



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE



Valsts kanceleja

LATVIJAS ATTĪSTĪBAS SCENĀRIJI UN GALVENĀS DILEMMAS – LV2050

LU rektors prof. Gundars Bērziņš



Tradicionālā normatīvā plānošana kļūst neefektīva, kad nākotne ir nestabila un neparedzama.

Piemērotākas ir trīs pieejas, kas uzsver elastību, pielāgošanos un gatavību nezināmajam.

TRĪS PLĀNOŠANAS PIEEJAS "LATVIJA 2050"

Scenāriju plānošana — vairāku nākotnes scenāriju izstrāde, lai identificētu nenoteiktības faktorus un sagatavotu rīcības scenārijus. *Horizon Scanning* kā agrīnās brīdināšanas rīks.

Wack, P. (1985) Scenarios: Uncharted Waters Ahead. HBR; Schwartz, P. (1991) The Art of the Long View. Doubleday.

Dinamiskās spējas / Agilā plānošana (*Sense–Seize–Transform process*) — pārmaiņu identificēšana, iespēju izmantošana un resursu pārveidošana. Valsts kā tirgus veidotāja un iespēju radītāja.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. SMJ, 18(7); Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State. Anthem.

Neparedzēto gadījumu plānošana — gatavošanās konkrētiem riskiem (ģeopolitiskiem, ekonomiskiem, tehnoloģiskiem) — rīcības plāni krīzēm. Ārkārtas stratēģija kā pretstats stingrai plānošanai.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. SMJ, 6(3); Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE



Mērķis — nevis imitēt lielvalstu stratēģijas, bet veidot Latvijai atbilstošu, adaptīvu un ilgtspējīgu attīstības modeli.

1918.gada 18.novembrī proklamētā Latvijas valsts ir izveidota, apvienojot latviešu vēsturiskās zemes un balstoties uz latviešu nācijas negrozāmo valstsgribu un tai neatņemamām pašnoteikšanās tiesībām, lai **garantētu latviešu nācijas, tās valodas un kultūras pastāvēšanu un attīstību cauri gadsimtiem, nodrošinātu Latvijas tautas un ikviena brīvību un sekmētu labklājību.***

**Latvijas Republikas Satversme*

**Trīs naratīvi: «Latvija 2050»
Bez valsts nav labklājības!
Bez labklājības nav kultūras!
Bez latviešu valodas un kultūras
nav jēgas valstij!**



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE

VALSTS CILVĒKIEM: CILVĒKCENTRĒTA UN VĒRTĪBĀS BALSTĪTA LATVIJA

Latvija 2050. gadā ir cilvēkcentrēta un radoša, ilgtspējīga un demokrātiska valsts, kuras pamatu veido izglītota un vesela sabiedrība.

Latviešu valoda un kultūra stiprina nacionālo pašapziņu un saliedētību, ir starptautiskās reputācijas, radošuma un inovāciju avots.

Latvija ir droša un noturīga valsts, kas spēj aizsargāt savu teritoriju, kritisko infrastruktūru un informatīvo telpu, nodrošinot augstu uzticēšanos valstij un sabiedrotajiem.

Inovācijas, digitālā transformācija un mākslīgais intelekts ir integrēti pārvaldē un uzņēmējdarbībā, veidojot augstas pievienotās vērtības, klimatneitrālu un efektīvu ekonomiku, kas balstās zaļajā enerģijā, aprites risinājumos un attīstītos reģionos.

Eiropā un pasaulē Latviju pazīst kā atvērtu un taisnīgu, labklājīgu un drošu valsti, kas godā cilvēka cieņu un cilvēktiesības, veicina ilgtspējīgu attīstību un ir uzticams sadarbības partneris.



