Prieš renkant duomenis svarbu suprasti esminį skirtumą tarp dviejų pagrindinių tipų: oficialios statistikos ir administracinių duomenų. Kiekvienas jų turi savitą paskirtį, stipriąsias ir silpnąsias puses – ir skirtingus atvejus, kai jų reikia.

Duomenų tipas	Apibūdinimas	Pagrindinės stiprybės	Tipiniai ribotumai	Rekomenduojami taikymo atvejai
Oficialioji statistika	Duomenys, renkami pagal patvirtintas metodikas nacionalinių ar tarptautinių statistikos institucijų	Metodinis nuoseklumas, palyginamumas laike ir tarp šalių, aukštas patikimumas	Dažnai agreguoti, atnaujinami su vėlavimu, ribotas detalumas	Tendencijų stebėseną, rodiklių analizę, strateginių tikslų vertinimas
Administraciniai duomenys	Duomenys, renkami vykdant administracines funkcijas (registrai, informacinės sistemos)	Didelis detalumas, dažnas atnaujinimas, realių procesų atspindėjimas	Renkami ne analitiniam tikslams, galimi metodikos pokyčiai, nepilnumas	Operatyvinė analizė, tikslinių grupių identifikavimas, priemonių įgyvendinimo stebėseną

8 lentelė. Oficialiosios statistikos ir administracinių duomenų palyginimas.

Kai statistika ir administraciniai duomenys atsako į klausimą *kas ir kiek*, tyrimai bei vertinimai padeda atsakyti į *kodėl ir kaip veikia*. Toliau pateikiama pagrindinių tyrimų ir vertinimų tipų apžvalga.

Tyrimai ir vertinimai. Kai reikia pagrįsti priežastinius ryšius, įvertinti priemonės veiksmingumą ar pasiremti nepriklausomu ekspertų vertinimu, oficialios statistikos neužtenka – tada praverčia tyrimai ir vertinimai. Suradę tinkamo tipo duomenis, kitas žingsnis – nustatyti konkrečius šaltinius ir įvertinti jų patikimumą.

Įrodymų tipas	Paskirtis analizėje	Ką svarbu įvertinti prieš naudojant
Oficialioji statistika	Situacijos aprašymas, ilgalaikių tendencijų stebėseną, palyginimai	Rodiklių apibrėžimai, duomenų agregavimo lygis, atnaujinimo dažnis
Administraciniai duomenys	Detali procesų ir veiklos analizė, operatyvi stebėseną	Duomenų rinkimo tikslas, metodikų kaita, galimi šališkumai
Tyrimai ir studijos	Priežastinių ryšių paaiškinimas, politikos alternatyvų vertinimas	Tyrimo metodas, imtis, taikymo ribos, konteksto skirtumai
Programų ir priemonių vertinimai	Veiksmingumo, efektyvumo ir poveikio nustatymas	Vertinimo tipas (<i>ex ante</i> , <i>interim</i> , <i>ex post</i>), duomenų šaltiniai
Ekspertinės išvados	Sudėtingų ar naujų klausimų interpretavimas, kai trūksta duomenų	Eksperto kompetencija, interesų konfliktai, pagrindimo lygis

9 lentelė. Įrodymų tipai, jų paskirtis ir vertinimo kriterijai.

Kaip rasti ir įvertinti šaltinius. Pirmasis žingsnis ieškant duomenų – žinoti, kur ieškoti: 5 skyriaus šaltinių žemėlapis suteikia tiesiogines nuorodas pagal šaltinio tipą. Tačiau suradus potencialų šaltinį, lygiai taip pat svarbu įvertinti jo kokybę.

Autoritetingų šaltinių nustatymas. Autoritetingų duomenų šaltinių nustatymas užtikrina, kad sprendimai būtų grindžiami patikima informacija, ir stiprina pasitikėjimą tarp organizacijos padalinių. Tai taip pat leidžia darbuotojams jaustis užtikrintai remdamiesi aiškiais duomenimis kasdieniame darbe.

Kategorija	Turinys	Veiksmai
Vidiniai šaltiniai	Vidinės duomenų bazės	Patikrinti duomenų bazės autoritetą, tikrinti reguliarius atnaujinimus.
	Vidinės ataskaitos ir publikacijos	Patvirtinti, kad ataskaitą parengė įgaliotas skyrius, ieškoti recenzijų.
Išoriniai šaltiniai	Valstybinės agentūros	Naudoti duomenis iš valstybės agentūrų
	Tarptautinės organizacijos	Naudoti duomenis iš tokių įstaigų kaip JT, EBPO, TVF, peržiūrėti metodiką.
	Akademinės institucijos	Duomenys iš žinomų universitetų, publikuoti recenzuojamuose žurnaluose.
	Licencijuoti duomenų tiekėjai	Patikrinti licencijavimą, peržiūrėti sutartis dėl naudojimo teisių.

10 lentelė. Autoritetingų duomenų šaltinių tipai ir jų vertinimo veiksmai.

Radus potencialų šaltinį, kitas žingsnis – įvertinti jo kokybę.

