



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE

---

# KONSOLIDĀCIJAS PLĀNS

Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 5.2. reformu un investīciju virziena "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.r. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" ietvaros

## IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI

ANM            Atveseļošanās noturības mehānisms

BA             Banku augstskola

IZM            Izglītības un zinātnes ministrija

LU             Latvijas Universitāte

MK            Ministru kabinets

# SATURA RĀDĪTĀJS

IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI .....	2
SATURA RĀDĪTĀJS .....	3
KOPSAVILKUMS .....	4
IEVADS.....	5
1. LATVIJAS UNIVERSITĀTES RAKSTUROJUMS .....	10
2. BANKU AUGSTSKOLAS INTEGRĀCIJA LU EKOSISTĒMĀ .....	14
2.1. Banku augstskolas raksturojums .....	14
2.2. Ietvars un mērķi .....	16
2.3. ANM investīciju pamatojums .....	18
2.3.3. BA Pārvaldības integrēšana LU .....	18
2.3.2. Studiju attīstība .....	19
2.3.3. Pētniecības programma .....	21
3. LATVIJAS UNIVERSITĀTES IEKŠĒJĀ KONSOLIDĀCIJA .....	24
3.1. Ietvars un mērķi .....	24
3.2. ANM investīciju pamatojums .....	27
3.2.1. LU Pārvaldības reforma .....	27
3.2.2. Studiju attīstība .....	31
3.2.3. LU pētniecības programma .....	35
4. KONSOLIDĀCIJAS PLĀNS.....	45
4.1. Nacionālie rādītāji .....	45
4.2. Strukturālo pārmaiņu īstenošanas darbības ārējai un iekšējai konsolidācijai.....	49
4.3. Digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana .....	54
4.4. Jaunu un nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgotu studiju programmu izveide .....	56
4.5. "Exit" granti.....	59
5. ZINĀTNISKĀS KAPACITĀTES GRANTU ĪSTENOŠANA .....	61
5.1. Konsolidācijas ietvaros sasniedzamie rādītāji un plānu īstenošanai pieejamais finansējums .....	61
5.2. Grantu līgumu skaita sadalījums .....	61
5.3. Darbības zinātniskās kapacitātes grantu īstenošanai .....	62
6. BUDŽETS.....	65
7. PROJEKTA VADĪBA UN ĪSTENOŠANA.....	67
7.1. Projekta pārvaldības mehānisms .....	67
7.2. Pārmaiņu vadības un stratēģiskās komunikācijas risinājumi.....	69
8. PROJEKTA KOMUNIKĀCIJAS ĪSTENOŠANA .....	71
9. RISKU VADĪBA.....	73
10. PLĀNOTO IEGULDĪJUMU DEMARKĀCIJA UN PAPILDINĀMĪBA .....	78

## KOPSAVILKUMS

Latvijas Universitātei, kas ir zinātnes universitāte, Izglītības un zinātnes ministrijas vadītajā Latvijas augstākās izglītības modernizācijas īstenošanā ir būtiska loma. LU ir koncentrēta būtiska Latvijas studiju un zinātniskās pētniecības potenciāla daļa. To raksturo augstvērtīgi zinātniskie sasniegumi un zinātnē balstīta nepārtraukta un dinamiska LU attīstība virzībā uz sasniegumiem, starptautiski atzīts un novērtēts studiju piedāvājums, un ieguldījums sabiedrībā – trešā misija - atbildīga attieksme un orientācija uz tautsaimniecības attīstības, vides ilgtspējas un sabiedrības ilgtermiņa interešu nodrošināšanu globāli, reģionāli un vietēji, kā arī latviešu identitātes, kultūras un nacionālo vērtību stiprināšana un pēctecības nodrošināšana.

Latvijas valsts dibinātām augstākās izglītības iestādēm šobrīd ir pieejami atbalsta instrumenti savstarpējas integrācijas un tālākas sadarbības attīstībai (ārējā konsolidācija), iekšējās pārvaldības pārskatīšanai un pilnveidei (iekšējā konsolidācija), kā arī studiju un zinātniskās kapacitātes paaugstināšanai (studiju programmu izveide un konsolidācijas granti). Izstrādājot **Konsolidācijas plānu**, Latvijas Universitāte un Banku augstskola pretendē uz Eiropas Savienības struktūrfondu finansējumu 19 235 780 euro apmērā, kas tiks izmantots atbilstoši Latvijas Republikas Ministru kabineta noteikumu projektam par Latvijas Atveseļošanās un noturības mehānisma "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.r. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" īstenošanu.

Konsolidācijas procesa ietvaros plānots īstenot šādas **darbības**:

1. Banku augstskolas integrācija LU ekosistēmā;
2. LU strukturālo pārmaiņu īstenošana;
3. Digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un infrastruktūras uzlabošana;
4. Studiju programmu attīstības plānošana, jaunu starptautisku studiju programmu izveide, mikroapliecinājumu un elastīgo ceļu sistēmas ieviešana;
5. "Exit" grantu izveide darba tiesisko attiecību izbeigšanai;
6. Pētniecības programmas plānošana;
7. Akadēmisko karjeras grantu (doktorantūras, pēcdoktorantūras un zinātnieku granti) izveide;
8. Iekšējās pētniecības un attīstības grantu izveide.

Plānotās darbības paredzēts īstenot no 2024.gada pirmā ceturkšņa līdz 2026.gada otrajam ceturksnim.

Konsolidācija stiprinās virzību uz akadēmisko izcilību gan studijās, gan zinātnē, veicinot efektīvu sadarbību, veidojot pievilcīgu akadēmiskās karjeras modeli, pilnveidojot organizatorisko struktūru un pārvaldību, kā arī optimizējot un koplietojot resursus.

Iekšējās konsolidācijas ietvaros tiks turpināti līdzšinējās LU studiju un attīstības programmas, zinātniskie projekti, vienlaikus novēršot šķēršļus sadarbībai, starpdisciplināriem pētījumiem, komandu pieejai zinātnē un studijās. Ārējās konsolidācijas rezultātā LU ietvaros BA attīstīs kā spēcīga universitātes biznesa skola, vienlaicīgi stiprinot ekonomikas un uzņēmējdarbības nozares zinātnisko kapacitāti.

Studējošajiem būs plašākas iespējas pielāgot studiju izvēli savām interesēm un darba tirgus pieprasījumam, pasniedzējiem – sadarboties ar citu nozaru speciālistiem un profesionāļiem. Universitāte turpinās pilnveidot akadēmiskā darba vidi, lai sekmētu sadarbību kopīgu mērķu sasniegšanā.

## IEVADS

Pārmaiņu nepieciešamību Latvijas augstākās izglītības un zinātnes telpā pamato gan augstskolu attīstības uzdevumi, gan ārēji izaicinājumi, starptautiskais konteksts un politiski virzītājspēki. Latvijas augstākās izglītības pārvaldības reforma paredz racionālāku augstākās izglītības iestāžu institucionālās struktūras izveidi (iekšēja konsolidācija) un apvienošanu (ārēja konsolidācija) ar galveno vadmotīvu – **ilgtspējīga attīstība ilgtermiņā un ietekme uz izaugsmi.**

2021. gada 16. augusta grozījumi Augstskolu likumā noteica Padomes kā galveno lēmējinstītūciju stratēģijas un finanšu jautājumos, izveidoja augstskolu tipoloģiju un iezīmēja zinātņu universitāšu ekosistēmu veidošanas, arī zinātnisko iestāžu konsorcijs veidošanas iespējas. 2022.gadā Izglītības un Zinātnes ministrija (turpmāk – IZM) izstrādāja valsts dibinātu augstskolu institucionālās attīstības un konsolidācijas modeli tālākai zinātnes un augstākās izglītības finansēšanas sasaistei ar zinātnes starptautiskā novērtējuma rezultātiem, iezīmējot zinātnes universitāšu ekosistēmās integrējamās instītūcijas. Procesa finansēšanai tiek piesaistīti Eiropas Komisijas Attīstības un noturības mehānisma (ANM) līdzekļi, kuri kļuva pieejami, lai mazinātu Covid-19 pandēmijas sekas. Šie līdzekļi tiek piešķirti arī augstskolu iekšējās konsolidācijas procesiem, lai virzītos uz valdības deklarācijā noteikto mērķi - iekļūšanu pasaules 500 vadošo augstskolu skaitā. Iekšējā konsolidācija ietver iekšējās pārvaldības pārskatīšanu un efektīvizēšanu, vadības sistēmu modernizēšanu un akadēmiskā personāla snieguma stimulēšanu.

Konsolidācijas **pamatmērķis** ir nodrošināt LU Stratēģijā 2021.- 2027.gadam noteikto vīziju un stratēģisko mērķu sasniegšanu, veidojot universitāti kā starptautiski atzītu zinātnes centru, attīstot unikālu studiju piedāvājumu, kas nodrošina augstu absolventu konkurētspēju, dodot nozīmīgu pienesumu Latvijas izaugsmē. **Ārējās konsolidācijas mērķis** līdz 2025.gada 31.augustam integrēt Banku augstskolu LU struktūrā un 3-5 gadu laikā attīstīt to par starptautiski atpazīstamu biznesa skolu Baltijas jūras reģionā. **Iekšējās konsolidācijas mērķis** ir veikt strukturālas pārmaiņas LU, koncentrējot LU akadēmisko potenciālu pamatā sešās<sup>1</sup> fakultātēs, kuru darbībai ieviests jauns pārvaldības modelis, kas paredz tām nepieciešamo rīcībspēju un atbalstu jaunu zināšanu radīšanā un pārnesē, stiprinot LU studiju piedāvājuma un pētniecības izcilību.

**Piedaloties ārējā konsolidācijā, LU zinātņu universitātes ekosistēmā integrēs Banku augstskolu (turpmāk – BA)** - partneri, ar kuru savstarpēji bagātinoties un apvienojot spēkus, būs iespējams vairost sasniegumus un stiprināt konkurētspēju nacionālā, Eiropas un pasaules akadēmiskajā telpā. Ar šī dokumenta apstiprināšanu, LU un BA apņemas piedalīties šobrīd Latvijā īstenotajā augstākās izglītības iestāžu ārējās un iekšējās konsolidācijas procesā, īstenojot Konsolidācijas projektu.

Konsolidācijas projekta ietvaros tiks īstenotas LU un BA savstarpēji saskaņotas darbības strukturālo pārmaiņu ieviešanai - pārvaldības, studiju attīstības un akadēmiskā personāla ataudzes virzienos, kā arī zinātniskās kapacitātes stiprināšanai – akadēmiskās karjeras granti un iekšējie pētniecības un attīstības granti (skat.1.att.).

---

<sup>1</sup> Saskaņā ar LU Padomes 22.04.2024. lēmumu



1.att. LU Konsolidācijas plānā ietverto darbību virzieni

Konsolidācijas rezultātā BA darbosies LU iestādes statusā, integrējoties jau pilnveidotā LU pārvaldības modelī. Optimizējot pārvaldības procesus un izmantojot pieeju LU resursiem, BA darbosies universitāšu biznesa skolu nišā, kā arī sadarbībā ar citām LU iestādēm īstēnos zinātnes un trešās misijas aktivitātes, tādējādi sekmējot arī LU stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Lai nodrošinātu konkurētspējas izaugsmi, veicinātu personāla attīstību un nodrošinātu iespējami pilnvērtīgu studiju un zinātnes pārvaldību, iekšējās konsolidācijas ietvaros **tiks īstenota būtiska LU pārvaldības reforma - organizatoriskās struktūras pilnveide un pārvaldības modeļa maiņa, kā arī vadības sistēmu pilnveide un digitalizācija, ieviešot mūsdienīgas un aktuālas tehnoloģijas.**

Kā vienu no pamatproblēmām LU darbības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai LU izvirza LU institucionālās struktūras sadrumstalotību, kas traucē maksimāli efektīvi izmantot pieejamo infrastruktūru, finanšu resursus un cilvēkkapitālu studiju procesa, zinātnes, pētniecības un inovāciju procesa straujai izaugsmei. Iepazīstoties ar Eiropas universitāšu pieredzi šo augstskolu izaugsmes nodrošināšanā, LU Padome 2022.gada 29.septembrī pieņēma lēmumu, ka ir nepieciešams veikt LU institucionālo konsolidāciju, lai nodrošinātu:

1. LU stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanu;
2. personāla potenciāla pilnvērtīgu izmantošanu un izaugsmi;
3. materiālo resursu efektīvu izmantošanu;
4. administratīvā atbalsta kompetences stiprināšanu;
5. konkurētspēju veicinoša finansējuma piesaisti;
6. harmonizāciju ar Eiropas zinātnes un augstākās izglītības telpu.

Izskatot LU rektora priekšlikumu, LU Padome 2022.gada 17.oktobrī pieņēma lēmumu atbalstīt tādu LU struktūras attīstības modeli, kas balstīts uz LU stratēģiskās specializācijas jomām un paredz līdzšinējo LU iestāžu apvienošanu četrās fakultātēs un kopējas Doktorantūras skolas izveidi, kā arī visu pārvaldības procesā iesaistīto struktūrvienību darbības optimizāciju birokrātiskā sloga mazināšanai, savukārt 2024. gada 22. aprīlī LU Padome lēmumu pārskatīja un pieņēma lēmumu par sešu fakultāšu modeli. Lai mazinātu nevienlīdzību fakultāšu starpā, kas rodas tajās pārstāvēto atšķirīgo zinātņu nozaru finansējuma piesaistes iespēju un studējošo skaita dēļ, ir paredzēts veikt arī finansēšanas sistēmas optimizāciju, paredzot LU

fakultāšu finansējumu atbilstoši reāli paredzamajām nepieciešamajām izmaksām. Paredzēts izstrādāt personāla vadības un motivācijas sistēmu, kas veicinātu izcilību, sadarbību studiju programmu un zinātnisko projektu īstenošanā. Būtisks konsolidācijas virziens ir risinājumi efektīvākai LU institucionālajai pārvaldībai, kam pamatā ir uz akadēmisko personālu un studējošajiem fokusēts atbalsts, samazinot administratīvo slogu akadēmiskās pamatdarbības īstenošanai.

Konsolidācijas rezultātā izveidoto fakultāšu darbības izvērtēšanai kā galvenais rādītājs ir izvirzīts sasniegtais progress:

- studiju, zinātniskās un inovatīvās darbības sniegunā;
- starpdisciplināritātes un iekšējās sadarbības nodrošināšanā;
- pašu nopelnīto līdzekļu īpatsvara izaugsmē;
- resursu un infrastruktūras izmantošanas efektivitātē,
- LU stratēģijā izvirzīto indikatoru sasniegšanā.

Konsolidācijas projekta ietvaros tiks radīti mehānismi un īstenotas darbības studiju programmu vadībinību un finanšu virzienos īstenojošo LU iestāžu **saskanīgai studiju programmu attīstībai** (tostarp nepieļaujot pārklāšanos un atbalstot studiju programmu konkurētspējīgo priekšrocību stiprināšanu), līdzvērtīgai iesaistei studiju pārvaldības un kvalitātes nodrošināšanas/novērtēšanas procesos, kā arī sadarbībai studējošo, akadēmiskā personāla un sabiedrības uzņēmējdarbības caurviju prasmju un finanšu prasības attīstīšanā u.c. virzienos. BA integrācija LU ekosistēmā ļaus apvienot spēkus **zinātniskās kapacitātes celšanā** gan tiešā veidā, papildinot LU prioritāros zinātnes virzienus, gan veicinot starpdisciplināru pētījumu īstenošanu. Zinātniskās darbības sekmēšanai, Konsolidācijas projekta ietvaros LU un BA tiks īstenoti iekšēji zinātnes granti, kas stiprinās pētniecības grupu zinātnisko izcilību prioritārajos pētniecības virzienos, veicinās akadēmisko ataudzi un stimulēs akadēmiskās karjeras veidošanas motivāciju, kā arī radīs atbalsta mehānismus arī izciliem zinātniekiem pētniecības izaicinājumu īstenošanai.

Konsolidācijas projekta ietvaros veiktā augstskolu pārvaldības pilnveide veicinās abu augstskolu resursu koplietojumu (gan institūcijas ietvaros, gan starpinstitucionāli). BA iekļaušana LU ekosistēmā ļaus stiprināt esošo studiju kapacitāti, ņemot vērā jau šobrīd realizētās studiju programmas biznesa vadības jomā. Reorganizācija pavērs iespējas koncentrēt studiju programmu īstenošanas resursus un īstenot vienotu studējošo, t.sk. ārvalstu studentu piesaistes politiku. Veidojot sinerģijas starp studiju programmu pēctecību tiks paplašinātas izglītības turpināšanas iespējas nākamajā studiju līmenī, izmantojot gan LU, gan BA studiju programmu piedāvājumu. BA būs iespēja izmantot LU identitāti, infrastruktūru, īstenot vienotas atalgojuma politikas principus gan akadēmiskajam, gan administratīvajam personālam, informācijas tehnoloģijas resursus, datu bāzes, bibliotēkas, ēkas un telpas. Kā arī BA studējošajiem tiks nodrošināta iespēja izmantot dienesta viesnīcu, iesaiste dažādās akadēmiskās, pētnieciskās, sociālās, saliedēšanas, mobilitātes, sporta un citās aktivitātēs, dalību projektos u.c..

BA un LU plāno arī kopīgus pētniecības projektus, lai tostarp nodrošinātu BA cilvēkresursu integrāciju LU Konsolidācijas pasākumi dos iespēju BA celt zinātnisko kapacitāti, tostarp arī piedaloties nacionāla līmeņa pētniecības konkursos (valsts pētījumu programmas, fundamentālie un lietisko pētījumu programmas projektu konkursi), kas secīgi dos izcilības pieaugumu saistībā ar BA zinātnisko publikāciju kvalitāti un skaitu augsti vērtētos zinātnes izdevumos, kā arī pakāpenisku pieeju dalībai Eiropas Savienības un starptautisku pētniecības programmu, projektu un aktivitāšu ietvaros. Tas viss kopumā dod iespēju BA gūt arī atgriezenisko saiti no šiem pasākumiem, tas ir Eiropas Savienības un starptautisku pētniecības programmu, projektu līdzfinansējuma piesaisti, un tas viss kopumā nepārprotami veicinās BA akadēmiskā

un zinātniskā personāla kvalifikācijas paaugstināšanu, kas secīgi attīsta arī šī personāla konkurētspēju un BA spēju piesaistīt jaunos zinātniekus.

Konsolidācija ietvaros paredzētas šādas pārmaiņu iniciatīvas (aktivitātes) LU studiju kvalitātes un pētniecības izcilības, cilvēkresursu attīstības un sadarbības ar industriju nodrošināšanai.

**Studiju kvalitāte** (2.3.2., 2.3.3., 4.3. nodaļa):

- Studiju procesa adaptācija atbilstoši studējošo interesēm un darba tirgus vajadzībām, *major/minor* principu ieviešana (25 IV CET);
- Jaunu ES valodās īstenotu dubultā grāda vai kopīgo studiju programmu izstrāde sadarbībā ar BJR valstu partneraugstskolām;
- Atsevišķu studiju programmu akreditācija starptautiskās profesionālās organizācijās;
- Inovatīvu digitālo tehnoloģisko risinājumu integrēšana studiju procesā un saturā, tostarp mākslīgais intelekts un mašīnmācīšanās tehnoloģijas.