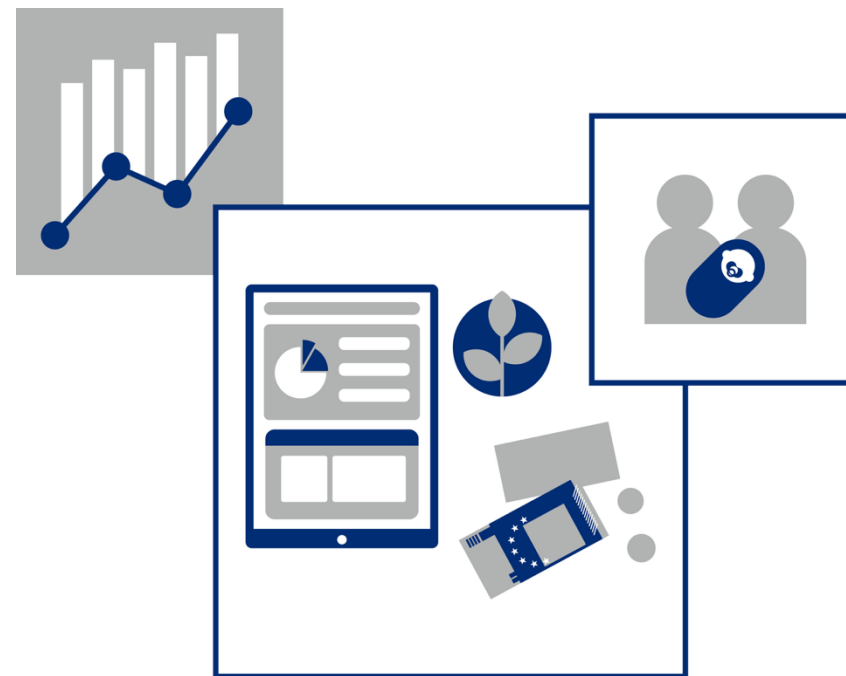
LATVIJAS
UNIVERSITĀTE

LV2050 — TRĪS MAKROEKONOMISKIE SCENĀRIJI



1. TRANSFORMĒJOŠĀ NOTURĪBA

- § Būtiskas strukturālas reformas un pāreja uz zināšanu ietilpīgu, zaļu un digitālu ekonomiku
- § IKP un produktivitātes izrāviens
- § Demogrāfisko un migrācijas izaicinājumu pozitīvi risinājumi un sabiedrības saliedētība
- § Publiskās pārvaldības un politikas īstenošanas jaudas kāpināšana un tuvināšanās ES labklājības līmenim



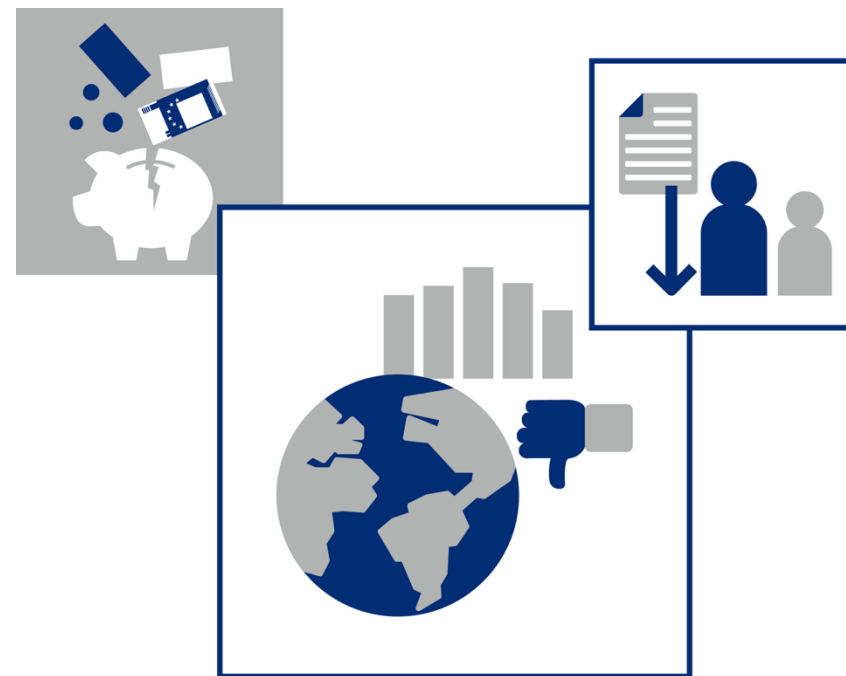
2. INERCE AR LĒNU IZAUGSMI UN DEMOGRĀFISKO NOSLODZI

- § Latvija turpina virzīties pa pašreizējo strukturālo trajektoriju
- § Lēna IKP izaugsme, kas ilgtermiņā nespēj kompensēt darba spēka sarukumu
- § Ievērojams iedzīvotāju skaita kritums — negatīvs dabīgais pieaugums un emigrācija
- § Produktivitātes kāpums zem ES vidējā — nepietiekams, lai noturētu ienākumu konvergenci