Kategorija	Turinys	Veiksmai
Pirminis duomenų vertinimas	Aktualumo tikrinimas	Įvertinti, ar duomenys yra aktualūs projektui ar sprendimų priėmimo procesui.
	Naudojimo patikrinimas	Nustatyti, ar duomenis galima lengvai panaudoti su esamais įrankiais ir sistemomis be išsamaus apdorojimo.
Kokybės tikrinimai	Tikslumo įvertinimas	Patikrinti, ar duomenys tiksliai atspindi naudojamus argumentus.
	Visapusiškumo tikrinimas	Užtikrinti, kad visi būtini duomenų laukai būtų įtraukti ir tinkamai užpildyti.
	Atnaujinimo tikrinimas	Įvertinti, ar duomenys pakankamai nauji jų paskirties atžvilgiu.
	Patikimumo tikrinimas	Įvertinti duomenų nuoseklumą laikui bėgant ir tarp skirtingų šaltinių.
Tikrinimas ir patvirtinimas	Kryžminis tikrinimas	Palyginti duomenis su kitais šaltiniais, ieškoti sutarimo.
	Šaltinio skaidrumas	Patikrinti dokumentaciją apie duomenų rinkimo metodus ir įsitikinimus.
	Atnaujinimų ir peržiūrų istorijos	Įvertinti atnaujinimų dažnumą ir patikimumą laikui bėgant.
	Šaltinio patikimumo patikra	Patikrinti duomenų teikėjo patikimumą ir reputaciją.
Teisiniai ir etiniai apsvaramai	Atitiktis duomenų apsaugos įstatymams	Užtikrinti atitiktį duomenų apsaugos įstatymams, patikrinti etikos gaires.
	Naudojimo teisės ir apribojimai	Patikrinti naudojimo teises ir bet kokius naudojimo apribojimus.

11 lentelė. Duomenų šaltinių kokybės vertinimo kriterijai ir tikrinimo veiksmai.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika

Kai šaltinis yra tyrimo ataskaita, o ne duomenų rinkinys, pravartu žinoti, kaip ją greitai perskaityti ir rasti svarbiausią informaciją.

Kaip greitai perskaityti tyrimo ataskaitą

Žingsnis	Į ką atkreipti dėmesį	Ką tai leidžia suprasti
Pradėkite nuo santraukos ir išvadų	Vykdomoji santrauka, pagrindinės išvados, rekomendacijos	Ar tyrimas apskritai susijęs su jūsų sprendimo klausimu
Aiškliai įvardinkite savo klausimą	Kokio atsakymo ieškote prieš skaitydami	Padedą nepamiršti detalėse ir išvengti perteklinės informacijos
Greitai peržvelkite metodiką	Duomenų šaltiniai, imtis, laikotarpis, taikyti metodai	Ar išvados yra pakankamai patikimos ir tinkamos jūsų kontekstui
Identifikuokite ribotumus	Tyrimo apribojimai, prielaidos, duomenų trūkumai	Kur tyrimo išvados gali būti netaikomos ar klaidinančios
Atskirkite faktus nuo interpretacijų	Kas paremta duomenimis, o kas – autoriaus interpretacija	Padedą išvengti perdėto apibendrinimo
Įvertinkite kontekstą	Šalis, sektorius, laikotarpis, institucinė aplinka	Ar rezultatai perkeliama į Lietuvos / institucijos kontekstą
Užduokite „sprendimo klausimą“	„Ką tai keičia mano sprendime?“	Padedą paversti tyrimą praktiniu įrodymu, o ne teorine medžiaga
Ieškokite patvirtinimo kituose šaltiniuose	Ar išvados sutampa su kitais tyrimais ar duomenimis	Stiprina pasitikėjimą įrodymais

12 lentelė. Tyrimo ataskaitos analizės žingsniai.

Duomenų analizė ir interpretavimas. Duomenų surinkimas ir šaltinio patikimumo patikrinimas – tik pusė darbo. Lygiai taip svarbu teisingai interpretuoti gautus rezultatus. Trys dažniausios interpretavimo klaidos, kurių reikia vengti:

- koreliacija nėra priežastingumas – jei du rodikliai keičiasi kartu, tai nereiškia, kad vienas lemia kitą. Tai reikia atskirai tikrinti;
- agreguoti rodikliai slepia skirtumus – šalies ar regiono vidurkis gali maskuoti esmines skirtingas situacijas subgrupėse ar regionuose;
- duomenys visada turi kontekstą – tas pats skaičius gali reikšti skirtingus dalykus skirtingais laikotarpiais, grupėmis ar aplinkybėmis.

Kategorija	Turinys	Veiksmai
Supratimas apie kontekstą	Konteksto analizė	Peržiūrėti duomenų rinkimo kontekstą ir sąlygas. Identifikuoti ir suprasti apimtį ir susijusius apribojimus, bei juos atitinkamai komunikuoti.
	Duomenų šaltinių patikrinimas	Patikrinti ataskaitoje naudotų duomenų šaltinių patikimumą.
Duomenų interpretacija	Duomenų tikslumas	Tikrinti klaidas duomenų lentelėse ar grafikuose, ypač dideliuose duomenų rinkiniuose.
	Nuoseklumas tarp lentelių	Užtikrinti, kad įvairiose ataskaitos dalyse pateikti duomenys būtų nuoseklūs ir išspręsti nesutapimai.
Rezultatų suvokimas	Pagrindinių išvadų išryškėjimas	Identifikuoti ir pabrėžti pagrindines išvadas užtikrinant, kad jos būtų aiškios ir suprantamos.
	Tendencijų ir modelių interpretavimas	Ieškoti ir interpretuoti svarbias tendencijas, modelius ar išskirtines reikšmes duomenyse.
Klaidingų interpretacijų vengimas	Perdėto bendrinimo vengimas	Vengti daryti plačias išvadas remiantis ribotais duomenimis ar konkrečiais atvejais.
	Išvadų kontekstinis aktualumas	Įvertinti, ar išvados yra aktualios ir taikomos numatytame kontekste.
	Jautrumas duomenų manipuliavimui	Kritiškai vertinti, ar duomenų pateikimo būdas gali lemti iškreiptą suvokimą. (nuoroda į kitą skyrių)
Peržiūra ir atsiliepimai	Grįžtamasis ryšys	Gautos ataskaitos duomenų interpretacijos peržiūra ir kritika iš kolegų ar specialistų.
	Nuolatinė peržiūra	Nuolat atnaujinti ir tobulinti duomenų interpretacijas, remiantis naujais įžvalgomis ar korekcijomis.

