



LATVIJAS REPUBLIKAS  
SAEIMA

Saeimas Analītiskā dienesta pētījuma

## Ceļā uz efektīvāku valsts pārvaldi: kā izmantot mākslīgā intelekta potenciālu?

prezentācija un ekspertu paneldiskusija

2025. gada 10. jūnijā

- 
- 13.30** Tiklošanās un kafija  
**14.00** Pasākuma atklāšana  
**14.05** **Pētījuma prezentācija**  
**14.25** **Ekspertu paneldiskusija**  
**15.30** Tiklošanās un kafija
- 



*Diskusiju vada*

**Dr. Zanda Kalniņa-Lukaševica**

Saeimas priekšsēdētājas biedre



*Diskusijā piedalās*

**Prof. Signe Bāliņa**

Mākslīgā intelekta centra  
padomes priekšsēdētāja



**Artūrs Mednis**

mākslīgā intelekta entuziasts un  
digitālā satura mārketinga aģentūras  
“New Black” vadītājs



**Dr. Ēvalds Urtāns**

Rīgas Tehniskās universitātes  
mākslīgā intelekta pētnieks



**Dr. Zanīta Avotniece-Vīksna**

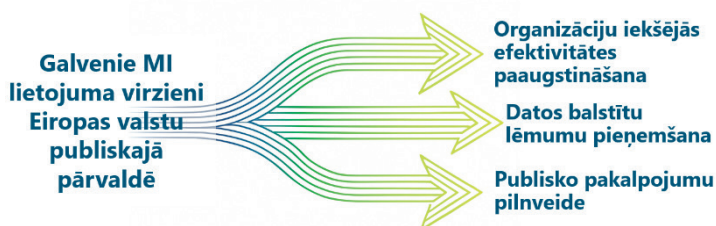
pētījuma līdzautore

## PĒTĪJUMA KOPSAVILKUMS

Publiskajā pārvaldē mūsdienās ir aktuāli izaicinājumi, kas saistīti gan ar pārmaiņu un krīžu pārvaldību, gan jauno tehnoloģiju un inovāciju radītajām pārmaiņām. Vienlaikus tai jānodrošina konkurētspējas un efektivitātes paaugstināšanās, kā arī jāspēj reaģēt uz iedzīvotāju arvien pieaugošajām prasībām pēc kvalitatīviem un ērti pieejamiem pakalpojumiem.

Tehnoloģiju straujā attīstība būtiski maina publiskās pārvaldes darbības pieejas, veicinot digitalizāciju un automatizāciju, kas ļauj ne tikai efektīvāk izmantot pieejamos resursus, bet arī ātrāk un elastīgāk pielāgoties dinamiskiem sociālajiem un ekonomiskajiem apstākļiem. Tomēr, lai īstenotu ilgtspējīgas un attīstību veicinošas pārmaiņas, ir būtiski vienlaikus risināt izaicinājumus vairākās jomās. Līdz ar to arī digitalizācija un jauno tehnoloģiju izmantošana nav uzskatāma par universālu risinājumu valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanai. Tomēr **pārdomāta un stratēģiska jauno tehnoloģiju izmantošana var būtiski uzlabot gan valsts pārvaldes sistēmas kopējo darbību, gan atsevišķu tās institūciju, funkciju un procesu efektivitāti.**

Mākslīgais intelekts (turpmāk – MI) ir viena no daudzsoļīgākajām jaunajām tehnoloģijām, kas spēj būtiski uzlabot publiskās pārvaldes efektivitāti, darbības kvalitāti un produktivitāti, vienlaikus veicinot valsts resursu efektīvāku izmantošanu. Pēdējos desmit gados uz MI balstīti risinājumi jau plaši tiek izmantoti Eiropas valstu publiskajā pārvaldē, aptverot visus valsts pārvaldes darbības līmeņus. Visvairāk MI līdz šim izmantots vispārējo publisko pakalpojumu jomā, kam seko tā lietojums ekonomikā, sabiedriskās kārtības un drošības nodrošināšanā, kā arī veselības aprūpē.