3. NEGATĪVA SPIRĀLE

- § Zema demogrāfija, produktivitāte un strukturālā inerce pastiprina ekonomikas sabremzēšanos
- § IKP dinamika ir stagnējoša, palielinot spiedienu uz pensiju un sociālās aizsardzības sistēmām
- § Iedzīvotāju skaita kritums rada darba spēka un nodokļu bāzes sarukumu
- § Tehnoloģiskā un ražīguma atpalcība, attālināšanās no ES labklājības līmeņa



LV2050 — ANALIZĒTI DEVIŅI VIRZIENI



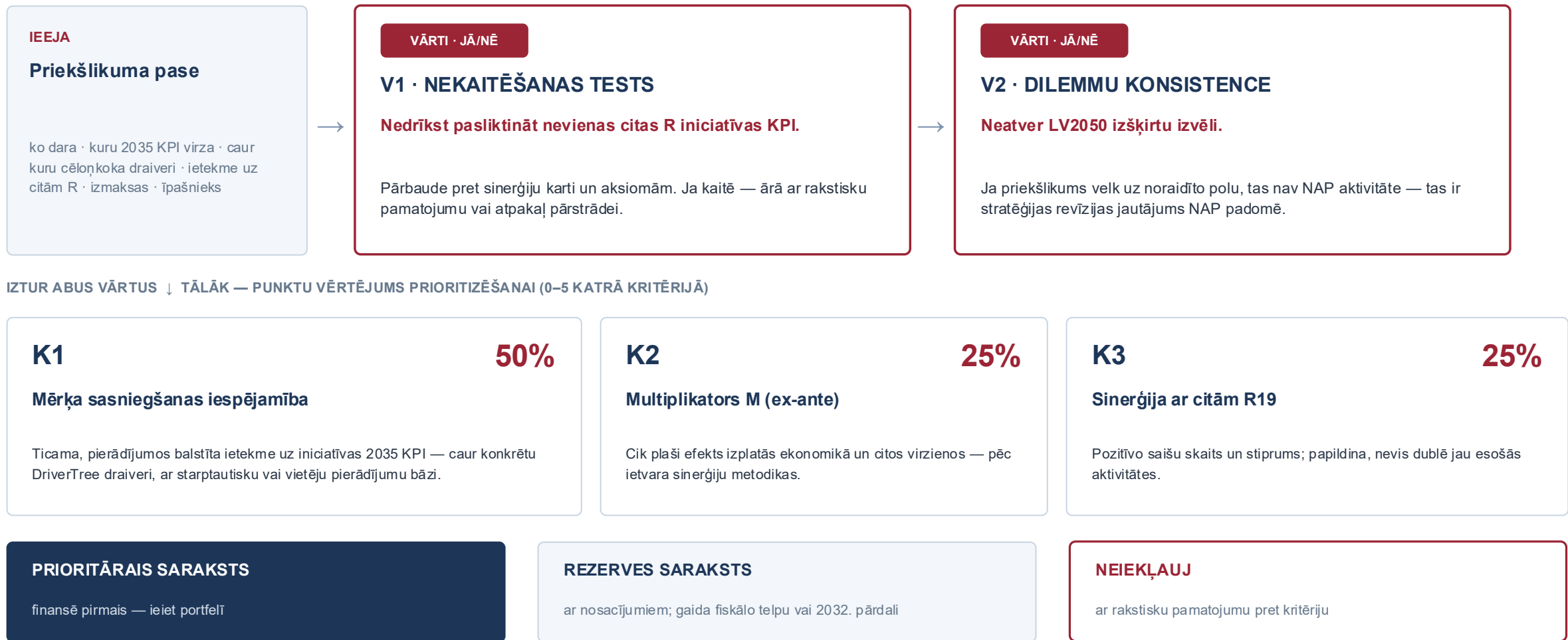
SAKARĪBU TIPI

- Iespējotājs**
A padara B iespējamu
- Katalizators**
A paātrina B attīstību
- Kritisks**
A ir priekšnoteikums B
- Abpusējs**
A un B pastiprina viens otru
- Spriedze**
A un B ir *trade-off*
- Sinerģija**
 $A+B > A + B$ atsevišķi
- Kulturāls**
Vērtību dimensija



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE

Atlases arhitektūra: divi vārti un trīs kritēriji



Svari indikatīvi — kalibrē VK PMO ar LV PEAK līdz vārtiem G2; metodika publiska pirms pieteikumu iesniegšanas.

Deviņpadsmit dilemmas un izdarītās izvēles

R	Iniciatīva	Galvenā dilemma (trade-off)	Izvēle (sviri)	Nepārrunājamais nosacījums
R01	Demogrāfija	Pronatālisms vs individuālās brīvības · Ilgtermiņa investīcijas vs īstermiņa pasākumi	70/20/10 — pronatālisms · reemigrācija · noturēšana	Migrācijas politika tikai ar integrācijas koridoru (valoda, izglītība, darbs)
R02	Izglītība	Brīvā izvēle vs valsts ilgtermiņa prioritātes · Īstermiņa darba tirgus vajadzības vs tr...	65/35 — skolotāju kvalitāte nav apspriežama	Skolotāju un skolu vadības kvalitātes standarts ar regulāru mācību sasniegumu m...
R03	Veselība	Universāla pieejamība vs maksas medicīna · Individuāla atbildība vs valsts pienākums	65/35 — profilakse un primārā aprūpe kā vērti	Primārā aprūpe un profilakse kā sistēmas 'vērti' (finansējums + cilvēkresursi)...