13 lentelė. Duomenų analizės ir interpretavimo kokybės užtikrinimo kriterijai ir veiksmai.

Kai duomenys surinkti ir interpretuoti, kitas žingsnis – perduoti žinutę sprendimų priėmėjams taip, kad ji būtų aiški ir įtikinama.

Duomenų pristatymas sprendimų priėmėjams. Gerai atlikta analizė nepasiekia tikslo, jei informacija pateikiama neaiškiai. Šiame skyriuje nagrinėjama, kaip sukurti aiškias ir įtikinančias duomenų vizualizacijas, kurios padeda sprendimų priėmėjams greitai suprasti ir įsisavinti informaciją.

Diagramos pavadinimas ir pagrindinė žinutė. Pavadinimas, paantraštė, antraštės, pastabos ir diagramos veikia kartu siekdamos perteikti pagrindinę žinutę, todėl turėtų būti parašytos paprasta kalba, atsižvelgiant į auditoriją. Priklausomai nuo pristatomų duomenų ir tikslinės auditorijos, pavadinimas gali turėti skirtingus stilius:

- **Aprašomasis pavadinimas** (tinka techninei auditorijai): suteikia neutralią analizės apžvalgą. *Pavyzdys: „Socialinių paslaugų gavėjų skaičius 2015–2022 m.“*
- **Teiginio pavadinimas** (tinka plačiajai auditorijai): aiškiai perduoda jūsų žinutę ir įžvalgą. *Pavyzdys: „Socialinių paslaugų gavėjų skaičius per 8 metus išaugo 1,5 karto“*
- **Klausimo pavadinimas** (tinka netechninei auditorijai): aiškaus klausimo iškėlimas ir atsakymo pateikimas daro duomenis prieinamesnius. *Pavyzdys: „Ar vykdomos programos pasiekia tikslinę gyventojų grupę?“*

Paantraštė naudojama norint efektyviai pateikti pagrindinę žinutę, atspindinčią įžvalgą iš jūsų analizės.

Anotacijos: kaip padėti skaitytojui. Anotacijos žymiai pagerina diagramos skaitomumą ir suteikia papildomos informacijos. Geros anotacijos palengvina supratimą tiems, kurie neturi ankstesnių žinių apie vizualizuojamų duomenų rinkinį. Yra dvi anotacijų rūšys: teksto anotacijos ir diagramos anotacijos.

Teksto anotacijos	Diagramos anotacijos
Įvadas – paaiškinti komponentus ir dėmesio sritis (aktualumas, detalės, aprašymas, pagrindinė žinutė)	Diagramos komponentai – paaiškinti diagramos struktūrą (formos, kreivės, spalvos ir t. t.)
Skaitovo vadovas – paaiškinti nepažįstamą grafiko formą	Žymės – ašių pavadinimai, ašių žymės, reikšmių žymės
Išnašos – dalintis detalėmis, kurios patvirtina tekstą (pastabos, šaltiniai, nuorodos)	Legenda – padeda suprasti kategorinę / kiekybinę reikšmę
Naudotojo vadovas – paaiškinti galimybių spektrą (taikoma, jei vizualizacija interaktyvi)	Pavadinimas, paantraštė – atskleisti papildomas įžvalgas tiesiogiai diagramoje

14 lentelė. Anotacijų tipai ir jų funkcijos duomenų vizualizacijose.

Parengta autorių vadovaujantis įgyvendinta praktika

Kaip dėti akcentus aiškiai komunikuojant vientisą žinutę. Norint geriau perteikti žinutę, reikia nukreipti auditoriją į svarbiausius duomenis. Pirmasis žingsnis – pavadinimas, kuris sutelkia dėmesį į jūsų įžvalgą. Tada galima grafiškai išryškinti pagrindinius duomenis, o kitus duomenis palikti fone – jie suteikia kontekstą ir leidžia atlikti palyginimus. Rūšiuokite duomenis pagal jų vertes, o ne pagal pavadinimus (pvz., šalių ar kategorijų pavadinimus) – tai palengvina palyginimus ir išvelgti tendencijas.

Trūkstami duomenys. Trūkstami duomenys turi būti pašalinami iš pagrindinės diagramos ir pranešami atskirai nuo kitų duomenų kategorijų – tai standartinė statistinė

praktika. Paaiškinkite, kodėl kai kurie intervalai yra tušti. Klaidos ribos nurodymas taip pat gali būti naudingas.

Duomenų palyginamumas. Pristatant tendencijas, būtina užtikrinti duomenų palyginamumą tarp skirtingų laikotarpių ar grupių. Jei duomenų rinkinio sudėtis keitėsi (pvz., pasikeitus klasifikacijai ar stebimos grupės riboms), naudokite anotacijas šiems pokyčiams pažymėti. Naudokite pastovius intervalus ašyse ir nepraleiskite reikšmių turėdami skaitmeninius duomenis.