**Pētniecības izcilība** (2.3.3., 3.2.3., 5.3. nodaļa):

- Prioritāri atbalstāmo pētniecības jomu un pētniecības tēmu ar izcilības potenciālu definēšana;
- LU starpdisciplināru pētnieku grupu izveide, tostarp integrējot BA pētniekus LU pētniecības ekosistēmā. *Pētniecības un attīstības grantu konkurss*;
- Zinātnieku granti LU un BA izciliem zinātniekiem un jaunajiem zinātniekiem (ar potenciālu izveidot pētnieku grupu pētniecības jomā) visās zinātņu jomās. *Individuālie akadēmiskās pētniecības granti*.
- Pētniecības procesa atbalsta jaunāko tehnoloģisko risinājumu ieviešana.

**Cilvēkresursu attīstība** (2.3.3., 3.2.3., 5.3. nodaļa):

1. Akadēmiskā personāla kapacitātes stiprināšanai, īstenojot jauno studiju programmu mācībspēku akadēmiskās kompetences pilnveidi;
2. BA pētnieku integrēšanai LU zinātnes universitātes ekosistēmā, zinātniskās kapacitātes stiprināšanai un izcilības veicināšanai. *Individuālo akadēmisko grantu konkurss*;
3. Doktorantu un pēcdoktorantu individuālās pētniecības aktivitātāšu un starpdisciplināru pētījumu veicināšana. *Pētniecības granti doktorantiem un pēcdoktorantiem*;
4. BA doktorantūras programmas integrēšana LU jaunajā doktorantūras modelī;
5. Individuālie akadēmiskās pētniecības granti izciliem LU un BA jaunajiem zinātniekiem.

**Sadarbība ar industriju** (2.3.2., 2.3.3., 3.2.2. un 3.2.3. nodaļa):

- Studiju procesa adaptācija atbilstoši darba tirgus vajadzībām (iesaistīto pušu, tostarp uzņēmēju iesaiste studiju programmu satura izveidē);
- Studentu pētniecības iemaņu veidošanas sasaiste ar industrijas partneru definētajām vajadzībām;
- Uz lietotājiem mērķorientētu tehnoloģiju un zināšanu pārneses un zinātnes popularizēšanas sistēmas izveide;
- Sadarbība ar industrijas partneriem starpdisciplinārās pētniecības grupās (kā viens no kritērijiem pētniecības un attīstības grantu konkursā);
- Pētniecības un izstrādes darbu veikšana balstoties uz partneru sadarbības iniciatīvas vai komerciāliem pasūtījumiem.



Šis dokuments ir izstrādāts iesniegšanai IZM saskaņā ar Ministru kabineta rīkojuma projektu Nr.22-TA-2792 "Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 5.2. reformu un investīciju virziena "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.r. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" īstenošanas noteikumi".

Dokuments satur:

- konsolidācijā iesaistīto augstākās izglītības iestāžu, kā arī to īstenotās pārvaldības, studiju attīstības un zinātnes programmas raksturojumus, integrācijas un pilnveides nepieciešamības un potenciālo risinājumu pamatojumus;
- konsolidācijas ietvaros plānotās darbības, to sagaidāmos rezultātus un termiņus;
- konsolidācijas darbības īstenošanai paredzētā budžeta sadalījumu;
- mehānismus sekmīgai projekta īstenošanai un tā mērķu sasniegšanai.

Konsolidācijas plānā ietvertā informācija atspoguļo LU un BA saskaņotas ieceres un plānus, kas balstītās iepriekšējā izpētē un abu augstākās izglītības iestāžu iesaistīto pušu interesēs. LU Padomē un BA Padomē apstiprināts dokuments tiek iesniegts IZM.

# 1. LATVIJAS UNIVERSITĀTES RAKSTUROJUMS

Latvijas Universitāte ir valsts dibināta augstskola (atvasināta publiska persona) – klasiskajā Eiropas universitāšu tradīcijā sakņota vispusīga zinātnes universitāte. Universitātē ir apvienots un attīstīts valsts galvenais daudznozaru studiju un zinātniskās pētniecības potenciāla kopums Ministru kabineta noteiktajās **stratēģiskās specializācijas jomās** (sk. 2. att.).



2.att. LU Stratēģiskās specializācijas virzieni

**LU darbības pamatvirzieni** ir zinātnē un praksē balstītas studijas, zinātniskā pētniecība, sabiedrības un tautsaimniecības attīstība, latviešu valodas un kultūras saglabāšana un attīstība.<sup>2</sup>

**LU uzdevumi**<sup>3</sup> ir šādi:

1. studiju programmās gatavot augsti kvalificētus speciālistus Latvijas sabiedrības, kultūras un ekonomikas attīstībai nozīmīgās nozarēs;
2. doktora studiju programmās izglītot starptautiski konkurētspējīgus zinātniekus, sabiedrības intelektuālos līderus;
3. sasniegt izcilību pētījumos Universitātes stratēģiskās specializācijas jomās;
4. atbilstīgi sabiedrības vajadzībām nodrošināt tālākizglītības un interešu izglītības piedāvājumu;
5. sadarboties ar uzņēmējiem, iesaistīties tehnoloģiju izstrādē, pārnēsē un inovācijā;
6. garantēt akadēmiskā personāla un studējošo akadēmisko brīvību, sekmēt harmonisku personības attīstību un veselīgu dzīvesveidu;
7. uzturēt un pilnveidot akadēmiskā godīguma, atvērtības, vienādas attieksmes un interešu konfliktu nepieļaušanas principus;
8. nodrošināt starptautiskiem standartiem atbilstošu akadēmiskās darbības un sadzīves vidi, rūpēties par darbībai nepieciešamo mantu un vairo to;

<sup>2</sup> LU Satversme

<sup>3</sup> Turpat

9. nodrošināt studijas latviešu valodā un veikt pētniecību ar Latvijas valsti, tās dabu, sabiedrību, latviešu kultūru un valodu saistītajās zinātnēs;
10. veicināt Latvijas pilsoniskās sabiedrības izaugsmi;
11. sekmēt starptautiski pieejamu studiju programmu attīstību, studiju un pētniecības vides internacionalizāciju, turpinot attīstīt Universitāti kā starptautiski atzītu akadēmisko institūciju;
12. sadarboties ar citām augstskolām un pētniecības organizācijām, kā arī sociālajiem partneriem un uzņēmumiem, veidojot zinātnes, pētniecības un inovācijas ekosistēmu stratēģiskās specializācijas jomās (*LU Satversme*).

LU īsteno visu līmeņu studiju programmas, aptverot 28 zinātņu nozares un 22 studiju virzienus. LU strādā vairāk nekā trīs tūkstoši darbinieku. Universitāte vada akadēmiskā un pētnieciskā personāla attīstību, ataudzi un sadarbību, kā arī nodrošina tam atbilstošus resursus un administratīvo atbalstu. LU studē vairāk nekā piecpadsmit tūkstoši studējošie, no kuriem vairāk kā seši tūkstoši studē par valsts budžeta līdzekļiem. No kopējā LU studentu skaita vairāk kā pieci procenti studentu ir no ārzemēm. Ik gadu tiek uzņemts ap pieciem tūkstošiem jaunu reflektantu, bet LU katru gadu absolvē vairāk nekā trīs tūkstoš studējošie. LU tiek veikti starptautiska līmeņa fundamentāli un lietišķi pētījumi 4 zinātņu nozaru grupās 12 prioritāros pētniecības virzienos 22 izcilības jomās. Papildus pētniecības darbam un studiju nodrošināšanai, tiek attīstīta zināšanu un tehnoloģiju pārnese. LU īsteno dažādus līgumpētījumus, kuru kopsumma mērāma vairāk nekā miljons eiro vērtībā. LU intelektuālā īpašuma portfelī ir 24 spēkā esoši Latvijas patenti (LU vienīgā īpašniece), 10 spēkā esoši Eiropas patenti, kā arī 21 rododendru šķirne. LU tautsaimniecības attīstības veicināšanai radījusi vairāk kā sešdesmit potenciālās sadarbības risinājumus dažādām industrijām. Lai stiprinātu starptautisko sadarbību, LU ir noslēgti vairāk kā divi simti divpusēji sadarbības līgumi ar augstskolām vairāk kā 50 valstīs. LU sekmīgi īsteno ES un citu starptautisko organizāciju, ES struktūrfondu un citu fondu, kā arī valsts budžeta un Latvijas un ārvalstu uzņēmumu finansētus projektus. LU 13 fakultātēs tiek īstenotas vairāk kā simts studiju programmas, to vidū vairākas ir ieguvušas starptautisku izcilību un specifiskus kvalitātes novērtējumus. LU studiju programmu skaitā ir unikālas programmas vairāk kā desmit nozarēs. LU turpina attīstīt studiju iespēju pieejamību 7 reģionālajos studiju centros. LU izveidotas un darbojas 18 doktorantūras skolas. Latvijas Universitātes sastāvā ir arī 3 medicīnas koledžas. LU zinātniskā darbība tiek īstenota arī 15 zinātniskos institūtos, 2 zinātniskos institūtos, kas darbojas kā atvasinātas publiskas personas, kā arī 1 zinātniskā institūtā, kas darbojas kā aģentūra. Dažādi pētījumi, apmācības un konsultācijas notiek arī 10 LU studiju centros un 18 fakultāšu centros. Lai sekmētu sadarbību starp LU un pašvaldībām cilvēkresursu attīstības, izglītības un starpnozaru pētniecības jomā LU darbojas Reģionālais centrs. LU īsteno visu līmeņu studiju programmas, aptverot 28 zinātņu nozares un 22 studiju virzienus. LU darbojas 10 kori, 5 tautas deju kolektīvi, 2 ansambļi, studentu teātris, pūtēju orķestris, folkloras deju kopa un keramikas studija. LU sastāvā aktīva darbība notiek arī pamatstruktūrvienībās: LU Muzejs, LU Botāniskais dārzs, LU Rododendru audzētava Babīte, LU Akadēmiskais apgāds, LU Baldones observatorija. Sekmīgi darbojas arī nodibinājumi: LU Fonds un Absolventu klubs. LU galvenā darbība noris Rīgā, Raiņa Bulvārī 19, un Akadēmiskajā centrā Torņkalnā, kā arī dažādās vietās Rīgā un reģionālajos studiju centros Alūksnē, Bauskā, Cēsīs, Jēkabpilī, Kuldīgā, Madonā un Tukumā.

**LU misija<sup>4</sup>** ir izteikta tās devīzē “Zinātnei un tēvzemei”: LU dod savu ieguldījumu pasaules zinātnes, augstākās izglītības, zināšanu, tehnoloģiju pārneses un inovācijas procesos, nodrošina Latvijas demokrātijas un kultūras izaugsmi, latviešu valodas attīstību un tautsaimniecības uzplaukumu.

---

<sup>4</sup> LU Stratēģija 2027

**LU vīzija**<sup>5</sup> - telpa izcilībai, vide attīstībai, laiks atbildībai. LU ir zinātnes universitāte ar augstu starptautisko reputāciju. LU veido starpdisciplināru, atvērtu un uz inovācijām vērstu izcilu darba un studiju vidi. LU darbība ir Latvijas valsts ilgtspējīgas attīstības un ekonomikas transformācijas pamats.

**LU vērtības**<sup>6</sup>: Universitātes saime, virzība uz izcilību, zinātnē balstīta attīstība, atvērtība, sadarbība, akadēmiskā brīvība.

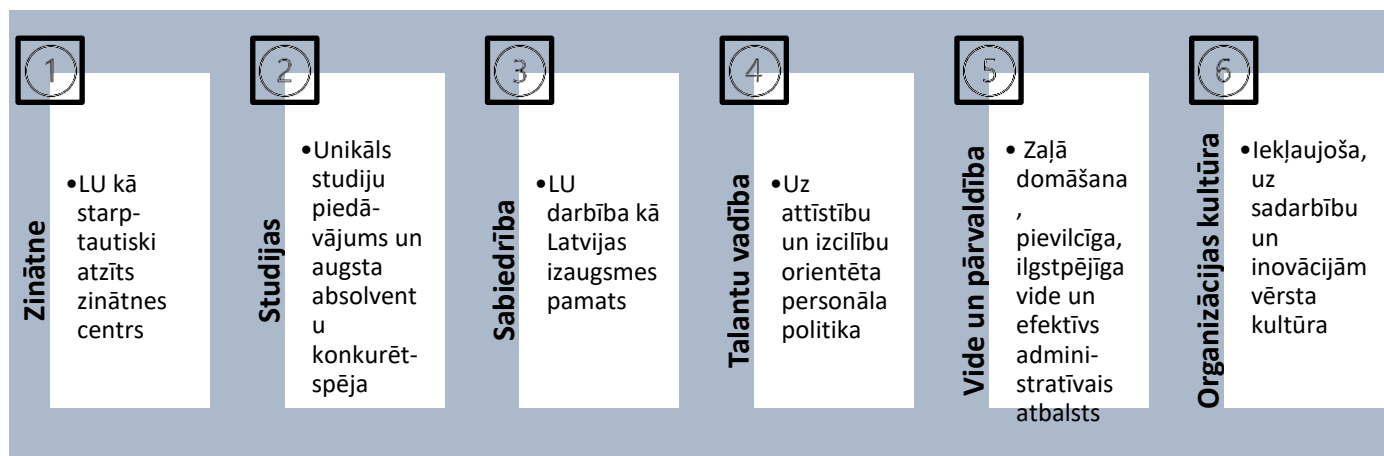
**LU pamatnostādnes Nākotnes universitātei 2030**<sup>7</sup>:

- spēcīgās vēsturiskās tradīcijās sakņota, uz nākotni vēsta starpdisciplināra, starptautiski atzīta un novērtēta klasiska universitāte - viedokļu līderis, kuras vērtība ir cilvēks un ilgtspēja,
- atvērta, vienlīdzīga, dinamiska vide katra indivīda potenciāla pilnveidei,
- vienlīdz konkurētspējīga fiziska un virtuāla telpa: modernākās laboratorijas, pilotēšanas un prototipēšanas iekārtas, inovāciju centri LU studentu pilsētiņā, kā arī ilgtspējīgos risinājumos bāzēta un kiberdroša virtuālā universitāte: jebkuram indivīdam pieejama un pielāgota, modernajās tehnoloģijās bāzēta studiju vide,
- koprades platforma - vide sadarbībai un socializācijai, pētījumiem, ideju ģenerēšanai un ieviešanai, jaunu prasmju apguvei, publiskā diskursa veidošanai - tilts starp politikas veidotājiem, nozari, nevalstiskajām organizācijām, reģiona sociālās un ekonomiskās labklājības augšanai, liekot sociālo un publisko ietekmi kā prioritāti,
- cilvēkorientēta, tehnoloģijās balstīta vide inovāciju radīšanai.

**LU pamatnostādnes zinātnes izcilībai 2023**<sup>8</sup>:

- LU kā vienu no prioritātēm zinātniskajā darbībā nosaka virzību uz zinātnes izcilību, kas izpaužas kā augstvērtīgu publikāciju sagatavošana, dalību starptautiskos pētījumos un nacionālās, uz savas valsts sabiedrības vajadzībām orientētas zinātnes stiprināšanu pieaugošas internacionalizācijas apstākļos, aktīvu inovāciju un radīto zināšanu pārnesi, augstus rezultātus zinātnes novērtēšanā.

**LU stratēģiskie attīstības virzieni un mērķi 2027**<sup>9</sup> (skat.3. att.)



3.att. LU Stratēģiskie mērķi 2023.-2027.gadam

<sup>5</sup> LU Stratēģija 2027

<sup>6</sup> Turpat

<sup>7</sup> LU Studiju procesa attīstības plāns 2030

<sup>8</sup> LU Zinātniskās darbības attīstības plāns 2030

<sup>9</sup> LU Stratēģija 2027

## LU Stratēģiskie snieguma rādītāji 2027<sup>10</sup>

1. Pētniecībai piesaistītais finansējums no ārvalstu resursiem attiecībā uz vienu akadēmiskā personāla pilna laika ekvivalentu EUR
  - 2020.g.: 9 935 /1 PLE;
  - 2024.g.: 11 150 /1 PLE;
  - 2027.g.: 12 400 /1 PLE.
2. Koppublikāciju ar ārvalstu partneriem SCOPUS un Web of Science datubāzēs īpatsvars (%);
  - 2020.g.: 43.3%;
  - 2024.g.: 48%;
  - 2027.g.: 55%.
3. Absolventu, kuri ir apmierināti (vērtējums vismaz «labi») ar studiju kvalitāti, īpatsvars (%);
  - 2020.g.: 84%;
  - 2024.g.: 84%;
  - 2027.g.: 90%.
4. Ārvalsts studējošo skaita īpatsvars LU (%);
  - 2020.g.: 5%;
  - 2024.g.: 8%;
  - 2027.g.: 10%.
5. Ieņēmumu apmērs no komercializācijas (EUR/tūkstošos).
  - 2020.g.: 350%;
  - 2024.g.: 400%;
  - 2027.g.: 420%.

---

<sup>10</sup> LU Stratēģija 2027

## 2. BANKU AUGSTSKOLAS INTEGRĀCIJA LU EKOSISTĒMĀ

### 2.1. Banku augstskolas raksturojums

BA darbojas kā atvasināta publiska persona, kas atrodas Izglītības un zinātnes ministrijas pārraudzībā. BA stratēģiskā specializācija ietver modernu un nākotnes darba tirgus prasībām atbilstošu izglītības nodrošināšanu biznesa un finanšu vadības, kā arī starpdisciplināros virzienos un ir atbilstoša Latvijas Viedās specializācijas stratēģijā (RIS3) noteiktajām izaugsmes prioritātēm un balstās uz Latvijas definētajiem prioritārajiem virzieniem zinātnē “Zināšanu kultūra un inovācijas ekonomiskajai ilgtspējai”.

BA īsteno akreditētas profesionālās un akadēmiskās augstākās izglītības studiju programmas biznesa vadības un finanšu izglītības virzienos visos studiju līmeņos akreditētos divos studiju virzienos – „Ekonomika” un „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība”, kā arī veic zinātnisko un pētniecisko darbību.

BA sniedz starptautisku biznesa un finanšu izglītību. Sadarbībā ar Šveices Biznesa skolu (SBS Swiss Business School) tiek īstenota profesionālā bakalaura studiju programma “Starptautiskās finanses” un profesionālā maģistra studiju programma “Starptautiskās finanses un banku darbība”, pēc kuru sekmīgas pabeigšanas studējošajam ir iespēja iegūt arī attiecīgu Šveices Biznesa skolas grādu. Tāpat kopīgi ar Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolu “RISEBA” tiek īstenota kopīgā doktora studiju programma “Biznesa vadība”, kas tiek īstenota arī stratēģiskā sadarbībā ar Rīgas Ekonomikas augstskolu (Stockholm School of Economics in Riga - SSE Riga) un Kaizerslauternas Lietišķo zinātņu universitāti (Kaiserslautern University of Applied Sciences, Vācija). Angļu valodā Augstskolā var apgūt trīs profesionālās bakalaura studiju programmas, trīs profesionālās maģistra studiju programmas, kā arī vienu doktora studiju programmu.