R04	Migrācija un talanti	Darbspēka piesaiste vs sabiedrības gatavība · Reemigrācija vs jauna imigrācija	50/40/10 — noturēt · reemigrācija · selektīva imigrācija	Integrācijas koridors kā priekšnosacījums jebkurai imigrācijai
R05	Digitalizācija un MI	Digitālā suverenitāte vs globālās platformas · MI automatizācija vs darba vietas	75/25 — kritiskais suverēni, pārējais pragmatiski	Kritisko digitālo sistēmu kiberdrošība un datu pārvaldība kā obligāts priekšnos...
R06	Izmaksas	Algu/ nodokļu pieaugums vs konkurētspēja · Zaļā pāreja izmaksas vs ilgtermiņa konkurēt...	75/25 — enerģija un slogs; izmaksas = higiēna	Administratīvā sloga un atļauju termiņu disciplīna (mērāmi termiņi + one-stop-s...
R07	Produktivitāte	Atbalsts visiem vs čempioni · ĀTI vs vietējais kapitāls	72/28 — transformācija, ne esošā optimizācija	Atbalsta instrumenti sasaistīti ar produktivitātes un vērtības noturēšanas (value capture), formula EBITA + algu fonds
R08	Inovācijas	Fundamentālā vs lietišķā pētniecība · Koncentrācija vs horizontāls atbalsts	60/30/10 — gudrs sekotājs ar izcilības nišām	R&D izdevumi jāsaista ar komercializācijas KPI un privātā līdzfinansējuma nos...
R09	Kapitāla tirgus	Baltijas integrācija vs suverenitāte · Pensiju ieguldījumi LV vs diversifikācija	80/20 — Baltijas mērogs; stratēģiskais aizsargāts	Pensiju kapitāla mobilizācija tikai ar fiduciāro pienākumu, riska/līkvitātes...
R10	Budžets un nodokļi	Nodokļu celšana pakalpojumiem vs konkurētspēja · Universāli pakalpojumi vs mērķēts atba...	65/35 — plašāka bāze un iekasējamība, ne likmes	Nodokļu bāzes paplašināšana un iekasējamība (ēnu ekonomikas mazināšana) kā fisk...
R11	Investīcijas	Nodokļu atvieglojumi ĀTI vs bāzes erozija · ĀTI atkarība vs vietējā kapitāla attīstība	75/25 — "case management", ne jauni caurumi bāzē	Investīciju 'case management' ar atļauju termiņu saistībām un caurspīdīgiem kritērijiem, nodokļi kā konkurētspējas instruments