Vizualinio triukšmo šalinimas. Siekiant sutelkti skaitytojo dėmesį į diagramos akcentus, svarbu pašalinti bet kokį vizualinį triukšmą, galintį dėmesį nukreipti. Dažniausiai sutinkami vizualinio triukšmo šaltiniai:

- pašalinkite nereikalingą foną;
- pašalinkite (arba pritemdinkite) tinklelį tarp ašių;
- pašalinkite procento žymą ant Y ašies, jei viršuje ašies aprašyme tai jau nurodyta;
- pašalinkite X ašies pavadinimą, jei jis nėra būtinas;
- pašalinkite legendą, jei stulpelius ar eilutes galima pažymėti tiesiai diagramoje arba naudojama tik viena kategorija;
- pašalinkite arba suvienodinkite spalvas, jei jos nėra būtinos;
- pašalinkite bet kokį grafinį efektą (3D, žvilgesys ir t. t.).

Praktinis duomenų ir informacijos šaltinių žemėlapis leidžia sistemingai ir tikslingai naudoti skirtingus įrodymų šaltinius viso darbo proceso metu – nuo klausimo suformulavimo iki sprendimų pagrindimo ir rezultatų komunikavimo. Jis padeda greitai identifikuoti tinkamiausius duomenų tipus, rasti patikimus šaltinius, įvertinti jų kokybę ir išvengti dažniausių interpretavimo bei pateikimo klaidų. Tokiu būdu šis įrankis prisideda prie efektyvesnio darbo organizavimo, didina analitinės informacijos panaudojimo kokybę ir stiprina sprendimų pagrįstumą, skaidrumą bei tarpinstitucinį pasitikėjimą.

Apibendrinimas

Šio dokumento tikslas yra suteikti aiškia, sistemingą ir praktiškai pritaikomą metodinę bazę, kaip viešosios politikos formavime naudoti duomenis, mokslinius tyrimus ir analitinę informaciją. Dokumentas orientuotas ne tik į teorinį įrodymais paremtos politikos principų pristatymą, bet pirmiausia į jų taikymą kasdienėje viešojo valdymo praktikoje - nuo problemos identifikavimo iki sprendimų pagrindimo ir jų poveikio vertinimo.

Dokumento paskirtis - padėti pereiti nuo fragmentiško ir epizodinio duomenų naudojimo prie nuoseklaus, struktūruoto ir kontekstualiai pagrįsto sprendimų priėmimo proceso. Pateikti principai, metodai ir praktiniai įrankiai leidžia stiprinti analitinius gebėjimus institucijose, gerinti sprendimų kokybę ir didinti jų skaidrumą bei pagrįstumą. Dokumentas gali būti naudojamas tiek individualiame viešojo administravimo institucijų darbuotojų darbe (rengiant pažymas, analizes, siūlymus), tiek organizaciniu lygmeniu (planuojant tyrimus, stiprinant analitines funkcijas ar kuriant vidines žinių valdymo sistemas).

Svarbu pabrėžti, kad dalis dokumente pristatomų įrankių jau yra praktiškai išbandyti ir veikiantys Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Tai apima mokslo ir inovacijų patarėjų tinklo veiklą, tarpsektorinio dialogo formatus, analitinių veiklų planavimo logiką, vienlapių rengimo praktiką bei įvairių duomenų šaltinių integravimą į sprendimų procesus. Šie instrumentai parodė savo potencialą stiprinant ryšį tarp mokslo ir politikos, gerinant duomenų panaudojimą ir didinant sprendimų nuoseklumą.

Tuo pačiu dokumente identifikuojamos ir kryptys, kurios šiuo metu dar nėra pilnai institucionalizuotos, tačiau yra rekomenduojamos kaip reikšmingos viešojo valdymo sistemos tobulinimo priemonės. Tai visų pirma apima greitųjų mokslinių užklausų ir apžvalgų modelio diegimą bei **nuoseklios mokslo ir inovacijų patarėjų sistemos įveiklinimą kaip ilgalaikės, valstybės mastu koordinuojamos infrastruktūros**. Šie instrumentai gali reikšmingai prisidėti prie operatyvesnio ir kokybiškesnio sprendimų priėmimo, ypač situacijose, kai reikia greitai reaguoti į naujus ar kompleksiškus politikos iššūkius.

Dokumente pateikti įrankiai ir metodai nėra skirti būti taikomi mechaniškai ar vienodai visose situacijose. Priešingai – jie turėtų būti naudojami lanksčiai, atsižvelgiant į konkretaus sprendimo kontekstą, svarbą, turimus išteklius ir laiko apribojimus. Esminė dokumento žinutė yra ta, kad įrodymais paremtas politikos formavimas nėra vien techninis procesas ar atskirų metodų rinkinys, bet visų pirma - organizacinė kultūra, grindžiama kritiniu mąstymu, skirtingų žinių šaltinių integravimu ir nuosekliu mokymusi iš duomenų.

Ilgalaikėje perspektyvoje šių principų ir įrankių taikymas gali prisidėti prie nuoseklesnės, skaidresnės ir efektyvesnės viešojo valdymo sistemos kūrimo Lietuvoje. Tai reiškia ne tik geriau pagrįstus sprendimus, bet ir stipresnį pasitikėjimą tarp institucijų, aiškesnį dialogą su visuomene ir didesnę gebėjimą reaguoti į kintančius socialinius, ekonominius bei politinius iššūkius.