BA attīstības stratēģija 2018.-2023.gadam tika izstrādāta 2018. gadā (pēdējā aktualizācija 2021.gadā) un ir Augstskolas vidēja termiņa plānošanas un vadības dokuments, kas pamatojas uz Augstskolas Satversmē, Augstskolu likumā un citos normatīvajos aktos noteiktajām funkcijām un uzdevumiem.

**BA Misija:** Banku augstskola sniedz izcilu **finanšu un biznesa izglītību** mērķtiecīgām personībām. Mūsu reputāciju nodrošina **kvalitatīvas studijas, pētniecība un starptautiskā sadarbība**, profesionāls un radošs personāls, studentu un absolventu sasniegumi, ciešā sadarbība ar finanšu un biznesa vidi.

**BA Vīzija:** Banku augstskola – uzticams un starptautiski atzīts partneris personības izaugsmei

**BA Vērtības:** Personība; Sadarbība; Piederība.

**BA Moto:** Banku augstskola - Tavas profesionālās izaugsmes ceļš!

**BA Devīze:** Darbam. Talantam. Izcilībai.

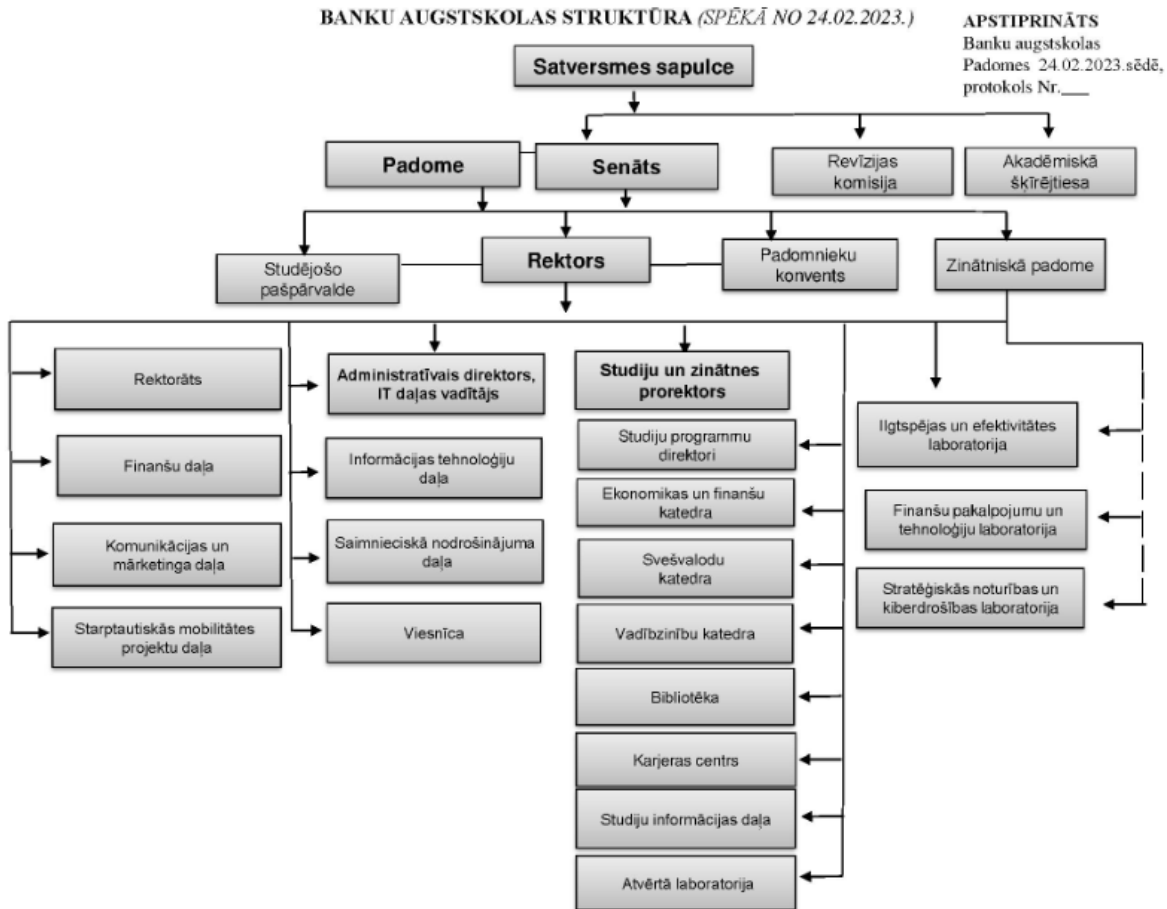
**BA stratēģiskie virzieni 2018.-2023.gadam ir:**

1. kvalitatīvas studijas;
2. izcilība pētniecībā;
3. mūsdienīga infrastruktūra;
4. vispusīga partnerība;
5. augstas reputācijas institūcija.

**BA stratēģiskie mērķi 2018.-2023.gadam:**

1. Īstenot augstas reputācijas, starptautiski atzītas studiju programmas biznesa vadības un finanšu specializācijā, kas tās absolventiem sniedz kompetenci ar augstu pievienoto vērtību.
2. Nodrošināt kvalitatīvu zinātnisko un lietišķo pētniecību finanšu un biznesa vadības jomās, iesaistoties akadēmiskajam un zinātniskajam personālam un studējošajiem.
3. Nodrošināt kvalitatīvu studiju vidi un modernu infrastruktūru, kas atbalsta pilnvērtīga studiju procesa īstenošanu un sadarbību ar ārējiem
4. Nodrošināt augstākās izglītības tiešu iesaisti sociāli ekonomiskajā attīstībā, īstenojot Augstskolas un sabiedrības mijiedarbību starp augstskolu, publiskā un privātā partnerībā.
5. Nodrošināt efektīvi pārvaldītu, pētniecībā balstītu, uz sadarbību vērstu Latvijā un starptautiski atpazītu un konkurētspējīgu augstskolas darbību.

2022./2023. akad g. BA studējošo skaits – 801, kopējais personāla skaits 78, t.sk., akadēmiskā personāla skaits 34. **BA struktūra** (skat.4.att.)



4.att. BA struktūra

## 2.2. Ietvars un mērķi

Veicot izpēti un īstenojot konsultācijas ar darbībā iesaistītajām pusēm, tostarp finanšu nozari, BA pieņēma LU Padomes priekšlikumu par tālāku sadarbības paplašināšanu, BA integrējoties LU ekosistēmā. Tam par apstiprinājumu abas augstākās izglītības iestādes 2022.gada 29.novembrī parakstīja nodomu līgumu. Integrācijas vadmotīvs - Universitātes biznesa skolas izveide Baltijas mērogam ar ambīciju mērķauditoriju paplašināt arī aiz tās robežām. Integrācija sekmēs LU un BA kvalitātes politiku īstenošanu augstas kvalitātes studiju nodrošināšanā, kā arī stiprinās vadībzinību komponenti tās stratēģiskajās specializācijas jomās, sniedzot ieguldījumu gan zinātniskos sasniegumos, gan trešās misijas īstenošanā Latvijas labklājības un ekonomiskas attīstības veicināšanai. Pēc nodomu līguma parakstīšanas īstenošanas abu augstākās izglītības iestāžu savstarpēji koordinētas darbības šī plāna izstrādē Atveseļošanās un noturības mehānisma finansējuma iegūšanai.

BA integrācija LU ekosistēmā tiek veikta, pamatojoties uz Ministru kabineta 2023. gada 23. maijā rīkojumā Nr. 308 (prot. Nr. 27 44. §) "Par Banku augstskolas reorganizāciju" noteikto un ievērojot to, ka BA turpina pastāvēt kā universitātes iestāde "Banku augstskola", saglabājot savu zīmolu, akadēmisko un zinātnisko autonomiju, nosaukumu un simboliku, lai attīstītu pētniecības izcilību starptautiskajā konkurētspējā. BA integrācija LU ekosistēmā plānota saskaņā ar 2022.g. 29.novembrī starp BA un LU noslēgtajā Nodomu līgumā<sup>1</sup> definētajiem nosacījumiem, tostarp, saglabājot tādas BA vērtības kā konkurētspējīgās studiju programmas, zinātnisko pētījumu virzieni, Skotijas Kvalifikācijas aģentūras (SQA) sertifikācijas centra statuss, BA kvalitātes vadības sertifikāciju un CEEMAN akreditācija, BA noslēgtie sadarbības līgumi u.c. Nodomu līgumā definētās vērtības.

BA kā zinātniski pētnieciskā institūcija ir novērtēta Latvijas zinātnisko iestāžu starptautiskā novērtējuma ietvaros par laika periodu no 2013.gada līdz 2018.gadam, saņemot vērtējumu 2 (5 pakāpju skalā) kā apmierinošs nacionāla līmeņa spēlētājs ar akceptējamu nozīmīguma pakāpi no starptautiskās akadēmiskās kopienas puses. Šāds vērtējums ir sniegts arī visām vērtēšanas pozīcijām – pētījumu kvalitātei, ietekmei uz zinātnisko disciplīnu, ekonomiskajai ietekmei, sociālajai ietekmei, pētījuma vides un infrastruktūras attīstības potenciālam, doktorantūras studiju attīstības potenciālam, atbilstībai viedās specializācijas stratēģijai, atbilstībai valsts zinātnes un tehnoloģijas attīstības virzieniem. Kopš 2018.gada BA ir dinamiski kāpinājusi visus zinātniskās pētniecības darbību raksturojošos snieguma rādītājus, tostarp institūcijas un tās pētnieku dalību Latvijas Zinātnes padomes administrētajos VPP un FLPP projektos (3 projekti), kāpinot pētnieku individuālos citējamības rādītājus (ja 2018.gadā augstākais rādītājs h-3 Scopus datu bāzē indeksētajām publikācijām bija vienam pētniekam, tad 2023.gadā - h-8 vienam pētniekam, h-7 vienam pētniekam, h-6 vienam pētniekam, h-4 četriem pētniekiem un h-3 četriem pētniekiem), kā arī publikāciju skaitu (2-3 gadā) Q1 vai Q2 citējamības līmeņa zinātniskos izdevumos, kas ir starptautiskas zinātnieku kopienas atzinības apliecinājums.

Ārējās konsolidācijas mērķis ir, stiprinot institūciju kapacitāti, spēcīnāt augstākās izglītības sistēmu, kā arī veicināt resursu koplietošanu un optimizāciju augstākās izglītības sistēmā.

Saistībā ar BA institucionālās darbības ilgtspēju, tostarp ilgtspēju studiju procesā un pētniecībā, stiprinot BA kā institūciju un zīmolu, Konsolidācijas plānā ir izmantoti vairāki nozīmīgi principi, kas izriet arī no Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas 2030.gadam (LIAS <sup>2</sup>) prioritātēm un politikām:

- Efektīva sadarbība starp augstskolām Baltijas jūras reģionā, augstskolām ar industriju partneriem un augstskolām ar politiku veidotājiem.
- Līdztekus formālās izglītības apguves sasniedzamajiem rezultātiem turpināt piedāvāt zināšanu un prasmju apguvi, kas ir nepieciešamas augsti kvalificētam profesionālim mūsdienu mainīgajā pasaulē, nodrošinot kompetenču pieejamību dažādās formās.



- Turpināt attīstīt atvērtu uz partneru vajadzībām orientētu pētniecības infrastruktūru.
- Turpināt veidot akadēmisko vidi, kas atbalsta cilvēkkapitāla veidošanu, kas rada priekšnoteikumus augstākai pievienotai vērtībai mazo un vidējo uzņēmumu sektorā.

Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam (IAP) definēto mērķu un noteikto rīcības virzienu kontekstā BA integrācijas LU Konsolidācijas plānā ir iekļauti:

- Studijās: jaunu kopīgu un starpdisciplināru programmu izstrāde ar Latvijas un starptautiskiem partneriem, studiju programmu pastiprināšana ar komponentēm digitālo prasmju veicināšanai, studiju pieejamības paplašināšana.
- Mūžizglītības piedāvājumu palielināšana: mikroserifikācijas nodrošināšana, pieprasījuma un prasmju pilnveides vadīšana atbilstoši nozaru vai jomu vajadzībām, ievērojot jauno tehnoloģiju apguvi un digitālo prasmju attīstību.
- Akadēmiskā personāla kvalitātes nostiprināšana un ilgtspējīgas akadēmiskās karjeras nodrošināšana.
- Dalība kopīgajā LU doktorantūras skolā, profesionālās un pedagoģiskās pilnveides kursi akadēmiskajam un vispārējam personālam.
- Studiju vides modernizācija un pieejamības uzlabojumi, infrastruktūras un citu resursu koplietošana efektīvai augstskolas darbībai.
- Stratēģiskas un efektīvas BA pārvaldības un vadības stiprināšana, ievērojot autonomijas un pārskatatbildības principus. Vadības procesu digitalizācija un pāreja uz elektronisku izglītības dokumentu apriti.
- Sabalansētas, uz rezultātu orientētas un konkurētspējīgas akadēmiskā un vispārējā personāla atalgojuma sistēmas ieviešana.

BA stratēģijas sagatavošanas gaitā SVID analīzē identificēti institucionālo darbības attīstību un ilgtspēju kavējoši faktori:

- Nepietiekama inovatīvu digitālo tehnoloģisko risinājumu, t.sk., mākslīgā intelekta un mašīnmācīšanās tehnoloģiju integrēšana studiju saturā un studiju procesā;
- Tehnoloģiski novecojušas vai nepilnīgas resursu vadības un rezultātu pārvaldības IT sistēmas;
- Daļēji piemērota infrastruktūra cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;
- Daļēji novecojusi augstskolas infrastruktūra;
- Resursu nepietiekamība augstskolas attīstībai, jo augstskola darbību nodrošina no pašu ieņēmumiem, valsts finansētās studiju vietas veido tikai 10 % no visām studiju vietām augstskolā, bet pārējie studējošie studē par fizisko un juridisko personu līdzekļiem.

BA stratēģijas sagatavošanas gaitā SVID analīzē izvērtēti BA institucionālās darbības attīstību un ilgtspēju sekmējošie faktori jeb iespējas:

- Valsts intervence augstskolas strukturālo pārmaiņu īstenošanai, digitālai transformācijai un jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu īstenošanai un esošo programmu pilnveidei (ANM investīcijas):
  - jaunu ES valodās īstenotu dubultā grāda vai kopīgo studiju programmu izstrāde sadarbībā ar Baltijas jūras reģiona valstu partneraugstskolām (ANM investīcijas);
  - konsolidēto un jaunizveidoto studiju programmu akreditācija starptautiskās profesionālās organizācijās (ANM investīcijas),
  - digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana (ANM investīcijas),
  - inovatīvu digitālo tehnoloģisko risinājumu integrēšana studiju saturā, tai skaitā praktisko un pētniecisko darbu īstenošanai jaunā digitālā satura ieviešanā (ANM investīcijas)
  - mākslīgā intelekta un mašīnmācīšanās tehnoloģiju integrēšana studiju saturā un studiju procesā (ANM investīcijas).
- Plānotā integrācija LU, kas dod iespēju īstenot starpdisciplināritāti studiju darbā un pētniecībā un

- resursu koplietošanu un infrastruktūras attīstīšanā (ANM investīcijas);
- Akadēmiskā personāla pētniecības karjeras attīstīšana ar akadēmiskās karjeras grantu atbalstu (ANM investīcijas);
- Pētniecības kapacitātes attīstīšana ar iekšējo pētniecības grantu (ANM investīcijas) un zinātnes bāzes finansējuma atbalstu.
- Iespēja piesaistīt studentus no ārvalstīm;
- Sadarbības potenciāls ar augstskolas absolventiem;
- Akadēmiskā personāla iesaiste starptautiskos pētniecības projektos;
- Mūžizglītības piedāvājuma attīstība sekmējot izglītības sistēmas atvērtību pieaugušajiem un sniedzot ieguldījumu cilvēkkapitāla un indivīdu prasmju un spēju stiprināšanā.

### 2.3. ANM investīciju pamatojums

#### 2.3.3. BA Pārvaldības integrēšana LU

Lai nodrošinātu efektīvu vadību un koordināciju pēc BA integrācijas LU ekosistēmā LU iestādes statusā, tiks atbilstoši pilnveidota LU pārvaldības sistēma, tostarp BA kā LU iestādes pārvaldības modelis. BA pārvaldības integrācijai LU tiks veiktas šādas būtiskākās darbības:

1. Vadības struktūras izstrāde un lēmumu pieņemšanas procesa izveide. Tiks izstrādāta jauna BA pārvaldībai atbilstoša vadības struktūra. Tas ietvers, piemēram, auditēšanu, jaunu vadības amatu un struktūru noteikšanu, kā arī atbildības jomu un komunikācijas plūsmu definēšanu. Pārvaldības sistēmā tiks skaidri definēts lēmumu pieņemšanas process. Tiks noteikts, kā tiek pieņemti stratēģiskie un operatīvie lēmumi un noteikti lēmumu izpildes un pārskatatbildības mehānismi.
2. Pārvaldes institūciju izveide. Tiks auditēts, vai un kāda pārvaldes institūcija – piem., dome, komiteja, kas pārstāv visus integrācijas procesā iesaistītos partnerus ir nepieciešama. Paredzams, ka šīs institūcijas funkcija ir nodrošināt vispārēju vadību, uzraudzību un lēmumu pieņemšanu par būtiskiem jautājumiem.
3. Koordinācijas mehānismu izveide vai pilnveide. Tas ietver regulāras sanāksmes, komunikācijas kanālus un sadarbības instrumentus, lai nodrošinātu informācijas plūsmu, sadarbību un efektīvu koordināciju starp dažādām LU struktūrvienībām un pakalpojumu sniedzējiem.
4. Plānošanas un budžeta procesa izveide. Pārvaldības sistēmā jābūt izveidotam plānošanas un budžeta procesam, lai saskaņotu resursu izmantošanu, prioritātes un mērķus integrētajā universitātē. Tas ietver plānošanas ciklu, budžeta izstrādi, finanšu izsekošanu un pārskatatbildību par izlietotiem līdzekļiem.
5. Personāla vadības politikas un procedūru izveide. Pārvaldības sistēmai jāietver arī personāla vadības politikas un procedūru izstrāde. Tas ietver noteikumus un pamatnostādnes attiecībā uz iekšējo pārvaldību, personāla atlasīšanu, nodarbinātības politiku, personāla snieguma novērtēšanu un profesionālo attīstību.
6. Informācijas sistēmu un tehnoloģiju integrācija. Integrācijas procesā ir nepieciešams izvērtēt esošās informācijas sistēmas un tehnoloģijas, lai nodrošinātu to saskaņošanu un integrāciju. Tas ietvers datu apmaiņu, kopīgas tehniskās infrastruktūras izveidi un integrāciju, kā arī datu pārvaldības politikas izstrādi.
7. Pārvaldības sistēmas novērtēšana un attīstība. Integrācijas procesa gaitā ir svarīgi regulāri novērtēt un attīstīt pārvaldības sistēmu, ņemot vērā BA vajadzības un mērķus. Tas ietvers vērtēšanu, atsauksmju apkopošanu, nepieciešamo uzlabojumu vai izmaiņu ieviešanu.