R12	Ārējā drošība	Aizsardzības izdevumi vs citas vajadzības · Personāla modelis vs resursi	90/10 — 5% IKP kā daudzgadu saistība	5% IKP aizsardzībai kā daudzgadu saistība + rezerves/mobilizācijas sistēmas gat...
R13	Iekšējā drošība	Drošības kontrole vs brīvības/tiesības · Centralizēta krīžu vadība vs decentralizācija	68/32 — tiesiskums un proporcionalitāte	Tiesiskums un proporcionalitāte (neatkarīga uzraudzība) drošības pasākumos, tos...
R14	Aizsardz. industrija	Nišu specializācija vs plaša ražošanas bāze · Integrācija NATO/ES vs autonomija	85/15 — NATO/ES saderīgas izcilības nišas	NATO/ES standartu saderība un piegādes drošība (kopražošana, kvalitāte, eksport...
R15	Klimats un enerģija	Strauja pāreja vs pakāpeniska (izmaksas/temps) · Meža izmantošana vs oglekļa piesaiste/...	85/15 — ātri enerģētiskā, pakāpeniski cetur	AER un ēku renovācijas atļauju/procesu paātrinājums + tīklu jaudas (citādi mērķ...
R16	Pārvaldība	Centralizācija efektivitātei vs decentralizācija demokrātijai · Ātri lēmumi vs plaša ie...	65/35 — centrālā stratēģija, centrālā izpilde	Radikāla caurskatāmība (publiski dati, KPI, iepirkumi) kā uztičešanās atjaunoša...
R17	Līdzdalība	Ārvalstu NVO finansējums vs suverenitāte · Vārda brīvība vs dezinformācija	60/40 — caurspīdīgs finansējums, medijpratība	Finansējuma caurspīdīgums pilsoniskajam sektoram un medijiem, vienlaikus aizsar...
R18	Infrasuktūra	Jaunbūves vs uzturēšana (CAPEX prestižs vs OPEX/aktīvu pārvaldības disciplīna) · Tarifu...	80/20 — "maintenance-first", dzīves cikla izmaksas	'Maintenance-first' un dzīves cikla izmaksu (LCC) princips kā obligāts kritērij...
R19	Valoda un kultūra	Atvērtība angļu valodai (zinātne/bizness) vs Valodas telpas sargāšana · Mazākumtautību i...	60/40 — funkcionalitāte + kultūras kodols	latviešu valodas digitālie pamatresursi (korpusi, runas tehnoloģijas, latviski...