Naudoti šaltiniai

- Cairney, P. (2017) 'The Politics of Evidence-Based Policymaking', *Policy, Administration, and Bureaucracy*. Available at: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.268>
- Cairney, P. and 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, p. 35. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12961-017-0192-x>
- Davies, H.T.O., Nutley, S.M. and Smith, P. (2000) *What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services*. Bristol: Policy Press.
- Dunn, W.N. (2018) *Public Policy Analysis*. 6th edn. New York: Routledge.
- Gertler, P.J. et al. (2016) *Impact Evaluation in Practice*. 2nd edn. Washington, DC: World Bank.
- Howlett, M. and Ramesh, M. (2003) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- Nutley, S.M., Walter, I. and Davies, H.T.O. (2007) *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Bristol: Policy Press.
- OECD (2020a) *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020b) *Mobilising Evidence for Good Governance*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020c) *Building Capacity for Evidence-Informed Policy Making*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_86331250-en.html
- Oliver, K. Innvær, S., Lorenc, T., Woodman, J., & Thomas, J. (2014) 'A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers', *BMC Health Services Research*.
- Parkhurst, J. (2017) *The Politics of Evidence: From Evidence-Based Policy to the Good Governance of Evidence*. London: Routledge.
- Perrin, B. (2012) 'Linking Monitoring and Evaluation to Policy', in *Impact Evaluation Notes No. 2, 2012*
- Sanderson, I. (2002) 'Evaluation, policy learning and evidence-based policy', *Public Administration*, 80(1), pp. 1–22. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00292>

PRIEDAI

1 PRIEDAS. (Metų) įrodymais paremtos politikos įgyvendinimo plano pavyzdys

Eil. Nr.	Tyrimo, vertinimo, analizės ar studijos kryptis ir pavadinimas	Vykdymo terminas		Atsakingi asmenys / grupės	Finansavimo šaltinis	Sukuriamas produktas
		pradžia	pabaiga			
MOKSLINIAI (UŽSAKOMIEJI) TYRIMAI						
						- Tyrimo ataskaita (pilna) - Vienlapis (pagal formą)
VALSTYBĖS DUOMENŲ VALDYSENOS DARBAI						
						- Švieslentė
EX POST VERTINIMAI						
						- Galiojančio teisinio reguliavimo poveikio ex post vertinimo ataskaita - Vienlapis (pagal formą)
EX ANTE POVEIKIO VERTINIMAI IR PROGNOZĖS						
						- Vienlapis (pagal formą)
KITI ANALITINIAI DARBAI						
						- Vienlapis (pagal formą)

2 PRIEDAS. Vienlapių tipai ir rekomenduojamas turinys

	Teminis vienlapis – temos apžvalga, politinės rekomendacijos ir siūlymai (Evidence-to-Action Brief)	Vizualaus tipo vienlapis - duomenų analitika ir išvalgos (Insight Snapshot)	Ex post vertinimo vienlapis – teisinio reguliavimo vertinimas (Ex post)
	skirtas konkrečios temos detalizavimui ir politinių sprendimų siūlymų pateikimui	skirtas pristatyti duomenis ir / ar išvalgas susijusias su konkrečiais rodikliais	skirtas glaustai ir aiškiai pristatyti galiojančio teisinio reguliavimo poveikio vertinimo rezultatus, pagrindines išvalgas ir rekomendacijas politikos formuotojams
FORMATAS	Formatas skirtas pristatyti konkrečių klausimų, išskleidžiant jo kontekstą, išsamiai pristatyti tyrimo pagrindų parengtas išvalgas ir aiškias rekomendacijas, tiesiogiai nukreiptas į sprendimų priėmėjus (-as). Vienlapis labiausiai tinkamas tuomet, kai reikia pristatyti atliktą tyrimą ir pristatyti gautus duomenis ir galimus sprendimo siūlymus. Padeda atsakyti į klausimą: „Ką turėtume daryti remiantis turimais duomenimis?“	Formatas leidžia greitai ir aiškiai perduoti esminę išvalgą, grindžiamą duomenimis ar analize. Vienlapis tinka, kai reikia trumpai ir įtaigiai informuoti sprendimų priėmėjus apie konkrečius reiškinį ar tendenciją, turinčią politinę svarbą.	Formatas yra analitinis, įrodymais grįstas dokumento vienlapis, skirtas sprendimų priėmėjams (-oms), kuriame glaustai ir struktūruotai pateikiami galiojančio teisės akto poveikio vertinimo rezultatai, naudojant aiškią kalbą, pagrindinius rodiklius, vizualizacijas bei konkrečių rekomendacijų rinkinį, leidžiantį įvertinti, ar teisės aktas pasiekė numatytus tikslus, kokie pokyčiai įvyko, ir kokių veiksmų reikėtų imtis ateityje.
TIKSLAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pristatyti analizuojamą problematiką, tyrimo aplinkybes ir galimus pasiūlymus viešajai politikai - Paaikškinti kontekstą, atskleisti svarbias prieštaras ar tendencijas - Apibendrinti ir glaustai pristatyti tyrimo rezultatus - Pateikti aiškias, įgyvendinamas ir įrodymais pagrįstas prielaidas ar rekomendacijas viešajai politikai - Sprendimų priėmėjams (-oms) suteikti duomenimis paremtą pagrindą planuoti pokyčius ar spręsti problemą 	<ul style="list-style-type: none"> - Perteikti analizuojamo klausimo esmę vizualiai išryškinant pagrindinę statistiką ar duomenis - Greitai ir įtaigiai pristatyti svarbų faktą ar egzistuojančią tendenciją - Sukurti pagrindą tolesnei diskusijai ar rekomendacijų formavimui 	<ul style="list-style-type: none"> - Pristatyti galiojančio teisinio reguliavimo veikimo rezultatus ir poveikį konkrečiam procesui - Informuoti ar buvo pasiekti teisės akto tikslai - Nurodyti kokį poveikį teisės aktas turėjo įvairioms grupėms ar politikos sritims - Pateikti įrodymais grįstas rekomendacijas dėl galimų tobulinimo krypčių