Tomēr straujā MI tehnoloģiju attīstība un daudzveidība rada izaicinājumus to nepārprotamai definēšanai un pārskatāmai lietojuma uzskaitē. Tas savukārt apgrūtinā reprezentatīvas statistikas iegūšanu par MI risinājumu izmantošanu, tostarp Latvijas publiskās

pārvaldes iestādēs. Līdz ar to informācija par MI lietojumu valsts pārvaldē bieži atšķiras atkarībā no informācijas avota, un tas savukārt var apgrūtināt tehnoloģiju reālās ietekmes un attīstības potenciāla izvērtēšanu.

Lai identificētu publiskajam sektoram piemērotākos uz MI balstītos risinājumus, ir būtiski izprast, kādās jomās, kādā veidā un kādu uzdevumu veikšanai šīs tehnoloģijas var izmantot. **Labās prakses piemēru un veiksmīgu risinājumu apkopojumi var būt vērtīgs atbalsta instruments MI tehnoloģiju izstrādei un ieviešanai publiskajā pārvaldē.**

MI risinājumi var būtiski paaugstināt valsts pārvaldes efektivitāti, uzlabojot datu apstrādi, risku novērtēšanu, resursu optimizāciju, kā arī mijiedarbību starp iedzīvotājiem un valsts institūcijām. Automatizējot administratīvos procesus un pilnveidojot datu pārvaldību, iespējams būtiski samazināt manuālo darbu, paātrināt pakalpojumu sniegšanu un vienlaikus uzlabot iedzīvotāju pieredzi un pārvaldes pārskatāmību. Tomēr MI infrastruktūras izveide, uzturēšana un darbinieku apmācība prasa ievērojamus finanšu ieguldījumus, kuru pamatotība rūpīgi jāizvērtē. **Ir būtiski nodrošināt, lai ieviestie risinājumi būtu tehnoloģiski atbilstoši, ekonomiski lietderīgi, radītu ilgtermiņa ieguvumus, kā arī atbilstu gan konkrētajiem valsts pārvaldes uzdevumiem, gan iedzīvotāju vajadzībām.**

### Uzdevumu veidi, ko spēj veikt lielākā daļa MI sistēmu



Kaut gan MI tehnoloģiju integrācija valsts pārvaldē sniedz ievērojamas iespējas, tā vienlaikus rada vairākus izaicinājumus un riskus. Līdz ar to šo tehnoloģiju attīstība un veiksmīga ieviešana ir atkarīga ne tikai no tehniskajiem risinājumiem, bet arī no spējas līdzsvarot tehnoloģiskās iespējas ar ētiskajiem

apsvērumiem, sabiedrības interesēm un tiesību ievērošanu. Lai risinātu šos izaicinājumus, **nepieciešama rūpīga MI izmantošanas regulēšana un uzraudzība publiskajā pārvaldē, kā arī mērķtiecīga politika**, kas veicina atbildīgu šo tehnoloģiju lietojumu, vienlaikus stiprinot sabiedrības uzticēšanos un nodrošinot pārskatāmību.



**MI risinājumu ieviešana valsts pārvaldē ir saistīta arī ar riskiem.** Starp tādiem minami diskriminējoši vai kļūdaini rezultāti, kiberdrošības apdraudējumi, datu aizsardzības problēmas un lēmumu pieņemšanas nepārskatāmība. Ņemot vērā publiskā sektora specifiku un MI riskiem raksturīgo daudzveidību, nepieciešams rūpīgs izvērtējums un stratēģiska pieeja, lai šo tehnoloģiju integrācija būtu droša, ētiska un atbilstu normatīvajam regulējumam. Vienlaikus jānodrošina pastiprināta uzraudzība, kas ļauj laikus konstatēt kļūdas vai datu neprecizitātes un operatīvi tās novērst.