Pieņemtais dilemmu iekļaušana ar pamatojumiem – ietvara 5. sadaļā un matricas lapā “Matrica_V10”

Deviņpadsmit galvenie KPI — bāze un mērķi

R	Galvenais KPI	Uz ko tas atbild cilvēkam	Bāze	Mērķis 2035	Mērķis 2050	Avots
R01	Summārais dzimstības koeficients (TFR)	Vai Latvijā dzimst pietiekami bērnu?	1,36 (2023)	TFR: ≥1,62	1,70 / 1,88 amb.	Eurostat demo_find
R02	PISA rezultāts (vid. 3 jomās)	Vai mūsu bērni māsās pasaules līmeni?	484	PISA: ≥515	≥530	OECD PISA
R03	Veselīgi nodzīvotie gadi (HLY)	Cik gadus dzīvojam veseli?	55	HLY: ≥60	67+	Eurostat hlth_hlye
R04	Neto starptautiskā migrācija	Vai cilvēki brauc prom vai atgriežas?	−4 600 (2024)	Neto migrācija: ≥ +1000/g	+2000...+3000/g	Eurostat/CSP
R05	Digitālās pamatprasmes (% 16–74)	Vai protam dzīvot digitālajā pasaulē?	55%	Digitālās pamatprasmes: ≥80%	90%+	Eurostat isoc_sk_dskl
R06	Elektroenerģijas cena industrijai (% ES vid.)	Vai ražot Latvijā ir lēti?	≈100–110 (PRECIZĒ...)	Elektrocena industrijai %ES:...	≤90% ES vid.	Eurostat nrg_pc_205
R07	Produktivitāte (% no ES vid.,)	Kādu pievienoto vērtību radām?	55%	Produktivitāte %ES: ≥85% ES	≥100 / 105–110	Eurostat
R08	Patenti uz 1 milj. iedzīvotāju (EPO)	Vai radām, ko pasaule pērk?	15	Patenti/1M: ≥35	50	EPO/Eurostat
R09	Kapitāla tirgus kapitalizācija (% IKP)	Vai uzņēmumiem ir kur augt ar kapitālu?	9%	Kapitalizācija %IKP: ≥35%	55%	FESE/Pasaules Banka
R10	Nodokļu ieņēmumi (% IKP)	Vai valstij pietiek savu ieņēmumu?	35,5% (2024)	Nodokļi %IKP: ≥38–39%	38–40%	Eurostat
R11	Investīcijas — bruto pamatkapitāls (% IKP)	Vai investējam nākotnē?	23%	Investīcijas %IKP: ≥26%	28%	Eurostat nama_10
R12	Aizsardzības izdevumi (% IKP, NATO def.)	Vai pildām savu drošības solījumu?	3,8% (2025)	Aizsardzība %IKP: ≥5% (uzturē...)	≥5%	NATO
R13	Tīšu slepkavību līmenis (uz 100k)	Cik droša ir dzīvība Latvijā?	≈4 (PRECIZĒT)	Slepkavības/100k: ≤2,5	≤1,0 (ES līm.)	Eurostat/UNODC
R14	Aizsardzības industrijas pieenums (% IKP)	Vai drošība ir arī ekonomika?	0,5%	Aizs. industrija %IKP: ≥2,7%	5%	CSP nozaru konti / SI...
R15	AER īpatsvars galapatēriņā (%)	Vai mūsu enerģija ir pašu un zaļa?	45%	AER %: ≥75%	90%	Eurostat SHARES
R16	Uzticēšanās valdībai (%)	Vai cilvēki tic savai valstij?	30%	Uzticēšanās valdībai: ≥42%	55%+	Eurobarometer/OECD
R17	Vēlētāju aktivitāte Saeimas vēlēšanās (%)	Vai sabiedrība piedalās?	59% (2022)	Vēlētāju aktivitāte: ≥60% (20...)	68%	CVK / IDEA
R18	SAIDI — elektroapgādes pārtraukumi (min/g)	Cik bieži nav gaismas?	TBD	SAIDI: ≤105 min	≤60 min	CEER/regulators
R19	Latviešu valodas lietojums ikdienā (%)	Vai latviešu valoda dzīvo?	≈64% (PRECIZĒT)	Valodas lietojums: ≥67%	≥75%	CSP; salīdzinājums EE...

Atlases principi: iznākums > ieguldījums; katrs KPI — objektīvs, starptautiski salīdzināms, manipulācijām noturīgs. Atbalsta KPI katalogs (110+) — matricas lapā “KPI_katalogs_V9”.

Priekšlikuma pase un vērtējuma lapa

PRIEKŠLIKUMA PASE — OBLIGĀTIE LAUKI

- 1** Nosaukums un iniciatīva (R01–R19), kurai pieder
- 2** Ko konkrēti dara — aktivitāte un apakšuzdevumi ar gadiem
- 3** Kuru 2035 KPI virza un par cik — ar aprēķinu un avotu
- 4** Caur kuru DriverTree draiveri — cēloņu ķēde, ne deklarācija
- 5** Ietekme uz citām R iniciatīvām — pozitīvā un negatīvā
- 6** Izmaksas: CAPEX / OPEX un finansējuma avoti
- 7** Īpašnieks, partneri un gatavības vērti (kad var sākt)
- 8** STOP: ko šis priekšlikums aizstāj vai pārtrauc