	- Pateikti siūlymų vertinimą - kokios gali būti pasekmės įgyvendinus arba neįgyvendinus siūlomų veiksmų		
STRUKTŪRA	<ul style="list-style-type: none"> - Pavadinimas: aiškus, nurodantis politikos temą ar klausimą - Problemos ir tyrimo pagrindimas: kodėl tyrimas svarbus? Kas paskatino tyrimą? Kokią problemą siekiama išanalizuoti? Kodėl analizuojama problema aktuali politiniame ir socialiniame kontekste? - Analizės tikslas ir metodai: kas norėta išsiaiškinti ir kaip tai buvo padaryta - Tyrimo metodologija: kokie duomenys naudoti, kaip buvo analizuojami - Kokios tyrimo išvados ir rezultatai: konkretūs faktai ir rodikliai, iliustruojantys problemos esmę - Rekomendacijos politikos formuotojams (-oms): siūlomi sprendimai, pagrįsti tyrimo rezultatais - Galimos pasekmės: kas gali nutikti, jei nieko nebus daroma? Ką galima pasiekti, jei pasiūlymai bus įgyvendinti? - Šaltiniai / kontaktai: į ką galima kreiptis dėl papildomos informacijos, kas atliko tyrimą 	<ul style="list-style-type: none"> - Pavadinimas: formuluojamas kaip klausimas arba teiginys, susijęs su svarbiu faktu - Pagrindiniai rodikliai: išskirtas rodiklis ar procentas, kuris perteikia pagrindinę žinutę - Trumpa santrauka: 2–3 sakiniai apie reiškinį ir kodėl jis svarbus - Pagrindinės išvalgos: trumpi faktai ar konkretūs duomenys - Kontaktai: į ką galima kreiptis dėl papildomos informacijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pavadinimas: aiškus, konkretus, nurodantis vertinimo objektą ar jo poveikio temą - Problemos kontekstas ir vertinimo pagrindas siekiant parodyti vertinimo svarbą ir jo politinį aktualumą - Vertinimo metodai ir duomenys: kokiais informacijos ar duomenų šaltiniais naudotasi, kokiais būdais renkami duomenys, kokie analizės metodai naudoti - Rekomendacijos: konkretūs žingsniai ar pasiūlymai, ką daryti toliau; pateikiamas teisinio reguliavimo pasekmių apibendrinimas - Šaltiniai / kontaktai: į ką galima kreiptis dėl papildomos informacijos
VIZUALINIAI KOMPONENTAI	<ul style="list-style-type: none"> - Grafikai, lentelės, infografikos – trumpai, bet aiškiai perteikiant pagrindinius duomenis - Rezultatų diagramos (pvz. stulpelinės arba juostinės diagramos, parodyti pasiskirstymui pagal lytį, amžių, profesijas) - Iliustratyvūs skaičiai (pvz., piktogramos, „hero number“ šalia teksto) - Vizualiniai skirtukai ar spalviniai blokai aiškesnei struktūrai (pvz. rekomendacijos gali būti pateikiamos naudojant spalvinius blokus ar žymes, išskiriantys siūlomus veiksmus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagrindiniai rodikliai - vizualiai išskirtas pagrindinis procentas ar rodiklis (didelis šriftas, spalvotas fonas, piktograma) - Diagramos, lentelės, grafikai – aiški vizualizacija - Spalvinis akcentas – naudojamas fonas ar šoninis blokas, padedantis akcentuoti temą 	<ul style="list-style-type: none"> - Vizualizacijos nėra būtinos, tačiau gali būti naudingos aiškesniam komunikavimui, ypač kai rezultatai pateikiami sprendimų priėmėjams, visuomenei ar politikos partneriams, kaip papildomas informacijos perteikimo būdas: naudojami grafikai, lentelės, infografikos – trumpai, bet aiškiai perteikiant pagrindinius duomenis
NAUDOJIMO ATVEJAI	<ul style="list-style-type: none"> - Rengiant medžiagą posėdžiui, strateginei darbo grupei ar tarpinstituciniam derinimui - Kaip priedas prie įstatymo, programos ar reformos siūlymo - Pristatant galimą politikos priemones ir numatomą veikslų planą - Kai reikia pagrįsti sprendimą dėl naujos priemonės ar įstatymo - Kai norima paskleisti analizės išvalgas - Kai reikia paaiškinti kontekstą ir siūlymus platesnei komandai - Informuoti apie būdingas tendencijas, prieštaras ar rizikas susijusias su konkrečiu tematinio lauku - Pateikti analitinį pagrindą viešosioms diskusijoms ar problemos suvokimo formavimui politinėje darbotvarkėje 	<ul style="list-style-type: none"> - Kai reikia informacijos politinei komandai siekiant parodyti esamą situaciją - Kai reikalingas įvadinis turinys prieš priimančią sprendimą ar formuojant poziciją 	<ul style="list-style-type: none"> - Kai reikia glaustai ir aiškiai pristatyti atlikto teisinio reguliavimo poveikio vertinimo rezultatus politikos formuotojams, suinteresuotoms grupėms ar visuomenei - Kai reikia perteikti esmines išvadas ne tik ataskaitos forma, bet ir komunikacijos tikslais - Kai norima pristatyti aiškią išvalgą ar duomenų tendenciją - Kai siekiama viešumo ir skaidrumo, įgyvendinant 54–57 punktų reikalavimus dėl <i>ex post</i> vertinimo viešinimo ir visuomenės įtraukimo

3 PRIEDAS. Tarpsektorinio dialogo formato įgyvendinimas LR Sveikatos ministerijoje

MISAM formatas

Vienas iš MIP projekto tikslų – padėti ministerijoms plačiau naudotis mokslo teikiamomis galimybėmis, priartinti mokslą prie politikos formavimo, atsakingiau planuoti prioritetus ir numatyti ateities perspektyvas.