8. Konsolidācijas procesa gaitā tiks izvērtēti pieejamie resursi, lai pieņemtu izsvērtu un pamatotu lēmumu par resursu koplietošanu tā, lai veicinātu sadarbību un efektīvu resursu izmantošanu un atbilstu iekšējās un ārējās konsolidācijas mērķiem.

### 2.3.2. Studiju attīstība

BA īsteno akreditētas profesionālās un akadēmiskās augstākās izglītības studiju programmas biznesa vadības un finanšu izglītības virzienos visos studiju līmeņos akreditētos divos studiju virzienos – „Ekonomika” un „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība”, kā arī veic zinātnisko un pētniecisko darbību.

Studiju virzienā „Ekonomika” tiek īstenotas 7 studiju programmas:

1. īsā cikla profesionālā studiju programma „Grāmatvedība un finanses”;
2. profesionālā bakalaura studiju programma „Finanses”;
3. profesionālā bakalaura studiju programma „Starptautiskās finanses” (angļu valodā, sadarbībā ar SBS Swiss Business School);
4. kopīgā profesionālā bakalaura studiju programma “Finanšu pārvaldības informācijas sistēmas” ([latviešu un angļu valodā](#), kopīgi ar Rīgas Tehnisko universitāti);
5. profesionālā maģistra studiju programma „Finanses un risku vadība”;
6. profesionālā maģistra studiju programma „Finanšu vadība”;
7. profesionālā maģistra studiju programma „Starptautiskās finanses un banku darbība” (angļu valodā, sadarbībā ar SBS Swiss Business School).

2023.gadā visas šīs programmas tika akreditētas uz maksimālo – 6 gadu termiņu līdz 2029.gada 29.martam.

Studiju virzienā „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība” tiek īstenotas 5 studiju programmas, kuras maksimālo 6 gadu akreditācijas termiņu saņēma 2021.gadā un ir akreditētas līdz 2027.gada 30.septembrim:

1. profesionālā bakalaura studiju programma „Biznesa procesu pārvaldība” (latviešu un angļu valodā);
2. profesionālā maģistra studiju programma „Uzņēmējdarbības vadīšana” (latviešu un angļu valodā);
3. profesionālā maģistra studiju programma „Inovatīvā uzņēmējdarbība”;
4. profesionālā maģistra studiju programma “Kiberdrošības pārvaldība” (latviešu un angļu valodā);
5. kopīgā doktora studiju programma „Biznesa vadība” (latviešu un angļu valodā, kopīgi ar RISEBA).

1.tabulā ir apkopotas BA un LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes (turpmāk LU BVEF) īstenotās visu līmeņu studiju programmas ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē.

1.tabula. Latvijas Universitātes un Banku augstskolas studiju programmas ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē

Studiju līmenis	Programma	LU BVEF	BA	Akad.	Prof.	LV	ENG
1. līm. studiju programma	Grāmatvedība un finanses	x					
	Biznesa vadība (studiju valoda: latviešu)	x		x		x	
	Biznesa vadība (studiju valoda: latviešu)	x		x			x

Bakalaura līmeņa studiju programma	Biznesa procesu vadība (TĀLMĀCĪBA – <a href="http://www.bpv.lv">www.bpv.lv</a> )		x			x	
	Biznesa procesu vadība (KLĀTIENE – <a href="http://www.bpv.lv">www.bpv.lv</a> )		x			x	x
	E-biznesa vadība	x			x	x	
	Finanšu menedžments	x			x	x	
	Finanšu pārvaldības informācijas sistēmas (kopīga studiju programma ar RTU)		x				
	Finances		x				
	Starptautiskās finanses (dubultdiploms ar Šveices Biznesa skolu)		x				
	Ekonomika	x		x		x	
	Grāmatvedība, analīze un audits	x		x		x	
	Industriālā inženierija un vadība (studiju valoda: latviešu)	x			x	x	x
	Starptautiskā ekonomika un komercdiplomātija	x		x		x	x
	Maģistra līmeņa studijas	Eiropas studijas un ekonomiskā diplomātija (2 gadi)	x		x		
Eiropas studijas un ekonomiskā diplomātija (1 gadi)		x		x			x
Ekonomika		x		x		x	
Finanšu ekonomika (1 gads)		x			x	x	
Finanšu ekonomika (2 gadi)		x			x	x	
Finances			x				
Finanšu vadība			x				
Starptautiskās finanses un banku darbība (sadarbībā ar SBS)			x				
Grāmatvedība un audits (1 gads)		x		x		x	
Grāmatvedība un audits (2 gadi)		x		x		x	
Projektu vadīšana Starptautiskais bizness		x			x	x	x
Starptautiskais bizness		x			x		x
Sabiedrības vadība		x		x		x	
Vadības zinības		x		x		x	
Uzņēmējdarbības vadīšana (tiek īstenota arī ENG)			x				
Inovatīvā uzņēmējdarbība			x				
Kiberdrošības pārvaldība		x					
Doktorantūra	Ekonomika un uzņēmējdarbība	x					
	Ekonomika un uzņēmējdarbība apakšprogramma "Globālā ekonomika un līderība"	x					
	Biznesa vadība		x				

BA LU zinātnes ekosistēmā tiks iekļauta, lai turpmāk to specializēt kā nišas produktu pozicionējot Baltijas jūras reģiona biznesa skolu tirgū. Šim mērķim jau šobrīd atbilst BA līdzšinējās konkurētspējīgas programmas, tostarp dubultdiploma programmas Šveices biznesa skolu, kopīgās studiju programmas ar citām Latvijas augstākās izglītības iestādēm bakalaura un doktora līmenī, kā arī BA ar sadarbības

partneriem Baltijas jūras reģionā jau uzsāktās kopīgās maģistra studiju programmas izstrāde. Atbilstoši tam, šī projekta ietvaros BA attīstīs arī jaunas studiju programmas ES valodās, īstenošot sertifikāciju profesionālās organizācijās, kā arī šo programmu mācībspēku akadēmiskā darbība pilnveides pasākumus ārvalstīs.

Pārējo studiju programmu savstarpējās sinerģijas un nepārklāšanās nodrošināšanai projekta ietvaros paredzēts īstenošot attiecīgo studiju virzienu padziļinātu analīzi (tostarp studiju moduļu un kursu rakursā), salīdzināšanu un priekšlikumu izstrādi, kas tiks ietverti šo virzienu attīstības plānos (6 gadiem). Tādi šobrīd apstiprināti gan LU, gan BA. Darbības mērķis ir nodrošināt attiecīgo studiju virzienu (2 virzieni) vienotu attīstību, kopīgi plānojot akadēmiskos resursus un darbības virzienus atbilstoši iestāžu stiprajām pusēm un mērķtirdzībai. BA doktorantūras studiju programmas administrēšana nākotnē tiks integrēta LU Doktorantūras skolā. Studiju programmu izvērtēšanu paredzēts īstenošot 2024.gadā, to noslēdzot ar kopīgu studiju virzienu attīstības plānu izveidi.

### 2.3.3. Pētniecības programma

BA kā zinātniski pētnieciskā institūcija ir reģistrēta 2016.gadā. Augstskolas kā zinātniski pētnieciskās institūcijas (ZPI) zinātniskās pētniecības stratēģiskais mērķis: sadarbībā ar starptautiski atzītiem akadēmiskajiem partneriem un mērķa industriju partneriem, veidot uz augstāku izcilības pakāpi vērstu zinātniskās pētniecības darbību prioritārajās pētniecības jomās, lai kvalificētos dalībai Latvijas un ES līmeņa pētniecības un izstrādes programmu projektos, spētu radīt konkurētspējīgu piedāvājumu publiski nozīmīgiem un komerciāliem pētījumiem, kā arī lai nodrošinātu pētniecībā balstītu studiju procesu visos studiju līmeņos. Zinātniski pētniecisko darbību vada rektors un prorektors, kā arī zinātniskā padome septiņu padomes locekļu sastāvā. Zinātniskās darbības organizācija notiek trīs augstskolas katedrās un trīs laboratorijās, kuru profils ir atbilstošs līdzšinējā d

arbībā izveidotām tematiskajām prioritātēm – zaļā/ aprites ekonomika un ilgtspēja (1), finanšu sektora attīstība, digitalizācija un inovācijas (2), stratēģiskā noturība un kiberdrošība (3).

Banku augstskolas akadēmiskajam personālam ir vairāk nekā 200 zinātniskās publikācijas, tostarp vairāk nekā 50 citēti raksti Scopus un Thomson Reuters zinātnisko izdevumu publikāciju un citējamības datu bāzēs. BA kopīgi ar RISEBA izdod arī zinātnisko žurnālu "Journal of Business Management" ("Biznesa vadības žurnāls", ISSN 1691-5348), kas iekļauts ERIH plus un EBSCO datu bāzē, taču starptautiskie eksperti (sk. Zinātnisko institūciju izvērtējuma rezultātus) iesaka izvērtēt žurnāla izdošanu nākotnē, jo tas nav iekļauts WoS un Scopus. Kopš 2016. gada Banku augstskola kopīgi ar RISEBA un sadarbībā ar Stokholmas Ekonomikas augstskolu Rīgā rīko "Ikgadējo zinātnisko Baltijas biznesa vadības konferenci" ar zīmolu "ASBBMC" (*Annual Scientific Baltic Business Management Conference*).

Nozīmīga sadaļa zinātniskās pētniecības starptautiskā nozīmīguma sekmēšanai ir zinātnisko rezultātu izplatīšana, kā arī popularizēšana akadēmiskajā tīklā, piešķirot lielāku nozīmi atvērtās zinātnes, atvērto datu un atvērtās inovācijas principu īstenošanai BA zinātniskajā darbībā, veidojot tam atbilstošu procesu pārvaldību un infrastruktūru sadarbībā ar LU.

Balstoties uz starptautisko zinātnisko institūciju novērtējumu par periodu no 2013. līdz 2018.gadam, tiešu salīdzinājumu starp *Banku augstskolas* un *Latvijas Universitātes* veikspēju ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē nav iespējams veikt, jo LU gadījumā tika izvērtēts sociālo zinātņu klasteris, kurā ietilpa nozari pārstāvošā *Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte*. LU starptautiskā zinātnes izvērtējuma rezultāti, to izklāsts un starptautisko ekspertu rekomendācijas ir iekļautas LU iekšējās

konsolidācijas nodaļā. Zemāk 2.tabulā ir salīdzināti BA un LU Sociālo zinātņu klastera zinātnes kopvērtējums un atsevišķi zinātnisko darbību raksturojošie elementi, kā arī iekļauti atsevišķi salīdzināmie rādītāji, piemēram, publikāciju skaits uz vienu pētnieku, u.c.

2.tabula. Starptautiskais zinātnes novērtējums  
LU sociālo zinātņu joma un Banku augstskola, 2021.gads <sup>11</sup>

	LU Sociālās zinātnes	Banku Augstskola
Pētniecības kvalitāte	3	2
Zinātniskā ietekme	3	2
Ekonomiskā ietekme	4	2
Sociālā ietekme	4	2
Vide un infrastruktūra	3	2
Attīstības potenciāls	3	2
<b>Kopvērtējums</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Atsevišķi savstarpēji salīdzināmi rādītāji		
WoS vai Scopus publikāciju skaits 2013.-2018. gadā uz vienu pētnieku 2018.gadā	4,25	3,46
Visu 2018. gada perioda rezultātu skaits uz vienu pētnieku 2018. gadā	8,66	13,25
Kopējais finansējums 2013.-2018. gadā uz vienu pētnieku 2018.gadā (euro)	53 189	18 164

Starptautiskajā izvērtējumā ir atzīmēts, ka BA pētniecība galvenokārt ir saistīta ar lietišķiem pētījumiem. Lai arī tiek izdotas pietiekami daudz publikācijas, izvērtējuma periodā kopējais un WoS, Scopus datubāzēs iekļauto publikāciju skaits ir samazinājies. Ir maz starptautiskās ietekmes rakstu, kas publicēti augstas kvalitātes žurnālos, kā arī starptautiskā pētniecības ietekme ir ierobežota. Kopumā BA pētījumu kvalitāte tiek vērtēta kā atbilstoša, bet ne izcila, un tiek atzīmēts, ka fundamentālie pētījumi ir nepietiekami attīstīti, kas saistāms ar bāzes finansējuma, pētniecības dotāciju vai apmaksātu pasūtīto pētījumu pieejamību.

Eksperti BA pētniecības infrastruktūru ir novērtējuši kā atbilstošu, bet atzīmē, ka neskatoties uz uzsāktajām pārmaiņām zinātnes politikā un vērienīgo stratēģiju snieguma uzlabošanai, nav pārliecības par tik mazas organizācijas, kas uzsākusi pētniecības centra attīstīšanu, spēju konkurēt ES un nacionālā finansējuma piesaistei. Nacionālo un starptautisko grantu piesaiste, kā arī starptautiskā pārstāvniecība un atpazīstamība tiek atzīmēta kā organizācijas vājās puses. Ekspertu skatījumā attīstības potenciāls ir BA un LU kopējai doktorantūras programmai.

### Rekomendācijas

- Mērķtiecīgas pētniecības programmas izstrāde, balstoties uz ierobežoto pētnieku skaitu un sašaurinot pētniecības prioritāšu skaitu, tādā veidā tiks uzlabota pētījumu kvalitāte, ietekme un ekspertu zīmolu veidošanās.

<sup>11</sup> Technopolis group (2021) International Evaluation of Scientific Institutions Activity: Panel Report: Social Sciences. Saite: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/10717/download?attachment>

- Risināt pētniecības kapacitātes sadrumstalotību, koncentrējot pētniecību izcilu pētnieku rokās, tas ir, mazākam cilvēku skaitam.
- Koncentrēties uz intensīvu un ilgstošu sadarbību ar nelielu organizāciju skaitu, kas ir starptautisks izcilības centrs pētniecības jomā.
- Pētniecības stratēģijas īstenošanā ir nepieciešama spēcīga pētniecības vadība, trīs līdz piecu gadu pētniecības plāni, kā arī ieguldījumi iekšējā pētniecības kultūrā.
- Doktorantūras programmā kā obligātu ieviest vairāku mēnešu stažēšanos ārvalstu institūcijās.
- Izvērtēt žurnāla *Journal of Business Management* tālāko publicēšanu, jo žurnāls nav iekļauts ne *WoS* ne *Scopus*.

Lai arī BA ir uzsākusi mērķtiecīgu stratēģiju, pētniecības snieguma un konkurētspējas uzlabošanai, organizācijas lielums un ierobežotā pētniecības kapacitāte ir nopietns ierobežojums stratēģisko mērķu sasniegšanā. Integrācija LU pētniecības vidē un infrastruktūrā, ļautu novērst virkni novērtējumā minēto trūkumu. Sadarbojoties BA un LU dažādu nozaru pētniekiem, kopīgi piesaistot finansējumu un īstenojot pētījumus ne tikai Ekonomikas un uzņēmējdarbības dažādās apakšnozarēs, bet arī veicot starpdisciplinārus pētījumus, ļautu daudz efektīvāk izmantot BA pētnieku potenciālu, kā arī stiprinātu LU pētnieku grupas, to zinātnisko kapacitāti un sniegumu.

Lai attīstītu Banku augstskolu par spēcīgu biznesa skolu Baltijā, BA stratēģijā 2024.- 2025.gadam ir noteikti šādi zinātniskās pētniecības stratēģiskie mērķi:

1. Attīstīt izcilību pētniecībā stratēģiskās speciālizācijas jomā;
2. Stiprināt akadēmiskā un vispārējā personāla kapacitāti.

-Zinātniskās pētniecības darbības attīstības plānā 2024.-2025. gadam noteiktās prioritātes:

- Zinātnes izcilība,
- Starpdisciplināri un starptautiski pētījumi,
- Pētniecības kapacitātes stiprināšana,
- Jauno talantu attīstīšana,
- Zināšanu un tehnoloģiju pārnese,
- Zinātnes sasniegumu izplatīšana un popularizēšana,
- Zinātnes sociālā ietekme.

Zinātniskajā darbībā turpmākajā periodā galvenais uzsvars liekams uz dalību pētījumos, kas atbilst BA zinātniskās pētniecības tematiskajiem virzieniem, ir vērsti uz augstākas izcilības veidošanu un norāda uz sasniegto izcilības pakāpi, ir atbalstoši kopējiem BA akadēmiskās darbības mērķiem un uzdevumiem, paredz doktorantu integrēšanas iespējas vai pētniecības kompetenču pilnveidi pēcdoktorantūras posmā, paredz attīstīt sadarbību ar izciliem savā jomā starptautiski atzītiem partneriem, rada iespēju attīstīt starpdisciplināritāti BA zinātniskās pētniecības prioritārajās tematiskajās jomās, kā arī pievieno vērtību partnerībai ar privātā un publiskā sektora sadarbības partneriem (tostarp, veicot pētniecības un izstrādes darbus).

Zinātniskās pētniecības kapacitāte stiprināma, gan veidojot efektīvu sadarbību ar akadēmiskajiem un industriju partneriem Latvijā un ārvalstīs, gan pilnveidojot pārvaldību, gan pilnveidojot BA pētnieku un projektu popularizēšanas informatīvās iespējas. Galvenie uzsvāri šajā virzībā:

- attīstīt BA pētniecības platformu (kā konsolidētu pētniecības vienību);
- izmantot pētnieciskās infrastruktūras koplietošanas iespējas ar LU kā partneri integrācijai zinātnes universitātes ekosistēmā;
- sadarboties ar citām Latvijas un ārvalstu zinātniskajām institūcijām;

- veidot partnerības pētniecības attīstībai ar publiskā un privātā sektora organizācijām, tostarp komersantiem.

Kā viens no priekšnosacījumiem zinātnes izcilības stiprināšanai ir talantu attīstība, kas izpaužas doktorantūras stiprināšanā BA un pēcdoktorantu piesaiste projektiem. Sadarbībā ar LU kā zinātnes universitāti tiks stiprinātas zinātnē balstītas studijas, veicinot visu līmeņu studējošo iesaisti zinātniskajā darbībā, piemēram, darbojoties zinātniskajos projektos, kā arī veicinot zinātnisko darbinieku iesaisti studiju procesā, nodot zināšanas studējošiem.

BA plāno turpināt sekmēt jaunu zināšanu un tehnoloģiju attīstību, kas ir nepieciešama sabiedrībai un industrijai, tostarp

- Turpinot attīstīt iestrādes digitālo un datu analītikas tehnoloģiju izmantošanai biznesa izglītībā un kompetenču pilnveides pārvaldībā (tostarp uzturot iepriekš izstrādātos rīkus, kā KABADA un, gatavojot Eiropas Savienības līmeņa projektu pieteikumus jaunu inovatīvu risinājumu izstrādei);
- Pilnveidojot studentu pētniecības iemaņu veidošanas sasaisti ar BA partneru definētajām vajadzībām,
- Atsaucoties partneru sadarbības iniciatīvām vai komerciāliem pasūtījumiem, kas paredz pētniecības un izstrādes darbu veikšanu.