VĒRTĒJUMA LAPA — PUBLISKA

- V1** **Nekaitēšanas tests** — iztur / neiztur + pamatojums pret sinerģiju karti
- V2** **Dilemmu konsistence** — iztur / neiztur + attiecīgā LV2050 izvēle
- K1** **Mērķa sasniegšanas iespējamība** — 0–5 punkti · svars 50%
- K2** **Multiplikators M (ex-ante)** — 0–5 punkti · svars 25%
- K3** **Sinerģija ar citām R19** — 0–5 punkti · svars 25%
- Σ** **Kopvērtējums** — % no maksimuma; sliekšņus kalibrē PMO līdz G2
- **Lēmums** — prioritārais / rezerves ar nosacījumiem / neiekļauj

Pase un vērtējuma lapa ir publiskas; iesniegšana — tikai elektroniski caur PMO vidi. Nepilnīga pase virzību vērtos aptur automātiski.

Trīs virsmērķi un rezultatīvie rādītāji

01 · VALSTS PASTĀVĒŠANA

Aizsargāta, noturīga un demogrāfiski dzīvotspējīga valsts — drošība un ataudze kā attīstības pamats, ne izmaksu pozīcija.

ZVAIGZNES RĀDĪTĀJS

Iedzīvotāju skaits

1,87 milj. (2024) → ~1,78 (2035) → 1,77 (2050)

CSP · interpolēts no mērķa scenārija

ATBALSTA GROZS — NO 19 GALVENAJIEM KPI

R01 TFR — 1,36 → ≥1,62

R04 Neto migrācija — -4 600/g → ≥ +1000/g

R12 Aizsardzība % IKP — 4,8% → ≥5% no 2028

R13 Slepkavības /100k — ≈4 → ≤2,5

R14 Aizs. industrija % IKP — 0,5% → ≥2,7%

02 · VALODA UN IDENTITĀTE

Latviešu valoda — pilnvērtīga ikdienas, darba un digitālās vides valoda; lietojums aug, ne tikai saglabājas.

ZVAIGZNES RĀDĪTĀJS

Valodas lietojums ikdienā

≈64% → ≥67% (2035) → ≥75% (2050)

CSP · salīdzinājums ar EE/LT

ATBALSTA GROZS — NO 19 GALVENAJIEM KPI

R17 Vēlētāju aktivitāte — 59% → ≥60% (2034. vēl.)

R19 Digitālā funkcionalitāte — korpusi · runa · MI — gada audits

KM Kultūras līdzdalība — bāzi fiksē 2027 · regulārs mērījums

Apzināti mazs grozs ar cietiem avotiem — identitātes jomā tas ir stiprāk nekā desmit aptauju rādītāji.

03 · IEDZĪVOTĀJU LABKLĀJĪBA

Ienākumi, veselība un iespējas tuvinās ES vidējam līmenim — un konverģence aptver visu valsts teritoriju.

ZVAIGZNES RĀDĪTĀJS

Produktivitāte

55% → ≥85% ES (2035) → ≥100 (2050)

PEAK 2025

ATBALSTA GROZS — NO 19 GALVENAJIEM KPI

R03 Veselīgie gadi (HLY) — 55 → ≥60

R02 PISA (vid. 3 jomās) — 484 → ≥515

R05 Digitālās prasmes — 55% → ≥80%

R11 Investīcijas % IKP — 23% → ≥26%

+ 2 sadales rādītāji (vienīgais papildinājums): AROPE → tuvinās ES vidējam · reģionālā IKP izklide ↓.

Roll-up no 19 KPI

vismērķi = apstiprināto KPI apakškopas; jauni tikai 2 sadales rādītāji

Bez kompozīindeksa

luksofors pret trajektoriju: zaļš ≥80% — sasaiste ar 2032. pārdali

Īpašnieks — NAP padome / MP

vismērķi nepieder vienai nozarei un nepaliek bāreņos

Ikgadējs publiskais pārskats

"Latvijas rezultātu pārskats" vienā lapā — pēctecības instruments



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE



Valsts kanceleja

STARTS PRODUKTĪVĀM SARUNĀM PAR LATVIJU!