Vienas iš būdų minėtam tikslui siekti – glaudus reguliarus bendradarbiavimas su pagrindiniais atitinkamos srities mokslo ir inovacijų ekosistemos dalyviais: mokslo ir studijų institucijomis (MSI), susijusiomis ministerijomis ir pagal poreikį kitomis valstybės/viešosiomis įstaigomis, agentūromis, verslo asociacijomis.

Puikus tokio tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdys – Sveikatos apsaugos ministerijos (SAM) ir Lietuvos mokslo tarybos (LMT) formatas MISAM (Mokslas, Inovacijos SAM) strateginiams ir aktualiems medicinos ir sveikatos mokslų bei inovacijų klausimams aptarti, kurį inicijavo, sukūrė ir įveiklino LMT mokslo ir inovacijų patarėja SAM-e Lina Žiaukienė.

MISAM formate dalyvauja reikšmingiausių medicinos ir sveikatos mokslų plėtrai institucijų vadovai ir atstovai: Vilniaus universiteto (VU) Medicinos fakulteto ir Gyvybės mokslų centro, VU ligoninės Santaros klinikų, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (LSMU) ir LSMU Ligoninės Kauno klinikų, Nacionalinio vėžio instituto, Klaipėdos universiteto, Klaipėdos universiteto ligoninės, Inovatyvios medicinos centro, Vilnius TECH, Kauno technologijos universiteto, LMT, Švietimo, mokslo ir sporto (ŠMSM), Ekonomikos ir inovacijų (EIMIN) ministerijų, Inovacijų bei Investuok Lietuvoje, Valstybės duomenų agentūrų bei kitų priklausomai nuo aptariamų temų.

MISAM esminės užduotys:

- Identifikuoti svarbiausias atitinkamai sričiai MSI ir jų atstovus, atsakingus už mokslinę veiklą ir turinčius neformalius įgaliojimus atstovauti įstaigą, kitus socialinius partnerius;
- Pirmame susitikime aptarti bendradarbiavimo tikslus ir principus;
- Kartu identifikuoti aktualias bendras valstybinės reikšmės ar/ir ministerijos(ų) srities problemas/iššūkius, kuriems spręsti būtina telkti mokslo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo potencialą, ekosistemos dalyvius;
- Parengti svarstomų tematikų/klausimų poreikį, prioritetizuoti juos pagal svarbą ir aktualumą;
- Suplanuoti MISAM formato susitikimus metams (ne rečiau 1 k. į ketvirtį) pagal nustatytus prioritetus;
- Kiekvienam MISAM susitikimui sudaroma darbotvarkė, planuojami pranešimai, kviečiami pranešėjai, organizuojama diskusija, rengiami siūlymai/rekomendacijos ministerijos vadovybei/politikams dėl aptartų problemų sprendimų būdų ir terminų;
- Rengiamos susitikimų minutės, pranešimai spaudai SAM ir LMT tinklapiuose, dalinamasi informacija su dalyviais, užtikrinamas grįžtamasis ryšys;
- Svarbu tokiems formatams organizuoti skirti ministerijos kompetentingus žmogiškuosius išteklius, susitikimo salę min. 0,5 dienos trukmės renginiui ir resursus pasitarimui ir darbui.
- Tokio formato metu užtikrinamas aukštų institucijų atstovų dalyvavimas - viceministrai, įstaigų vadovai/pavadootojai, mokslininkai, svarstomų temų ekspertai, atsakingas pareigas užimantys specialistai, esant poreikiui – asociacijų vadovai/pavadootojai.
- MISAM teminių susitikimų rezultate dažnai sukuriama ekspertų darbo grupė, formalizuojamos užduotys, skiriami vykdymo terminai ir atsakingi asmenys, kas užtikrina mokslo bendruomenės ir

suinteresuotų valstybės institucijų aptartų problemų ir klausimų sprendimą mokslu ir žiniomis grįstu būdu.

MISAM darbo rezultate buvo suformuotos kelios tarpinstitucinės darbo grupės, pasitelkiami ekspertai, mokslininkai, socialiniai partneriai. Darbo grupės rengė pasiūlymus, teisės aktų projektus ir teikė ministerijos vadovybei sprendimams priimti.

2024 metais suorganizuoti 4 MISAM formato susitikimai aktualiomis temomis :

1. *Mokslas ir inovacijos. Kuo galime būti vieni kitiems įdomūs ir naudingi?*
2. *Mokslas ir inovacijos. Sutelktos pastangos kokybiškų sveikatos duomenų link.*
3. *Mokslas ir inovacijos biomedicininų tyrimų plėtojimo klūčių identifikavimui ir paskatų poreikiui.*
4. *Mokslas ir inovacijos. Personalizuotos medicinos (PM) plėtros Lietuvoje galimybių studijos pristatymas ir tolesni veiksmai*

2025 metais suorganizuoti 4 MISAM formato susitikimai, svarstytos temos:

5. *Mokslas ir inovacijos. Dirbtinis intelektas sveikatos sistemoje.*
6. *MISAM Konferencija „Kaip mums sekasi matuoti sveikatos paslaugų kokybę?“*
7. *Mokslinių tyrimų ir inovacijų ekosistemos kūrimo svarba **retų ligų** gydymui.*
8. *Dirbtinio intelekto sveikatos sistemoje plėtros gairių 2026–2031 m. projektas*

Reikia pažymėti, kad pasibaigus MIP projektui, bei nelikus atsakingo asmens, kyla grėsmė tokiam bendradarbiavimo formatui nustoti veikti.