Īstenojot ārējo konsolidācijas plānu paredzēts, ka BA pētniecības programma tiks īstenota saskaņoti ar LU pētniecības programmu un prioritārajiem virzieniem, kurus plānots izstādāt konsolidācijas ietvaros (skat.3.2.3.nodaļu).

Efektīvai sadarbības veicināšanai un uz pētniecības izcilību vērstu BA un LU pētniecības grupu izveides veicināšanai tiks izmantoti iekšējie pētniecības un attīstības granti BA konsolidācijai LU, kuru piešķiršanas kritēriji tiks piemēroti saskaņā ar LU noteiktajiem (skat.3.2.3. nodaļu), papildinot tos ar kritēriju, ka pētnieku grupas sastāvā ir pārstāvji (pētnieki un doktoranti) gan no BA, gan LU. Iekšējo pētniecības un attīstības grantu konkursa izsludināšanas, norises, vērtēšanas un piešķiršanas kārtība tiks noteikta konkursa nolikumā.

BA pētnieku integrēšanai LU zinātnes universitātes ekosistēmā, zinātniskās kapacitātes stiprināšanai un izcilības veicināšanai tiks izmantoti individuālie akadēmiskās pētniecības granti. Pētniecības granti doktorantiem un pēcdoktorantiem tiks piešķirti, lai veicinātu gan individuālās ar pētniecību saistītās aktivitātes, gan iesaistīšanos starpdisciplinārās LU pētniecības grupās, virzoties uz augstas kvalitātes zinātniskiem sasniegumiem. Konsolidācijas ietvaros tiks stiprināta BA doktorantūras programma, to integrējot LU jaunajā doktorantūras modelī, kas paredz kopējas doktorantūras skolas izveidi LU, un doktorantu un pēcdoktorantu integrēšanu LU pētniecības ekosistēmā.

Zinātnieku granti tiks piešķirti zinātniskās izcilības stiprināšanai izciliem BA zinātniekiem un jauniem zinātniekiem ar potenciālu pētniecības jomā izveidot pētnieku grupu, iesaistot tajā arī LU pētniekus.

## 3. LATVIJAS UNIVERSITĀTES IEKŠĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

### 3.1. Ietvars un mērķi

Saskaņā ar "Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 5.2. reformu un investīciju virziena "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas



granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" īstenošanas noteikumiem, lai veicinātu LU izcilību augstākās izglītības un zinātnes jomā, resursu ieguldījumu efektivitāti un starptautisko konkurētspēju, ir nepieciešama akadēmiskās un zinātniskās darbības potenciāla stiprināšana, studiju kvalitātes un zinātnes kapacitātes celšana. Izvirzītā mērķa sasniegšana ir iespējama, īstenojot resursu koplietošanu un optimizāciju, tādā veidā nodrošinot pārdomātu un efektīvu izglītības sistēmu Latvijā, tai skaitā paredzot augstāko izglītības institūciju un zinātnisko institūtu reorganizāciju un konsolidāciju.

**Ārējās konsolidācijas rezultātu ilgspēja būtiski atkarīga no LU iekšējās pārvaldības efektivitātes.** LU tiecas pilnveidot studiju un pētniecības vidi, lai stimulētu studentu un personāla sadarbību kopīgo mērķu sasniegšanā. Veidojot mūsdienīgu studiju un zinātnes telpu Torņakalnā, LU vienlaicīgi vēlas pārveidot arī augstskolas struktūru, panākot efektīvāku universitātes pārvaldību. Iecerētās pārmaiņas nodrošinās LU studentiem iespējas iegūt konkurētspējīgu izglītību, kas ir pieprasīta mainīgajām darba tirgus prasībām un ir balstīta izcilā pētniecībā. Tāpēc ir nepieciešamas arī tādas **universitātes struktūras izmaiņas**, kas spētu nodrošināt studiju un pētniecības starpdisciplināritāti. Papildus izmaiņām struktūrā, tuvākajos gados ir paredzēts **pilnveidot akadēmiskā un administratīvā personāla darbības principus, noteikt studiju programmu un zinātniskās darbības prioritātes, pārskatīt un pilnveidot universitātes resursu mērķtiecīgu vadīšanu.** Atbilstoši LU stratēģijai pārmaiņu rezultātā jāpanāk personāla kvalifikācijas, studiju kvalitātes un zinātnes līmeņa straujāka izaugsme, kā arī resursu efektīvāka izmantošana un administratīvās pārvaldības tālāka uzlabošanās.

Pēdējās desmitgadēs augstākās izglītības iestādes visā pasaulē ir piedzīvojušas dažādus būtiskus makroekonomiskos un sociālos izaicinājumus. Efektīvas un labi pārvaldītas akadēmiskās iestādes ir augstākās izglītības un zinātnes ekosistēmas darbības ilgspējas pamats. Laba pārvaldība ietver ne vien saturisku un kvalitatīvu iestādes darbības pārvaldību, bet arī korporatīvo pārvaldības principu ievērošanu, tostarp atbildību, ilgspēju, iekļaušanu un daudzveidību, darbību caurskatāmību, integritāti, efektivitāti un ieinteresēto pušu iesaisti. Viena no šādām metodēm ir konsolidācija un resursu apvienošana<sup>12</sup>. LU iekšējā konsolidācija ilgtermiņā ietekmē iestādes sniegumu un ilgspējīgu attīstību. Iepriekš minētie korporatīvās pārvaldības principi ietver atbildīgas pārvaldības struktūru, kas nodrošina, ka lēmumi tiek pieņemti, ņemot vērā ieinteresēto pušu viedokli, kā arī iestādei pieejamie resursi tiek pārvaldīti efektīvi. Konsolidācija augstākās izglītības un zinātnes ekosistēmā pēdējos gados visā pasaulē ir izplatīts rīks iestādes stiprināšanai<sup>13</sup> un tās veikspējas palielināšanai. Kā norāda R.Azziz et.al.<sup>14</sup>, neatkarīgi no tā, cik liela ir augstākās izglītības iestāde, kāds ir studējošo skaits tajā, vai tā ir finansiāli noturīga vai nē, iestādei regulāri jāizvērtē struktūrvienību sadrumstalotības mazināšanas iespējas. Konsolidācijas procesā būtiski aspekti nav tikai finanšu un pārvaldības efektivitāte, Tiešie labuma guvēji ir studējošie un akadēmiskais personāls.

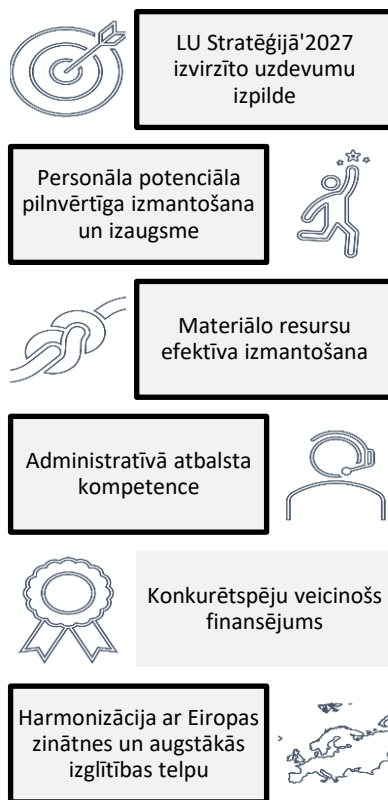
Balstoties uz LU darbības un snieguma izvērtējumu, ņemot vērā būtiskāko problēmu un šķēršļu LU ilgspējīgai attīstībai priekšizpēti, kā arī iepazīstoties ar starptautiskās pieredzes izpētes secinājumiem, LU

<sup>12</sup> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MF-01-2018-0048/full/pdf?title=mergers-in-higher-education-institutions-a-proposal-of-a-novel-conceptual-model>

<sup>13</sup> <https://changinghighered.com/merging-higher-ed-institutions-strategy-part2/>

<sup>14</sup> <https://www.press.jhu.edu/books/title/12033/strategic-mergers-higher-education>

Padome 2022. gada 29. septembrī pieņēma lēmumu par šādas pārveides nepieciešamību, nosakot tās galvenos mērķus (skat. 5. att.).



5.att.LU iekšējās konsolidācijas mērķi

Īstenojot iekšējo konsolidāciju, LU sekmēs zinātniskā darba un studiju kvalitāti un novērsīs šķēršļus struktūrvienību sadarbībā. Konsolidācijas rezultātā iecerēts:

1. samazināt strukturālo sadrumstalotību un ar to saistīto administratīvi birokrātisko slogu, savstarpējos norēķinus un iekšējo konkurenci par resursiem;
2. izveidot lielās fakultātes kā LU akadēmiskās darbības organizācijas formu radniecīgās zinātņu nozaru grupās, sekmējot kopēju kursu un pētījumu programmu attīstību, resursu koplietošanu un vienota, studiju un zinātniskā darba izcilībā balstīta, akadēmiskās karjeras ceļa atbalstu;
3. izveidot lielo fakultāšu struktūrā nodaļas, kur primārā atbildība ir radniecīgu studiju programmu kopu īstenošana un zinātniskā darbība, kā arī zinātniskos institūtus, kuru primārā atbildība ir zinātniskās darbības nodrošinājums LU prioritārajos pētījumu virzienos, kā arī atbalsts studiju programmu īstenošanai;
4. uzsākt pakāpenisku LU profesūras un tenūrprofesūras kā akadēmiskā potenciāla centrālā elementa izveidi, lai nodrošinātu harmonisku attīstību visos stratēģiskās specializācijas virzienos;
5. izveidot LU skolas darbības virzienos, kas saistīti ar ārējās konsolidācijas procesu īstenošanu, konkrētu profesionālās darbības jomu vai vispārēju, visiem LU absolventiem nepieciešamu kompetenču apguvi;
6. sadarbībā ar LU stratēģiskajiem partneriem izveidot vienotu LU Doktorantūras skolu doktora studiju programmu organizēšanai un pārraudzībai, kā arī pēcdoktorantūras karjeras attīstības atbalstam;

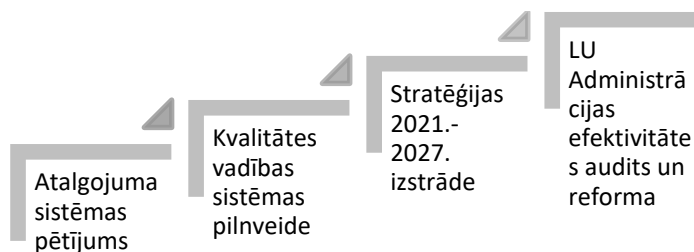
7. pēc vienotiem principiem organizēt struktūrvienību un tām uzticēto funkciju administrēšanu, savienojot nodaļu vadītāju un institūtu direktoru pienākumus ar atbildību par studiju programmu kopu īstenošanu vai par zinātnisko resursu izmantošanu;
8. palielināt LU reģionālo un starptautisko konkurētspēju, sekmējot starpdisciplināras sadarbības piedāvājumu zinātnē un studiju programmas angļu valodā;
9. nodrošināt vienotus darba uzdevumu plānošanas, atalgojuma bāzes un kopējā finansējuma noteikšanas principus valsts pasūtījuma izpildē zinātnē un studijās, vienlaikus motivējot katru akadēmiskā personāla pārstāvi virzībā uz izcilību un resursu piesaisti;
10. pilnveidot studiju programmu kvalitāti, novēršot šķēršļus studiju procesa adaptācijai studējošo interesēm un darba tirgus vajadzībām, *major/minor* principu ieviešanai specializācijas izvēles ceļā;
11. palielināt LU resursu izmantošanas efektivitāti, tostarp ar atvērtas pieejas un vienotas plānošanas risinājumiem;
12. attīstīt uz lietotājiem mērķorientētu tehnoloģiju pārneses un zinātnes popularizēšanas sistēmu.

Šajā plānā ir identificētas un pamatotas tās darbības, kuras iepriekšminēto mērķu sasniegšanas sekmēšanai iespējams finansēt no ANM līdzekļiem.

### 3.2. ANM investīciju pamatojums

#### 3.2.1. LU Pārvaldības reforma

LU iekšējā pārvaldības reforma ir loģisks iepriekš veikto pārvaldības pilnveides aktivitāšu (skat.6.att.) turpinājums. 8.2.3. specifiskā atbalsta mērķa "Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās" LU projekta "Labākas pārvaldības nodrošināšana Latvijas Universitātē" ietvaros tika īstenotas aktivitātes ar mērķi sekmēt LU esošo studiju programmu satura kvalitātes pilnveidi, celt zinātnisko kapacitāti un, efektīvi izmantojot pieejamos resursus, nodrošināt labāku LU pārvaldību, t.sk. organizatorisko un pārvaldības struktūru, kvalitātes vadības sistēmas pilnveidi, vadības personāla kompetenču un prasmju paaugstināšanu, tostarp risinot arī BA integrāciju.

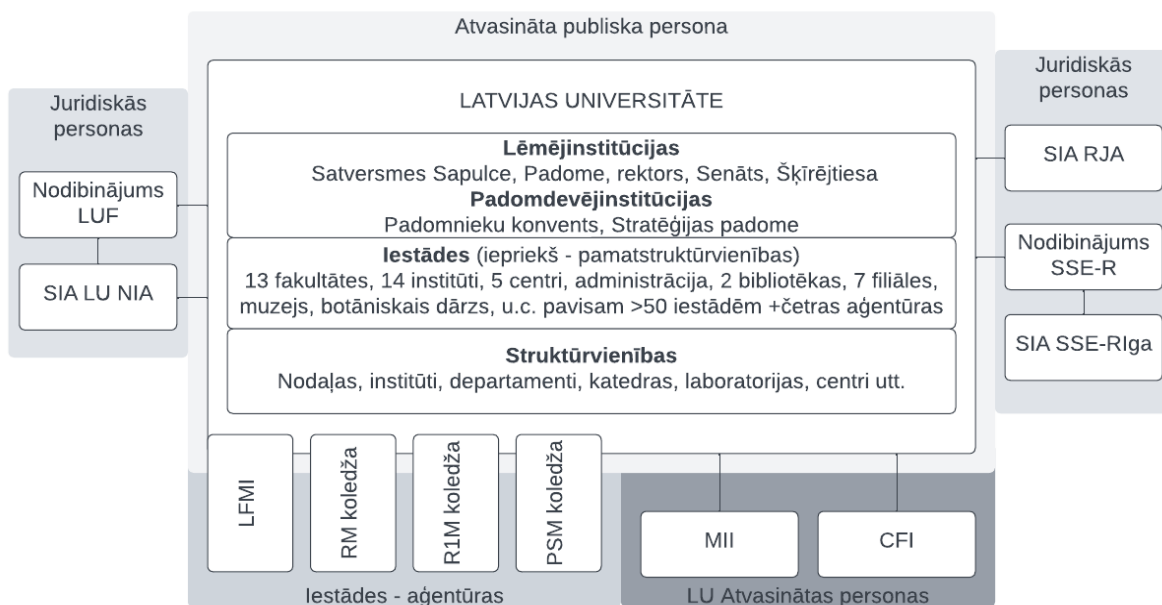


6.att. LU SAM 8.3.2. ietvaros īstenotās pārvaldības pilnveides aktivitātes

Lai nodrošinātu LU Stratēģijā 2027. noteikto mērķu sasniegšanu atbilstoši LU izvēlētā kvalitātes vadības standarta EFQM prasībām, LU apņēmusies pārveidot tās pārvaldības un vadības sistēmas, kas atbilst tās attīstības pamatnostādņem un aktuālajai stratēģijai, ņemot vērā ekosistēmas norises, organizācijas iespējas un ārējos un iekšējos izaicinājumus. Ar mērķi nodrošināt starpdisciplināritāti un racionālu pieejamo resursu izmantošanu uz līdzšinējo fakultāšu, institūtu un zinātnisko centru bāzes iecerēts veidot lielākas struktūrvienības, kuras spētu īstenot kopīgas LU studiju programmas, zinātniskos projektus, kā arī starptautisko sadarbību un iesaisti komercstruktūru iniciētos pētījumos. Citu valstu augstskolu, tai skaitā Tartu universitātes pieredze rāda, ka radniecīgo zinātņu nozaru fakultātēm

apvienojoties, tiek nodrošināta augstāka izglītības un pētniecības kvalitāte un universitātes konkurētspējas izaugsme.

Uz dokumenta sagatavošanas brīdi LU darbība tiek īstenota 13 fakultātēs, 14 institūtos un 20 citās LU iestādēs (LU organizatoriskā struktūra – 1.pielikumā), Akadēmiskajā centrā un citos infrastruktūras objektos. LU pārraudzībā darbojas trīs institūti un trīs medicīnas koledžas (sk. 7.att.).



7.att. LU organizatoriskā struktūra 2023.gadā<sup>15</sup>

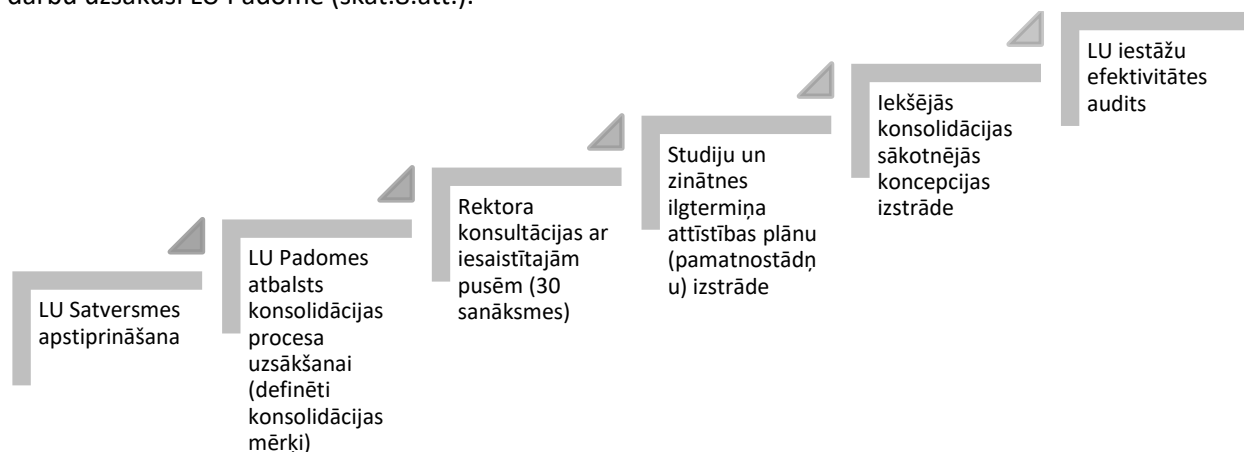
Struktūras sadrumstalotība izraisa akadēmisko iestāžu savstarpēju norobežošanos akadēmiskajā darbībā un nesekmē starpdisciplināritāti stratēģiskās specializācijas virzienos, kas ir būtisks faktors jaunu zināšanu radīšanai. Nozīmīgs risinājums savstarpējas sadarbības un mijiedarbības veicināšanai ir LU Akadēmiskā centra izveide (kam arī paredzēts izmantot šī projekta investīcijas nākamo tā LU Akadēmiskā centra attīstības posmu tehniskās priekšizpētes nodrošināšanai) un mērķtiecīga LU akadēmiskās darbības koncentrēšana tajā. Tomēr joprojām pastāvošā sadrumstalotība rada resursu neracionālu izlietojumu, īpaši darbības administrēšanas jomā, neveselīgu iekšējo konkurenci. Līdzšinējā studiju un zinātniskās darbības nošķiršana fakultātēs un zinātniskos institūtos bieži pat vienas zinātnes apakšnozares ietvaros ir radījusi savstarpējo konkurenci un kavējusi sadarbību, kas ļautu apvienot un efektīvi izmantot resursus, tostarp iesaistot izcilākos studentus pētniecībā vai arī izmantojot pētījumu rezultātus studiju procesā. Nereti vairākas LU akadēmiskās iestādes veido atsevišķus pieteikumus ārējiem projektiem, atsevišķi uzrunā vienus partnerus, neizmantojot citu struktūrvienību rīcībā esošo kompetenci projektu komandās. Netiek pilnā apjomā izmantotas starpdisciplināru studiju kursu iekļaušanas iespējas studiju saturā, kas būtu viens no priekšnosacījumiem studiju procesa efektivitātes pieaugumam.