**MI risinājumu ieviešanu valsts pārvaldē visvairāk kavē organizāciju inerce**, kas izpaužas kā birokrātiska neelastība, centralizēta lēmumu pieņemšana, pretestība datu koplietošanai, kā arī resursu trūkums inovāciju īstenošanai. Situāciju vēl vairāk sarežģī zināšanu un prasmju trūkums, nepietiekama politiskā līderība, infrastruktūras nesavietojamība, kā arī neskaidrība attiecībā uz normatīvā regulējuma prasībām. Savukārt Latvijas publiskās pārvaldes iestādes kā būtiskus kavēkļus izceļ vadlīniju trūkumu MI izstrādei un ieviešanai, ierobežotu pieeju informācijai par MI izmantošanas iespējām, kā arī vienotas vīzijas trūkumu šo tehnoloģiju attīstībai valsts pārvaldē.

**Lai publiskajā pārvaldē izmantotu MI tehnoloģiju potenciālu, nepieciešams nodrošināt priekšnosacījumus to efektīvai izmantošanai.** Šādi priekšnosacījumi aptver datu un infrastruktūras nodrošināšanu, zināšanu un prasmju attīstīšanu, jauno tehnoloģiju integrāciju atbalstošas vides veidošanā, kā arī normatīvā regulējuma pilnveidi.



**Datu pieejamība un kvalitāte ir būtisks priekšnosacījums MI tehnoloģiju attīstībai un lietošanai**, jo nosaka šo tehnoloģiju spēju sniegt precīzus un kontekstam atbilstošus rezultātus. Latvijā joprojām ir plašas iespējas, kā uzlabot publiskās pārvaldes datu pieejamību, pārvaldību un apmaiņu starp institūcijām. MI ieviešanā jāņem vērā arī esošā infrastruktūra un publiskās pārvaldes tehnoloģiskās attīstības mērķi – infrastruktūras uzturēšanai un pilnveidei jābūt neatņemamai MI integrācijas sastāvdaļai.



Publiskās pārvaldes institūcijām MI būtu jāuztver kā tehnoloģija, kas būtiski ietekmēs lielākās daļas strādājošo ikdienas darbu. Tādēļ **jāveicina plaša mēroga pamatprasmju attīstīšana par algoritmu darbības principiem un mijiedarbību ar MI sistēmām**. Jāattīsta arī tādas personāla kompetences, kas sniedz iespēju daļēji vai pilnībā attīstīt MI rīkus un sistēmas ar pašas organizācijas resursiem, kā arī nodrošināt efektīvu iepirkumu procesu pārvaldību, ārējo piegādātāju izstrādāto sistēmu ieviešanas vadību un šo sistēmu pielāgošanu konkrētām vajadzībām.



**Latvijas publiskajā pārvaldē nepieciešama inovācijām atvērta vide**, kas veicina jaunu tehnoloģiju izmēģināšanu un ieviešanu. Publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem ir nozīmīga loma jauno tehnoloģiju aizguvē un izmantošanā valsts pārvaldē. Savukārt MI ieviešanā un izplatīšanā organizācijā būtiska loma ir transformējošai līderībai un pārmaiņu vadībai. Transformējoši līderi motivē darbiniekus eksperimentēt un veicina atvērtību jaunām pieejām, kas ir neatņemama MI tehnoloģiju ieviešanas sastāvdaļa.



**MI tehnoloģiju izmantošana valsts pārvaldē prasa skaidru un pārskatāmu normatīvo ietvaru**, lai nodrošinātu drošu, atbildīgu un ētisku šo tehnoloģiju lietojumu. Latvijā pašlaik viens no prioritārajiem uzdevumiem ir īstenot saistības, kas izriet no Eiropas Savienības Mākslīgā intelekta akta regulējuma. Vienlaikus jāidentificē normatīvā regulējuma aspekti, kas kavē MI attīstību, un jānovērš jau konstatētās nepilnības. Šā procesa īstenošanā nozīmīga loma ir ne vien institūcijām, kas atbild par MI un publiskās pārvaldes attīstības politiku, bet arī nozaru ministrijām.

## PIEZĪMES