4 PRIEDAS. Diagramos paruošimo patikros lapas

Prieš pateikdami diagramą, sistemiškai patikrinkite pagal šiuos kriterijus:

Kategorija	Kriterijai
Bendra	<input type="checkbox"/> Grafikas pabrėžia svarbų radinį ar išvadą
	<input type="checkbox"/> Grafiko tipas tinka naudojamiems duomenims
	<input type="checkbox"/> Grafikas turi tinkamą tikslumo lygį
	<input type="checkbox"/> Atskiri grafiko elementai veikia kartu, pabrėždami pagrindinę žinutę
Tekstas	<input type="checkbox"/> 6–12 žodžių pavadinimas yra viršutiniame kairiajame kampe
	<input type="checkbox"/> Paantraštė arba pastabos suteikia papildomos informacijos
	<input type="checkbox"/> Teksto dydis laikosi hierarchijos ir yra lengvai skaitomas
	<input type="checkbox"/> Tekstas yra horizontalus
	<input type="checkbox"/> Atskiros duomenų grupės yra pažymėtos
	<input type="checkbox"/> Žymės naudojamos saikingai
Išdėstymas	<input type="checkbox"/> Proporcijos yra tikslios
	<input type="checkbox"/> Duomenys yra išdėstyti sąmoningai
	<input type="checkbox"/> Visų ašių intervalai yra vienodi
	<input type="checkbox"/> Grafikas yra dvimatis
Spalvos	<input type="checkbox"/> Spalvų seka yra tikslinga
	<input type="checkbox"/> Spalva naudojama pagrindiniams elementams išryškinti
	<input type="checkbox"/> Spalva skaitoma spausdinti juoda ir balta
	<input type="checkbox"/> Spalva matoma ir neskiriantiems spalvų
	<input type="checkbox"/> Kontrastas tarp teksto ir fono yra pakankamas
Linijos	<input type="checkbox"/> Jei naudojami tinkleliai, jie yra pritemdyti
	<input type="checkbox"/> Grafikas neturi rėmelio
	<input type="checkbox"/> Ašys neturi nereikalingų žymėjimo ženklų ar ašių linijų
	<input type="checkbox"/> Grafikas turi vieną horizontalią ir vieną vertikalią ašį

5 PRIEDAS. Šaltinių žemėlapis

Kategorija	Šaltinis	Nuoroda	Kam tinka
Oficiali statistika	Lietuvos statistikos departamentas	https://osp.stat.gov.lt	Tendencijoms
	Lietuvos bankas	https://www.lb.lt/lt/statistika	Tendencijoms
	Lietuvos darnaus vystymosi rodikliai	https://lithuaniasdg-ls-osp-sdg.hub.arcgis.com/	Tendencijoms
Atviri duomenys	Lietuvos atvirų duomenų portalas	https://data.gov.lt/	Operatyvinei analizei
	Valstybės duomenų agentūros atvirų duomenų portalas	https://open-data-ls-osp-sdg.hub.arcgis.com/	Operatyvinei analizei
	IVPK registrų sistema	http://registrai.lt/	Operatyvinei analizei
	Viešojo sektoriaus darbuotojų duomenys	https://vitvalis.lt/	Operatyvinei analizei
Teisėkūra ir reguliavimas	Seimo teisės aktų paieška	https://e-seimas.lrs.lt/	Teisėkūrai
	Teisės aktų registras (TAR)	https://www.teises.lt/	Teisėkūrai
	Teisėkūros poveikio vertinimas (TPV)	https://aaa.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/teisekuros-poveikio-vertinimas/	Teisėkūrai
	Vyriausybės sprendimų bazė	https://lrv.lt/lt/naujienos	Teisėkūrai
Tyrimai ir vertinimai	STRATA studijų, tyrimų ir analitinių dokumentų katalogas	https://strata.gov.lt/	Mokslinei literatūrai
	Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos sistema eLABa	https://www.elaba.lt/	Mokslinei literatūrai
	Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų archyvas LIDA	https://lida.dataverse.lt/	Mokslinei literatūrai
	Scopus	https://www.scopus.com/	Mokslinei literatūrai
	Web of Science	https://clarivate.com/products/scientific-and-academic-research/	Mokslinei literatūrai
	Piliečių nuomonė	Visuomenės konsultacijos	https://epilietis.lrv.lt/

6 PRIEDAS. Tarptautiniai šaltiniai

Turinys	Nuoroda
Europos Sąjungos oficialiosios statistikos tiekėjas – Eurostat	https://ec.europa.eu/eurostat/data/database
Oficialus Europos duomenų portalas	https://data.europa.eu/lt
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija – OECD	http://www.oecd.org/
OECD iLibrary – tyrimų ir analizės publikacijos	https://www.oecd-ilibrary.org/
Europos centrinis bankas	https://www.ecb.europa.eu/
Jungtinių Tautų Europos ekonominė komisija – UNECE	https://unece.org/
Jungtinių Tautų statistikos skyrius	https://unstats.un.org/home/
Pasaulio bankas – atviri duomenys	https://data.worldbank.org/
Tarptautinis valiutos fondas	https://www.imf.org
Tarptautinė darbo organizacija – ILO	https://www.ilo.org/
Eurofound – Europos gyvenimo ir darbo sąlygų fondas	https://www.eurofound.europa.eu/
Europos audito rūmai – audito ir vertinimų ataskaitos	https://www.eca.europa.eu/
Pasaulio prekybos organizacija	https://www.wto.org/
Tarptautinis statistikos institutas	https://isi-web.org/
ES finansuojamų mokslinių tyrimų ir inovacijų projektų duomenų bazės	https://research-and-innovation.ec.europa.eu/projects/project-databases_en
ESPO – Europos teritorinė analizė ir duomenys	https://www.espon.eu/