Konsolidācijas rezultātā iecerēts koncentrēt LU akadēmisko potenciālu daudzozaru fakultātēs un apvienībās, nodrošinot tām autonomiju un rīcībspēju jaunu zināšanu radīšanā un kopējo LU mērķu

<sup>15</sup> Attēlā izmantotie saīsinājumi; LUF – LU Fonds, NIA – Nekustamo īpašumu aģentūra, RJA – Rīgas Juridiskā augstskola, SSE-R – Stockholm School of Economics in Riga, LFM – Literatūras, folkloras un mākslas, R1M – Rīgas 1. medicīnas, RM – Rīgas Medicīnas, PSM – P.Stradiņa medicīnas, MMI – Matemātikas un informātikas institūts, CFI – Cietvielu fizikas institūts

īstenošanā. Eiropas Savienībā institucionālās struktūras optimizācija ir raksturīga iezīme augstākās izglītības institūciju darbībā pēdējās desmitgadēs un gūtā pieredze apliecina šādas rīcības pozitīvo ietekmi uz augstskolu veikspējas rādītājiem. LU jaunajai organizatoriskajai struktūrai būs būtiska ietekme uz LU nākamā zinātnes novērtējuma rezultātiem, tādēļ svarīgi to grupēšanā ņemt vērā esošo fakultāšu sadarbības saites augstvērtīgu starptautiski citējamu publikāciju izstrādē

Darbs pie konsolidācijas ieceres, tajā iesaistot arī galvenās LU darbībā iesaistītās puses, uzsākts, izstrādājot LU Stratēģiju, bet pirmās tikšanās notikušas jau 2021.gada jūlijā. Fundaments konsolidācijas īstenošanai tika ielikts, veidojot jauno LU Satversmi, kuras izstrādē secīgi iesaistījās arī 2022.gada 11.aprīlī darbu uzsākusī LU Padome (skat.8.att.).



7.att. LU īstenotie sagatavošanās darbi LU iekšējās konsolidācijas īstenošanai

Lai nonāktu pie optimāla LU pārvaldības modeļa, universitātes vadība jau uzsākusī LU strukturālo pārmaiņu modelēšanu. Nākotnes struktūras modeļa izvēlē vairāk nekā 30 tikšanos un diskusiju laikā ar fakultāšu un zinātnisko institūtu darbiniekiem, studentiem, absolventu pārstāvjiem, LU senioriem, LU Padomi, kā arī LU Padomnieku konventu un Ekspertu padomi tika apspriesti dažādu universitātes attīstībā ieinteresētu sabiedrības grupu viedokļi par atbalstāmajiem un īstenojamiem procesiem. Lai nonāktu pie labākā risinājuma, kas sabalansētu LU attīstības intereses un iespējas ar IZM izvirzītajām konsolidācijas prasībām, šī darba turpināšanu, tostarp BA un LU funkciju auditu, jauna LU pārvaldības modeļa izveidi, kā arī tā ieviešanu, plānots īstenot Konsolidācijas plānā iekļauto darbību ietvaros.

### **Iekšējās sadrumstalotības novēršanai, LU konsolidācijas ietvaros paredzēts LU akadēmisko potenciālu koncentrēt trijās jaunveidojamās daudznozaru fakultātēs, divām fakultātēm saglabājot esošo struktūru.**

LU Padome jau ir atbalstījusi LU Rektora Konsolidācijas priekšlikumu par sešu<sup>16</sup> fakultāšu modeli, ko veido: LU Medicīnas un dzīvības zinātņu fakultāte; LU Eksakto zinātņu un tehnoloģiju fakultāte; LU Ekonomikas un sociālo zinātņu fakultāte; LU Humanitāro zinātņu fakultāte; LU Izglītības zinātņu un psiholoģijas fakultāte un LU Juridiskā fakultāte. Šajās fakultātēs būs apvienotas 29 LU akadēmiskās iestādes. Jauno LU institucionālās struktūras modeli piedāvāts ieviest sākot ar 2024.gada 1.janvāri. Lai LU struktūras reformas process neietekmētu LU darbības nepārtrauktību, reformas ieviešanai paredzēts atbilstošs pārejas posms līdz 2024.gada 1.septembrim. Tā ieviešana tiks īstenota saskaņā ar LU Administrācijas izstrādātu plānu. Pārmaiņas skars gan koleģiālo institūciju darbības pilnveidi, administratīvo funkciju pastiprināšanu fakultātēs, veidojot tām izpilddirekcijas, stratēģiskās vadības sistēmas attīstību un sasaisti ar personāla

<sup>16</sup> Saskaņā ar LU Padomes 22.04.2024. lēmumu

novērtēšanas un attīstības sistēmu. LU Konsolidācijas ietvaros, lai mazinātu nevienlīdzību fakultāšu starpā, kas rodas tajās pārstāvēto atšķirīgo zinātņu nozaru finansējuma piesaistes iespēju un studējošo skaita dēļ, ir paredzēts veikt arī finansēšanas sistēmas optimizāciju, paredzot LU fakultāšu finansējumu atbilstoši reāli paredzamajām nepieciešamajām izmaksām. Paredzēts izstrādāt personāla vadības un motivācijas sistēmu, kas veicinātu izcilību, sadarbību studiju programmu un zinātnisko projektu īstenošanā. Būtisks konsolidācijas virziens būs risinājumi efektīvākai LU institucionālajai pārvaldībai, kam pamatā ir uz akadēmisko personālu un studējošajiem fokusēts atbalsts, samazinot administratīvo slogu akadēmiskās pamatdarbības īstenošanai. Pārmaiņas ietvers arī studiju programmu pārvaldības pilnveidi un studiju programmu direktoru pozīciju stiprināšanu. Tiks veikta prorektoru darbības modeļa maiņa, līdzšinējo prorektoru pa zinātņu jomām pozīcijas nomainot ar studiju prorektora, zinātņu prorektora un attīstības prorektora pozīcijām, attiecīgi no LU Administrācijas atdalot šos jautājumus atbilstoši prorektoru amatu kompetencei, tai pašā laikā LU Administrācijai koncentrējoties uz centralizēto atbalsta procesu kvalitātes un efektivitātes paaugstināšanu, kā arī resursu koplietošanas sistēmu attīstību. Iekšējā konsolidācija veicinās efektīvu sadarbību, novērsīs neproduktīvu iekšēju konkurenci starp struktūrvienībām un lieku resursu patēriņu administrēšanai. Ieguvēji būs gan studējošie, gan LU personāls, gan arī Latvijas sabiedrība kopumā. **Iekšējās konsolidācijas sasniedzamais rezultāts ir LU Stratēģijā'2027 izvirzīto uzdevumu izpilde, kāpums starptautiskos novērtējumos, kā arī iesaistīto pušu augsts apmierinātības līmenis.** Konsolidācijas ietvaros tiks turpināti līdzšinējās LU studiju un attīstības programmas, zinātniskie projekti, vienlaikus novēršot šķēršļus sadarbībai, starpdisciplināriem pētījumiem, komandu pieejai zinātnē un studijās. Studējošajiem būs plašākas iespējas pielāgot studiju izvēli savām interesēm un darba tirgus pieprasījumam, pasniedzējiem – sadarboties ar citu nozaru speciālistiem un profesionāļiem. Universitāte turpinās pilnveidot akadēmiskā darba vidi, lai sekmētu sadarbību kopīgu mērķu sasniegšanā.

Pārvaldības reforma veicinās efektīvu sadarbību, novērsīs neproduktīvu iekšēju konkurenci starp struktūrvienībām un lieku resursu patēriņu administrēšanai. Ieguvēji būs gan studējošie, gan LU personāls, gan arī Latvijas sabiedrība kopumā. Konsolidācijas ietvaros tiks turpinātas līdzšinējās LU studiju un attīstības programmas, zinātniskie projekti, vienlaikus novēršot šķēršļus sadarbībai, starpdisciplināriem pētījumiem, komandu pieejai zinātnē un studijās. Studējošajiem būs plašākas iespējas pielāgot studiju izvēli savām interesēm un darba tirgus pieprasījumam, pasniedzējiem – sadarboties ar citu nozaru speciālistiem un profesionāļiem. Universitāte turpinās pilnveidot akadēmiskā darba vidi, lai sekmētu sadarbību kopīgu mērķu sasniegšanā.

Īstenojot iekšējo un ārējo konsolidāciju, ir būtiski nodrošināt to saskaņotību ar attīstības stratēģiju, vadot īstenošanās pārmaiņas LU attieksmju (politiku) un rīcību (funkcionālās stratēģijas) līmenī. LU Stratēģisko mērķu sasniegšanai, kā sekmēšanai secīgi tiek īstenoti iekšējās un ārējās konsolidācijas procesi, būtisks aspekts ir mūsdienīga personāla politika un stratēģiski ieguldījumi cilvēkresursu attīstībā. Projekta ietvaros paredzēts aktualizēt LU Personāla politiku un izstrādāt LU cilvēkkapitāla attīstības stratēģiju. Iekšējās un ārējās konsolidācijas ietvaros būtiski mainīsies LU organizatoriskā un pārvaldības struktūra, tādējādi ienesot pārmaiņas arī līdzšinējā organizācijas kultūrā. Šo pārmaiņu sekmīgai vadīšanai un iecerēto ieguvumu nodrošināšanai būtiska ir organizācijas korporatīvās kultūras un iekšējās komunikācijas nostiprināšana. Darbības ietvaros paredzēta LU politiku pārskatīšana, iekšējās komunikācijas stratēģijas izstrāde, nosakot tās mērķus, kā arī plānojot rīcības organizācijas kultūras stiprināšanai un ieguvumu no savstarpējās informācijas apmaiņas un saskarsmes palielināšanai LU stratēģisko mērķu sasniegšanas veicināšanai. Gan zinātnes un studiju, gan pārvaldības sistēmai ir akūti nepieciešama internacionalizācija, un tā prasa gan darbaspēka piesaistīšanu, gan karjeras izaugsmes stimulus, kas būtu orientēti uz augstākās raudzes publikāciju skaita pieaugumu starptautiskos recenzētos žurnālos, kā arī uz panākumiem sadarbībā ar industriju. Darbības ietvaros tiks izstrādāta LU internacionalizācijas politika, LU Korporatīvā stratēģija, LU ārvalstu studentu piesaistes stratēģija, šajos dokumentos detalizējot LU tēlu un lomu, kā arī aktivitātes vietējā un globālā mērogā, tostarp, ņemot vērā ambīciju BA attīstīt kā Baltijā vadošo biznesa skolu.

2027.gadā noslēdzoties LU un BA vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas periodam, paredzēta jaunu stratēģiju izstrāde, kas tiks īstenota saskaņā ar LU Kvalitātes vadības sistēmas rokasgrāmatā noteiktajiem principiem.

Šobrīd no struktūrvienību lielā skaita izriet arī administratīvo procesu izpildījuma un kvalitātes līmeņa atšķirības. Daudzi decentralizēti īstenojamie procesi (personāla, finanšu, iepirkumi, komunikācija, internacionalizācija un sadarbība u.c.), kā arī decentralizēti nodrošināmie resursi tiek realizēti atšķirīgā apjomā un kvalitātē. LU Administrācija šos procesus šobrīd var ietekmēt tikai netieši - nosakot vienotu kārtību, pārņemot funkcijas, īstenojot apmācības, vadot riskus vai katrā individuālajā gadījumā ar rīkojumiem nosakot atbilstošu rīcību (pamatojot uz pārbaūžu secinājumiem). Vairumu no pamatstruktūrvienību – iestāžu līmenī uzsāktajiem vai īstenojamiem procesiem atkārtoti kontrolē un dublē LU centrālās administrācijas departamenti. Nepietiekoši efektīvā komunikācija starp LU kopējiem dienestiem un daudzskaitlīgajās LU struktūrvienībās izveidotajām struktūrām būtiski kavē administratīvo procesu norisi, padara tos mazāk efektīvus izmaksu un laika patēriņa ziņā. Katrā LU iestādē ir sava iekšējā administratīvā struktūra, amati tiek veidoti aptuveni atbilstoši darba apjomam stingri atbilstoši pieejamam finanšu resursam. Iestādes, kurām ir lielāks finansējums, spēj veidot un finansēt administratīvā atbalsta struktūras, un pieņemt papildu darbiniekus atbilstoši darba apjomam. Struktūrvienības, kurām ir mazāki finanšu līdzekļi, ir spiestas taupīt, tostarp uz administratīvā personāla rēķina, attiecīgi ir vērojamas nepilnības darba uzdevumu izpildē. Darbinieki nereti veic divu darbinieku darba apjomu vai arī viens darbinieks veic vairāku amatu darbu (vairākās specialitātēs). Kopumā šāda situācija var ietekmēt darba kvalitāti un vairot kļūdu skaitu. Zinātniskajos institūtos administratīvā atbalsta amati tiek veidoti minimālā apjomā, bieži vien pētniecības personāls veic administratīvā atbalsta un saimnieciskas funkcijas, kas nenodrošina administratīvo funkciju kvalitatīvu izpildi. Iestāžu vadīšana nav pietiekami sasaistīta ar stratēģiskajiem mērķiem, novērojama dublēšanās un resursu neefektīva izmantošana, kā arī apgrūtināta rezultātu vadība: personāla vadība, lietvedība un arhīvs, IT nodrošinājums un serviss, infrastruktūras izmantošana, t.sk. nodarbību telpu plānošana, resursu koplietošana, projektu pārvaldība un iepirkumi.

Struktūras reforma paredzēs administratīvā atbalsta pieejas maiņu un lielāku uzsvaru uz digitalizāciju un vienotu LU un BA IT procesu pilnveidi. Ilgtermiņā ir plānota vienotas IT sistēmas izveide, un, konsolidācijas projekta ietvaros pieejamais finansējums tiks paredzēts šīs sistēmas izveides 1. kārtai, ņemot vērā arī ārēji konsolidējamās BA vajadzības un specifiku. Ņemot vērā LU esošās informatīvās sistēmas ierobežotās iespējas un lielu skaitu dažādu savstarpēji nepilnvērtīgi vai vispār neintegrejamu sistēmu izmantošanu pamatdarbības un administratīvo procesu nodrošināšanā, projektā paredzētas investīcijas finanšu vadības, uzskaites un grāmatvedības pārvaldības, kā arī personāla vadības un algu aprēķinu IT procesu modernizācijai, zinātniskās darbības informācijas un vadības sistēmas ieviešanai, kā arī datu apmaiņas algoritma izstrādei LU datubāzes savietošanai ar biznesa procesus nodrošinošiem IKT risinājumiem, tādējādi uzsākot jaunas un biznesa prasībām atbilstošas integrētas LU administratīvās, studiju un pētniecības pārvaldības informācijas sistēmas izveidi. Investīcijas paredzētas arī atsevišķiem risinājumiem procesu vadības, risku vadības un rezultātu pārvaldības sistēmu lielākai digitalizācijas pakāpei. Tādējādi konsolidācijas rezultātā, pārstrukturējot resursus un modernizējot vadības sistēmas, sagaidāma darbības efektivitātes un snieguma paaugstināšanās.

### 3.2.2. Studiju attīstība

Studiju attīstības principi, virzieni un prioritātes ir noteiktas LU Studiju procesa attīstības plānā un LU stratēģijā 2021.-2027.gadam, studiju kvalitātes mērķi – LU Kvalitātes rīcībpolitikā. Saskaņā ar **LU Studiju procesa attīstības plānu 2030** ir noteiktas galvenās attīstības prioritātes:

1. LU prioritāte ir augstākā līmeņa studijas, profesionālās programmas, kas ved pie augstākā līmeņa kvalifikācijām, maģistra un doktora studiju programmas,
2. LU attīsta jaunas studiju formas, inovatīvas pieejas un studiju metodes, paredzot tām nepieciešamos resursus,
3. LU veido jaunas studiju programmas, tai skaitā, apvienojot esošās, lai studējošiem piedāvātu brīvāku iespēju veidot savu studiju saturu (*major – minor* sistēma),
4. LU un BA veicina esošo studiju programmu pilnveidi ar jaunām apakšprogrammām un starpdisciplināriem moduļiem,
5. LU tiecas radīt tādu studiju piedāvājumu, kas risina problēmas ne tikai šaurās specializācijas līmenī, bet sniedz studējošajam arī visaptverošu kompetenci un starpdisciplināras iespējas izvēlētajā akadēmiskajā jomā,
6. LU veicina “atvērto” studiju kursu īstenošanu dažādām mērķauditorijām,
7. LU ciešā sadarbībā ar profesionālajām organizācijām un darba devējiem uztur un pilnveido profesionālo studiju programmas t.s. reglamentēto profesiju apguvei un profesionālo kvalifikāciju iegūšanai.
8. LU attīsta konkurētspējīgu un kvalitatīvu mūžizglītības piedāvājumu, kas nodrošina nākotnes darba tirgum nepieciešamo prasmju un kompetenču ieguvu,
9. LU mūžizglītība sniedz ieguldījumu LU stratēģijā noteikto pamatdarbības un institucionālās attīstības virzienu īstenošanā,
10. LU nodrošina studiju sinerģiju - elastīgi studiju ceļus, studentcentrētu pieeju,
11. LU īsteno sadarbību ar ārējiem partneriem studiju programmu izstrādē, veicinot sabiedrības izglītību un tautsaimniecības attīstību pilsētās un reģionos,
12. LU attīsta un pilnveido studējošo caurviju kompetences tās studiju un mūžizglītības programmās. Atbilstoši Latvijas RIS3 specializācijas jomu specifikai tiek attīstītas **katrai jomai nozīmīgās caurviju prasmes**, piemēram, IKT jomā, – digitālā, inovatīvā, uzņēmējspējas, pētnieciskā, komunikācijas, kritiskās domāšanas, cilvēcisko attiecību, līderības, plānošanas, problēmrisināšanas kompetences; vai bioekonomikā – ne tikai šauri specializētas zināšanas, bet arī tādas kā inovāciju, starpdisciplināra komandas darba, globālas kompetences un ilgtspējīgu risinājumu, digitālā, uzņēmējspējas, inovācijas, pētniecības un pilsoniskā,
13. LU īsteno vienotu vispārīzglītojošā moduļa iekļaušanu visās bakalaura līmeņa studijās nodrošinot personalizētu caurviju prasmju apgūšanu.

**LU Stratēģijā 2027** studijas ir viens no trim stratēģiskās attīstības virzieniem ar galveno mērķi – unikāls studiju piedāvājums un augsta absolventu konkurētspēja. LU mērķis ir, izmantojot studentcentrētu un iekļaujošu pieeju, attīstīt zinātnē un praksē balstītas studijas, kā arī būtiski paplašināt starptautisku un starpdisciplināru studiju piedāvājumu. LU mērķtiecīgi iesaistīs nozaru pārstāvjus un absolventus nākotnes vajadzībām atbilstoša studiju piedāvājuma attīstīšanā. Apakšprogrammu un moduļu izveide studiju programmās nodrošinās studējošajiem plašākas satura izvēles iespējas. Saskaņā ar **LU Kvalitātes rīcībpolitiku**, LU studiju mērķis ir īstenot augstvērtīgas, zinātnē balstītas un starptautiski atzītas studijas, kas tautsaimniecības un sabiedrības attīstībai nodrošina kompetentus, inteligentus un starptautiski konkurētspējīgus praktiķus, mācībspēkus un zinātniekus.

Studiju kvalitāti galvenokārt ietekmē:

- augstākās izglītības jomu regulējošās vietējās un starptautiskās prasības, vadlīnijas, kā arī attīstības tendences;
- studētgrībētāju esošās un nākotnes vajadzības, kā arī esošo studējošo vēlmes un apmierinātība;
- tautsaimniecības tendences un prasības.



Studiju kvalitāti nodrošina:

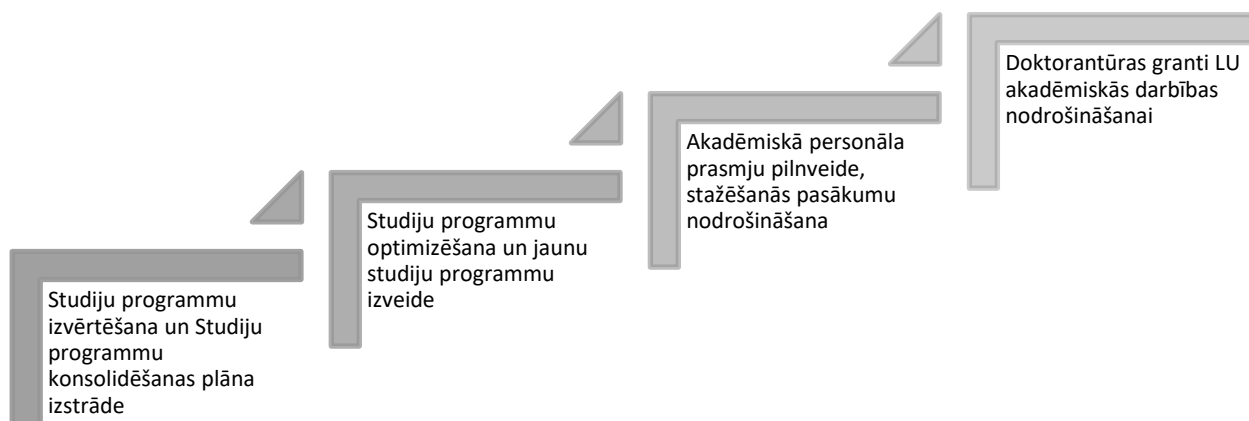
- daudzveidīgs, nozares attīstības tendencēm atbilstošs un uz studentiem centrēts studiju programmu piedāvājums;
- praksē un pētniecībā balstīta, uz studējošo kompetenci kā mācīšanas un mācīšanās procesa rezultātu vērsta augstākā izglītība;
- vairāku jomu kopīgas studijas, projektu darba principos, kā arī inovācijās un tehnoloģijās
- balstītas mācību metodes;
- kompetents akadēmiskais personāls;
- mūsdienīga studiju vide un efektīva studiju procesa organizācija.

LU Studiju darbību raksturojošie rādītāji – skat. 8.att.

22	Studiju virzienu skaits
153	LU akreditēto studiju programmu skaits
10	Nozares, kurās LU ir unikālas studiju programmas
15250	Kopējais studentu skaits
160	Mūzizglītības programmas
49 gadi	Akadēmiskā personāla vidējais vecums
650	Mācībspalīg-personāla skaits
1/10,6	Akadēmiskā personāla un studentu proporcija
49	Ārvalstu mācībspēku skaits

8.att. LU studiju darbības virzienu raksturojošie galvenie rādītāji, 2022.gads

Studiju programmu pilnveide ir loģisks iepriekš veikto pārvaldības pilnveides aktivitāšu turpinājums. 8.2.1., 8.2.2 un 8.2.3. specifiskā atbalsta mērķa projektu ietvaros tika īstenotas aktivitātes (skat 9.att.) ar mērķi sekmēt LU esošo studiju programmu satura kvalitātes pilnveidi, mazinot studiju programmu fragmentāciju, slēdzot virkni esošo programmu un izstrādājot jaunas programmas, kā arī resursu koplietošanas stiprināšana, izveidojot kopīgas doktorantūras programmas, nodrošinot jaunu pasniedzēju un ārvalstu pasniedzēju piesaisti, kā arī esošo pasniedzēju kompetenču paaugstināšanu un jaunu doktorantu un grāda pretendentu iesaisti LU akadēmiskajā darbā.



9.att. LU SAM 8.2.1., 8.2.2 un 8.2.3. ietvaros īstenotās aktivitātes, kas sekmējušas LU studiju programmu attīstību

LU Stratēģija 2027 risina tās izstrādes gaitā veiktajā LU konkurētspējas izvērtējumā, LU studiju procesa SVID analīzē, 2020.gadā veiktajā pētījuma par LU studiju programmām (*PricewaterhouseCoppers* pētījums SAM 823 projekta ietvaros) un regulārā studiju virzienu kvalitātes pašnovērtēšanā konstatētos izaicinājumus un ārēju novērtējumu ieteikumus, kas tiešā veidā attiecas uz studiju programmu saturu un to risināšana veicinās esošo studiju programmu satura pilnveidi un salāgošanu ar nozaru attīstības vajadzībām:

- liels dažāda līmeņa studiju programmu skaits, studiju programmu sadrumstalotība un satura pārklāšanās;
- nepietiekama studiju programmu satura salāgotība ar nozaru attīstības vajadzībām;
- nepietiekama studiju programmu konkurētspējas priekšrocību pozicionēšana;
- nepietiekams studējošo un absolventu 21.gadsimta kompetenču līmenis, t.sk. kritiskās domāšanas un uzņēmējdarbības prasmes;
- LU īstenoto unikālo studiju programmu ilgspējas apdraudējums akadēmiskā personāla novecošanās dēļ;
- gudro prātu aizplūšanas risks.

Ņemot vērā ārējās vides straujās izmaiņas un jauno SAM ietvaros ieviesto programmu veiktspēju, LU iekšējās konsolidācijas ietvaros plāno veikt kārtējo studiju programmu izvērtējumu attiecībā pret iepriekšējo izvērtējumu, īpaši fokusējoties uz:

- studiju programmām ar vienādu iegūstamo izglītības grādu un saturu un to integrēšanu vienā programmā moduļu sistēmā;
- studiju programmu un kursu personalizāciju, kā arī pielāgošanu mūžizglītības piedāvājumam;
- studiju programmu konkurētspējīgo priekšrocību veidošanu (piemēram – starptautiskas profesionālās akreditācijas, integrēti profesionālie sertifikāti, dubultdiplomi u.c.);
- studiju programmu attālinātu īstenošanu;
- ārvalstu tirgum piemērotu studiju programmu veidošanu;
- darba tirgus aktualitātēm un nākotnes vajadzībām;
- u.c.

Izvērtējuma rezultātā tiks izstrādāts LU Studiju programmu attīstības plāns nākamajam periodam. Ņemot vērā BA integrāciju LU ekosistēmā, tiks nodrošināta arī BA studiju programmu izvērtēšana. Balstoties uz izvērtējuma rezultātiem, šī projekta ietvaros plānotas investīcijas BA un LU jaunu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu izstrādei, akreditācijai starptautiskās profesionālās organizācijās, kā arī akadēmiskā personāla kapacitātes stiprināšanai, īstenojot šo programmu mācībspēku akadēmiskās kompetences pilnveidi ārvalstīs.

Konsolidācijas projekta ietvaros ir plānots arī stiprināt studiju procesa digitālo kapacitāti, ieviešot vienotas koplietošanas digitalizācijas iniciatīvas, nodrošinot inovatīvu digitālo tehnoloģisko risinājumu integrēšanu studiju procesā un saturā studiju kvalitātes pilnveidei. Plānotas investīcijas mūsdienīgu digitālu platformu un e-risinājumu iegādei un integrēšanai LU informācijas sistēmā, lai uzlabotu studiju procesa īstenošanu un kvalitātes nodrošināšanu (piemēram, *learning analytics* rīki, mākslīgā intelekta risinājumi).

### 3.2.3. LU pētniecības programma

Zinātnes attīstības principi, virzieni un prioritātes ir noteiktas LU Zinātniskās darbības attīstības plānā 2030.gadam un LU stratēģijā 2021.-2027.gadam.

LU Zinātniskās darbības attīstības plānā 2030.gadam noteiktās zinātniskās darbības prioritātes:

1. Zinātnes izcilība (augstvērtīgu publikāciju sagatavošana, aktīvu inovāciju un radīto zināšanu pārnese, augsti rezultāti zinātnes novērtējumā);
2. Starpdisciplināri, starptautiski un nacionālas nozīmes pētījumi;
3. Pētniecības kapacitātes stiprināšana (attīstot LU Akadēmisko centru, veicinot pētnieciskās infrastruktūras koplietošanu, ieguldot cilvēkresursos – nodrošinot pētniekiem profesionālās izaugsmes iespējas);
4. Jauno talantu attīstība (doktorantūras stiprināšana un pēc-doktorantu piesaiste, zinātnē balstītas studijas, veicinot visu līmeņu studējošo iesaisti zinātniskajā darbībā, zinātnisko darbinieku un augsta līmeņa nozaru profesionāļu iesaisti studiju procesā, nodot zināšanas studējošiem);
5. Nacionālās valodas, kultūras, vēstures un tiesību pētījumi un vērtību saglabāšana (nacionālās valodas, kultūras, vēstures un demokrātiski tiesiskas valsts vērtību apzināšana, izpēte un saglabāšana; jaunu vērtību radīšana un uzkrāšana);
6. Zināšanu pārnese (sabiedrībai un tautsaimniecībai nepieciešamu inovatīvu zināšanu attīstība; zināšanu un tehnoloģiju pārnesi nepieciešamās infrastruktūras attīstība);
7. Zinātnes sasniegumu izplatīšana un popularizēšana;
8. Latvijas tautsaimniecībai nozīmīgas kompetences saglabāšana;
9. Nozīmīgu kolekciju, krātuvju un pētniecības infrastruktūras vienību uzturēšana un attīstība.

**LU Zinātnisko darbību raksturojošie rādītāji – skat.10.att.**

988	Publikāciju skaits <i>SCOPUS un WEB OF SCIENCE</i>
49,1%	Koppublicāciju ar ārvalstu līdzautoriem <i>SCOPUS un WEB OF SCIENCE</i>
37	Kopējais patentu skaits
160	2022.gadā uzsākto projektu skaits
1165	Zinātniskā personālā (vadošie pētnieki, pētnieki, zinātniskie asistenti) skaits
476,58	Zinātniskā personālā (vadošie pētnieki, pētnieki, zinātniskie asistenti) PLE
644	Doktorantūras studentu skaits
220	Pētniecībā nodarbinātie maģistranti un doktoranti
801.-1000. vieta	Times Higher education World University Rankings
1001.-1200. vieta	QS World University Rankings
EECA 40. vieta	QS University Rankings

10.att. LU zinātnisko darbību raksturojošie galvenie rādītāji, 2022.gads

LU prioritārie pētniecības virzieni stratēģiskās specializācijas jomās. Atbilstoši LU Satversmei LU stratēģiskās specializācijas jomas ir: dabaszinātnes, medicīnas un veselības zinātnes, humanitārās un mākslas zinātnes un sociālās zinātnes un atbilstoši stratēģiskajām specializācijas jomām LU zinātniskā darbības struktūra sastāv no četriem zinātņu klasteriem (skat.11.att.).

Dabaszinātņu klasteris														
Bio- loģijas fakultāte	Datori- kas fakultāte	Fizikas, matemāt- ikas un opto- metrijas fakultāte	Geo- grāfijas un zemes zinātņu fakultāte	Kīmijas fakultāte	Botā- niskais dārzs	LU Astrono- mijas institūts	LU Atom- fizikas un spektros kopijas institūts	LU Bio- loģijas institūts	LU Geo- dēzijas un ģeo- informā- tikas institūts	LU Ķīmiskās fizikas institūts, LU Materiālu mehā- nikas institūts	LU Mikro- bio- loģijas un bio- teħno- loģijas institūts	LU Skaitlis- kās mode- lēšanas institūts	LU Cietvielu fizikas institūts	LU Mate- mātikas un informā- tikas institūts

Medicīnas un veselības zinātņu klasteris		
Medicīnas fakultāte	Klīniskās un profilaktiskās medicīnas institūts	Kardioloģijas un reģeneratīvās medicīnas institūts

Sociālo zinātņu klasteris				
Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte	Sociālo zinātņu fakultāte	Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte	Juridiskā fakultāte	LU Filozofijas un socioloģijas institūts

Humanitāro zinātņu klasteris								
Teoloģijas fakultāte	Vēstures un filozofijas fakultāte	Humanitāro zinātņu fakultāte	LU Latvijas vēstures institūts	LU Lībiešu institūts	LU Latviešu valodas institūts	LU Filozofijas un socioloģijas institūts	LU Starp- tautiskais Indijas institūts	LU Literatūras, folkloras un mākslas institūts

11.att. LU zinātnisko klasteru struktūra

LU ir noteikusi 12 prioritārus pētniecības virzienus 22 izcilības jomās:

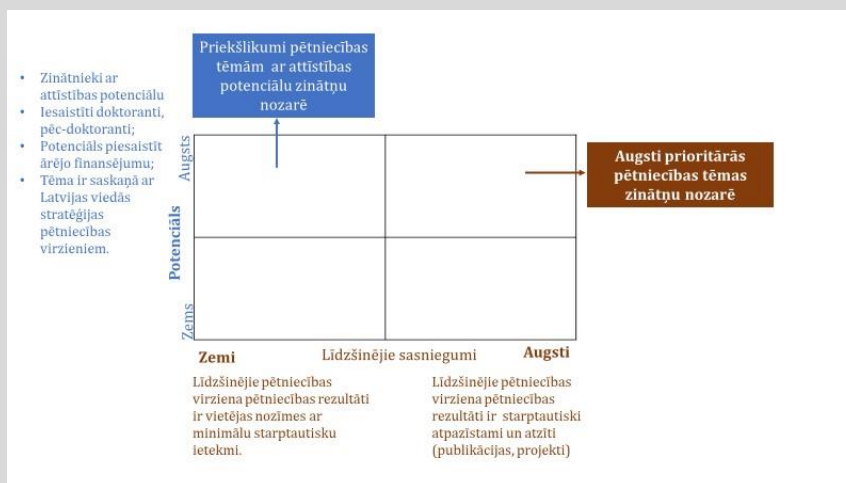
1. Inovatīvas informācijas tehnoloģijas,
2. Matemātikas metodes pētījumu izcilībai,
3. Nano un kvantu tehnoloģijas,
4. Inovatīvie materiāli un tīrā enerģija,
5. Biomedicīna, reģeneratīvā medicīna, farmācija, medicīniskā fizika,
6. Sabiedrības veselība, dzīves kvalitāte un nācības ilgtspēja,
7. Klimata pārmaiņas un dabas resursu ilgtspējīga izmantošana,
8. Ekoloģija un biodaudzveidība,
9. Cilvēks un tehnoloģijas,
10. Inovācija, konkurētspēja un globalizācija,
11. Letonika, diaspora un starpkultūru komunikācija,
12. Kritiskā domāšana, izglītības kvalitāte (eksaktās zinātnes izglītībai).

Saskaņā ar **Zinātniskās darbības plānu līdz 2030.gadam**, lai stiprinātu pētījumu virzienus, kuros LU ir zinātniskā kapacitāte, iestrādnes un sasniegumi, un veicinātu LU iestāžu, to struktūrvienību un akadēmiskā personāla sadarbību pētījumu (tostarp starpdisciplināru) veikšanai prioritārajos pētniecības virzienos, kā arī atbalstītu pētniecības projektu tematikā ar augstu nākotnes potenciālu, LU nozaru zinātnes padomes katrām sešiem gadiem nosaka LU prioritāros pētniecības virzienus, paredzot tiem īpašu atbalsta mehānismu.

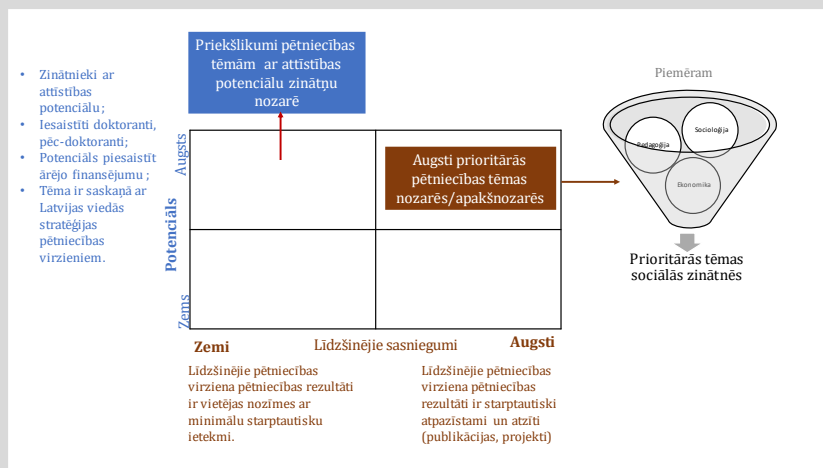
Iekšējās konsolidācijas ietvaros ir paredzēts īstenot LU zinātnes izvērtējumu stratēģiskās specializācijas jomās, lai noteiktu prioritāri atbalstāmās pētniecības jomas un pētniecības tēmas ar attīstības potenciālu līdz 2030.gadam. Izvērtējuma metodoloģija un prioritāro tēmu noteikšanas procesa idejas projekts ir iezīmēts procesa shēmā 12.att.

*1.solis.* Katras pētniecības tēmas/ projekta grupas līdzšinējo sasniegumu izvērtējums (kvantitatīvie rādītāji) pa zinātņu nozarēm/ struktūrvienībām (skat. attēlu) izmantojot kvantitatīvos rādītājus: augsta līmeņa publikācijas, piesaistītais finansējums, zinātniskās grupas lielums t.sk. doktoranti, pēc-doktoranti.

*2. solis.* Zinātņu nozaru/ esošo struktūrvienību tēmu/ pētniecības virzienu pozicionēšana novērtējuma-potenciāla matricā (balstoties uz kvantitatīvo izvērtējumu un papildu ņemot vērā kvalitatīvus nozarei specifiskus rādītājus un starptautiskā zinātniskā izvērtējumā iekļautos kvalitatīvos kritērijus) un nozares prioritāro un potenciālo tēmu noteikšana.



3. solis. Kopējo LU prioritāro un potenciālo pētniecības virzienu/tēmu noteikšana stratēģiskās specializācijas jomās – dabaszinātnēs, medicīnas un veselības zinātnēs, sociālās zinātnēs, humanitārās un mākslas zinātnēs.



12.att. Izvērtējuma metodoloģija un prioritāro tēmu noteikšanas procesa soļi (projekts)

Stratēģiskais mērķis prioritāro pētniecības virzienu attīstībā ir stiprināt zinātnisko ekselenci, nacionālo līderību un starptautisko ietekmi pētījumu virzienā, iesaistoties starptautiskos pētniecības tīklos un projektos, īstenojot zināšanu pārneses aktivitātes, tostarp publicējoties augstas klases starptautiskos zinātniskos izdevumos. Savukārt pētījumu virzieniem ar augstu attīstības potenciālu stratēģiskais mērķis ir stiprināt pētniecības kapacitāti šajā virzienā, stiprinot vadošo pētnieku zinātnisko ekselenci, piesaistot jaunus talantus, iesaistoties starptautiskos sadarbības tīklos un starpdisciplinārās pētnieku grupās, kā arī īstenojot augstas ietekmes zināšanu pārneses aktivitātes.

**Īstenojamo iekšējās konsolidācijas aktivitāšu pamatojums balstoties uz starptautisko zinātnisko novērtējumu.** Starptautiskajā zinātnisko institūciju novērtējumā 2021. gadā LU kopumā visu stratēģisko specializācijas jomu klasteri ieguva vērtējumu labi (3 no 5 ballēm), kas atklāja, ka visi klasteri kopumā ir spēcīgi spēlētāji nacionālā līmenī un stabili pozīciju, atpazīstamību starptautiskajā akadēmiskajā vidē, kā arī tiek atpazīti un atzīti par nozīmīgiem nacionāliem pētniecības un kompetenču centriem, skat. 3.tabulu.

3.tabula

Starptautiskais zinātnes novērtējums LU pārstāvētajās zinātņu jomās, 2021.gads <sup>[3]</sup>

	Dabaszinātnes	Medicīnas un veselības zinātnes	Sociālās zinātnes	Humanitārās zinātnes
Pētniecības kvalitāte	4	3	3	3
Zinātniskā ietekme	4	3	3	3
Ekonomiskā ietekme	3	3	4	3
Sociālā ietekme	4	4	4	4
Vide un infrastruktūra	3	3	3	3
Attīstības potenciāls	3	3	3	3
<b>Kopvērtējums</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

### **Dabaszinātņu klastera**

zinātniskā darbība ir novērtēta kā laba (3 no 5 ballēm). Klasterī ietilpstošo dažādo struktūrvienību struktūra, pārvaldība, mērķi un sasniegumi ir ļoti atšķirīgi – no zinātniskās grupas ar līderību pasaulē līdz grupām ar zemu zinātnisko veikspēju, tāpēc nepieciešams ieviest efektīvu klastera pārvaldību un menedžmentu. Pētniecības vide un kopējā infrastruktūra ir veicinājusi starpdisciplināritāti klastera ietvaros un tā ir stiprināma arī turpmāk. Attīstības potenciāls ir starptautiskās sadarbības padziļināšanai, veicinot akadēmiskā personāla mobilitāti un ārvalstu pētnieku piesaisti.

### **Rekomendācijas:**

Klastera efektīva vadība un pārvaldība, veicinot atsevišķu atšķirīgu struktūrvienību integrāciju un kopīgu mērķu īstenošanu:

- o Izstrādājot klastera pārvaldības plānu efektīvai zinātnisko un izglītības mērķu sasniegšanai;
- o Īstenojot pētniecību un sadarbību aktuālās pētniecības jomās (piemēram, digitālās tehnoloģijas, klimats, pārtika, dabas resursi un vide), lai nodrošinātu ārējā finansējuma piesaisti;
- o Veicinot starpdisciplināru pētījumu veicināšanu starp struktūrvienībām un nodrošinot to veikšanai nepieciešamos līdzekļus klastera dalībniekiem;
- o Ieviešot vienotas, konsekventas un ar Eiropas valstīm saskaņotas doktora grāda iegūšanas prasības;
- o Izveidojot Zinātnisko konsultatīvo padomi (ZKP), tajās iekļaujot klastera pētniecības jomās starptautiski atzītus zinātniekus.
- o Stiprinot akadēmiskā personāla kapacitāti un karjeras attīstību:
  - o Starptautiska akadēmiskā personāla piesaiste (t.sk. doktoranti, pēcdoktoranti);
  - o Pētnieku mobilitātes palielināšana (doktorantūras studentu un pēcdoktorantūras studentu pētniecība, stažēšanās ārzemēs);
  - o Starptautiskās sadarbības spēcīgāšana ar viesprofesūru ārzemju pētniecības institūcijās;
  - o Vienāda atalgojuma sistēmas nodrošināšana doktorantūras studentiem.

### **Medicīnas un veselības zinātnes**

Arī medicīnas un veselības klastera zinātniskā darbība ir novērtēta kā laba (vērtējums – 3), visām klāsteri ietilpstošajām struktūrvienībām sasniedzot līdzīgu līmeni. Šis klasteris ir spēcīgs nacionālais un laba līmeņa starptautiskais spēlētājs ar vairāk kā pusi publikāciju Q1 žurnālos. Infrastruktūras un nacionālā un starptautiskā līmeņa sadarbības uzlabojumi ir devuši ievērojamu pienesumu akadēmiskās vides un pētniecības attīstībā. Nepietiekama sadarbība ar nozari un vāji attīstīta

### **Rekomendācijas:**

- Palielināt sadarbības publikāciju skaitu, kvalitāti un galveno autoru īpatsvaru sadarbībā ar starptautiskām grupām dažādajās klastera pētniecības jomās. Pilnveidot pētnieku potenciālu, paaugstināt kvalitāti un uzlabot pētnieciskā darba kvalitāti pētniecības jomās, kurās līdz šim uzrādījušas salīdzinoši vāju veikspēju.
- Skaidru attiecību veidošanu starp klastera struktūrvienībām un universitāšu slimnīcām, paredzot personāla akadēmiskā un/vai klīniskā pētniecības darbā līgumus, kas ļaus veltīt laiku klīniskajai pētniecībai līdztekus citiem viņu akadēmiskajiem pienākumiem.
- Palielināt zināšanu pārneses aktivitātes klastera augstas kvalitātes pētniecības jomās (biomarķieri, biobankas, reģeneratīvā medicīna), kuru potenciāls nav līdz šim pietiekami izmantots;
- Attīstības stratēģijas izstrāde un atbalsts pētniekiem starptautisku, konkurētspējīgu pētniecības un zināšanu pārneses grantu sagatavošanā, sadarbībā ar spēcīgām pētnieku grupām Latvijā un starptautiskā mērogā.
- Veselības pētniecības fonda vai līdzīgu finansējuma avotu izveide sadarbībā ar Veselības ministriju, lai atbalstītu



<p>lietišķo pētījumu joma. Attīstības potenciāls saistīts ar starptautiskās nozīmes palielināšanu un skaidri definētās, atraktīvās pētniecības prioritātes ir laba bāze doktorantu piesaistei.</p>	<p>pētniecību valsts noteiktajās stratēģiskajās prioritātēs. Finansējumam ir jāatbalsta cilvēkkapitāls un jāpalīdz arī piesaistīt ārzemju pētniekus vai ārzemēs strādājošos Latvijas zinātniekus ar atbilstoša līmeņa atalgojumu un finansiālu atbalstu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pētnieku karjeras pievilcīguma veicināšana un doktorantūras potenciāla izmantošana, veicinot finansējuma pieejamību.</li> <li>• Doktorantūras programmas pilnveidošana, pilnveidojot uzņemšanas, atbalsta un eksaminācijas procesus par paraugu ņemot Skandināvijas vai Ziemeļeiropas modeli.</li> </ul>
<p><b>Sociālās zinātnes</b> Arī LU sociālo zinātņu klastera zinātniskā darbība ir novērtēta kā laba, taču, lai arī klasteris apvieno lielu skaitu doktorantu, pētnieku un profesoru, tieši pētniecības vide nav veicinājusi sociālo zinātņu veikspējas uzlabošanu un augstāka līmeņa sasniegšanu. Klastera (struktūrvienības) lielums ir bijis par apgrūtinājumu dažādu sociālo zinātņu nozaru pētniecības un zinātnisko sasniegumu novērtējumu, tāpēc apsverama būtu šādu atsevišķu disciplīnu novērtējuma veikšana un nākotnes attīstības scenāriju izstrāde kopēji klasterim un katrai struktūrvienībai vai zinātņu nozarei. Nepieciešams ir atrast līdzsvaru starp starpdisciplināriem pētījumiem un fundamentāliem pētījumiem atsevišķās akadēmiskās disciplīnās. Investēt būtu nepieciešams vienībās ar augstāku akadēmisko veikspēju.</p>	<p><b>Rekomendācijas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopējas klastera pārvaldības un organizatoriskās struktūras izveide, mazinot fakultāšu /zinātņu nozaru/ apakšnozaru sadrumstalotību, kas veicinātu akadēmisko attīstību un starpdisciplināru sadarbību (īpaši struktūrvienībās ar vājāku starptautisko klātbūtni/ sadarbību).</li> <li>• Klastera pētniecības stratēģijas izstrādes, īstenošanas un pārraudzības grupas izveide, nodrošinot administratīvos resursus, lai nodrošinātu atbalstu starpdisciplinārām pētniecības grupām, pētnieku apmācībām un finansējuma piesaistes projektu pieteikumu sagatavošanai.</li> <li>• Jāizveido starpdisciplināras pētniecības grupas, lai veicinātu inovatīvu un apjomīgāku pētniecības projektu īstenošanu un ārējā finansējuma piesaisti nacionālā un starptautiskā līmenī. Tomēr tas nedrīkst notikt uz atsevišķu disciplīnu rēķina, jo to pozīciju graušana mazinātu arī klastera spēju izveidot veiksmīgu starpdisciplīnu sadarbību.</li> <li>• Akadēmiskās karjeras izaugsmes sistēmas izveide un ieviešana, kas balstās uz zinātniskajiem sasniegumiem. Akadēmiskā personāla zinātniskās kapacitātes stiprināšana piedāvājot apmācības, seminārus. Jauno zinātnieku iekļaušana pētniecības grupās, kuras vada starptautiski atzīti (publikāciju profils) sociālo zinātņu klastera zinātnieki.</li> <li>• Vairāk iesaistīties lielākos starptautiskos projektos, mērķtiecīgi izvēloties sadarbības partnerus ar nozarē spēcīgu reputāciju. Ieguldījumiem starpdisciplinārās pētniecības grupās vajadzētu sekmēt spēcīgāku starptautisko tīklu veidošanu. Rezervēt katru gadu līdzekļus, lai uzaicinātu izraudzītus ārvalstu zinātniekus pētniecības vizītēs. Šādi apmeklējumi varētu veicināt ilgtermiņa sadarbības pasākumus un palielināt atpazīstamību starptautiskajā sociālo zinātņu sabiedrībā.</li> <li>• Fundamentālie pētījumi kā pētniecības prioritāte, neskatoties uz klastera dalībnieku spēcīgajām saitēm ar ministrijām, nevalstiskajām organizācijām, uzņēmumiem un plašsaziņas līdzekļiem un lielo lietišķo pētījumu īpatsvaru aktuālās, specializētās tēmām, piemēram, digitalizācija un ilgtspēja.</li> </ul>

<p><b>Humanitārās un mākslas zinātņu klasteris</b></p> <p>Klasteris zinātnes novērtējumā saņēma vērtējumu – labi (3 balles). Klastera ietvaros pētniecības kvalitāte būtiski atšķiras dažādās pētniecības vienībās un tikai daži pētniecības virzieni (pētnieki) ir ar starptautisku atpazīstamību un ir spēcīgi nacionālā līmeņa spēlētāji. Klastera pētniecība ir pilnībā atkarīga no valsts pētījumu programmu atbalsta. Klastera kontekstā notiek aktīvs darbs pie stratēģiskās sadarbības starptautiskā līmenī, taču joprojām ļoti zems skaits pētnieku publicējas starptautiskos zinātniskos žurnālos vai piedalās zinātniskās konferencēs. Attīstības potenciāls atkarīgs no spējas pieņemt lēmumus par stratēģiski nozīmīgām un atbalstāmām tēmām to zinātniskās ekselences stiprināšanai, stratēģiskās plānošanas, kā arī no spējas piesaistīt jaunus talantus.</p>	<p><b>Rekomendācijas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzlabot doktorantūras programmu īstenošanu, sadarbojoties ar spēcīgiem partneriem un ņemot vērā mazo doktorantu skaitu, īstenot kopēju programmu ar starpdisciplinārāku pieeju;</li> <li>• Pārceļšanās uz Rakstu māju būtu laba iespēja sagatavot saskaņotu stratēģiju ar noteiktām prioritātēm klastera attīstībai kopumā. Stratēģijā jāietver skaidri plāni, kā balstīties uz spēcīgām pētniecības jomām un kā dažās no vājākām, bet daudzsoļām jomām sasniegt pētniecības izcilības līmeni.</li> <li>• Klasterī darbojas zinātnieki ar augstu starptautisku reputāciju, tāpēc būtu jācenšas viņus noturēt un piesaistīt jaunus talantus, kas varētu vēl vairāk nostiprināt šīs starptautiski konkurētspējīgās pētniecības jomas.</li> <li>• Atsevišķi jaunie pētniecības virzieni arī piedāvā skaidras iespējas gūt starptautisku atzinību.</li> <li>• Būtu jāpieliek lielākas pūles, lai padarītu publikācijas un partnerus starptautiskākus un paplašinātu pētniecības fokusus. Veiktajos pētījumos pārāk liels uzsvars tiek likts uz nacionālajām tēmām.</li> <li>• Lai vienība attīstītos un iegūtu starptautisku prestižu, tai būtu jāapsver iespēja turpināt attīstīt tēmas, kas ir valstiski nozīmīgas taču salīdzinošā un starptautiskā perspektīvā, kā arī attīstīt atbilstošas starptautiskas nozīmes tēmas, sadarbojoties ar zinātniekiem, kas nodarbojas ar līdzīgām nacionālām tēmām citās valstīs.</li> </ul>
--	---

**Iekšējās konsolidācijas ietvaros īstenojamās aktivitātes.** Lai arī ir novērojamas atšķirības zinātniskajā darbībā ne tikai starp klasteriem, bet arī starp struktūrvienībām klasteru ietvaros, skaidri iezīmējas galvenie virzieni zinātniskās veikspējas uzlabošanā:

1. Efektīvas klastera zinātnes pārvaldības struktūras un vadības ieviešana (plānošana, atbalsts, uzraudzība);
2. Finansējuma pieejamības nodrošināšana fundamentāliem un starpdisciplināriem pētījumiem LU prioritārajās pētniecības jomās un pētījumiem ar augstu attīstības potenciālu;
3. Akadēmiskās karjeras un zinātniskās kapacitātes stiprināšana.

Jāatzīmē, ka kopš starptautiskā izvērtējuma LU ir uzsākta jaunā doktorantūras modeļa ieviešana, kas ievērojami ir veicinājis pētniecības potenciāla izmantošanu un doktorantūras studiju kvalitātes pilnveidi,

kā arī uzsāktā Rakstu mājas būvniecība nākotnē ievērojami uzlabos sociālo un humanitāro zinātņu pētniecības vidi un infrastruktūru, radot ne tikai pievilcīgu vidi, bet līdzīgi kā dabaszinātnēs veicinās starpdisciplināru pētnieku grupu veidošanos.

**Efektīvas klastera zinātnes pārvaldības struktūra un vadības ieviešana** tiks īstenota LU pārvaldības un organizatoriskās struktūras konsolidācijas ietvaros (skat. 3.2.nodaļu).

**Pētniecības zinātniskās izcilības** (Q1, Q2 līmeņa publikācijas, citējamība, iesaiste starptautiskos pētniecības tīklos, u.c. nozarei atbilstoši kvantitatīvi un kvalitatīvi rādītāji) **veicināšanai prioritārajos pētniecības virzienos** un LU starpdisciplināru pētnieku grupu veidošanas veicināšana, LU iekšējās konsolidācijas ietvaros paredzēts ieviest iekšējos pētniecības un attīstības grantus (starpdisciplinārām) pētnieku grupām. Līdzšinējā LU iekšējo pētniecības grantu piešķiršanas kārtība ir noteikta Zinātniskās darbības attīstības atbalsta kārtībā (apstiprināta ar 20.04.2018 LU Rīkojumu Nr. 1/148). LU iekšējās konsolidācijas ietvaros šie noteikumi tiks pilnveidoti, papildinot dokumentu ar iekšējo pētniecības un attīstības grantu konkursa nolikumu (tostarp grantu piešķiršanas kritērijiem - skat. zemāk), ņemot vērā stratēģisko specializācijas jomu specifiku.

#### ***LU iekšējo pētniecības un attīstības grantu piešķiršanas kritēriji (projekts)***

- Atbilstība LU stratēģisko pētniecības jomu prioritātēm (tiks precizētas)
- Līdzšinējie sasniegumi (pētniecības grupas līdzšinējā veikspēja pēc publikāciju līmeņa, piesaistītā finansējuma apjoma, doktorantu un pēcdoktorantu skaita + zinātņu nozarei/apakšnozarei nozīmīgi kritēriji)
- Pētnieku grupas sastāvs
  - Iesaistīto maģistrantu un doktorantu skaits (t.sk. no ārvalstīm)
  - Piesaistīto pēcdoktorantu/ jauno zinātnieku skaits (t.sk. no ārvalstīm)
  - Starpdisciplināritāte (pārstāvētās zinātņu nozares (klastera ietvaros un ārpus klastera)
  - Sadarbības partneri (industriālie, zinātniskās institūcijas, tostarp starptautiskās)
- Plānotie pētniecības rezultāti
  - Publikācijas (Q1 un Q2 zinātniskos žurnālos un starptautiskās akadēmiskās/ zinātniskās izdevniecībās)
  - Zinātnisko projektu pieteikumu sagatavošana ārējā finansējuma piesaistei
  - Pētījuma sociālekonomiskā ietekme
  - U.c.

**Akadēmiskās karjeras un zinātniskās kapacitātes stiprināšanai** iekšējās konsolidācijas plāns paredz individuālos akadēmiskās pētniecības grantus - doktorantu granti, pēcdoktorantūras granti un zinātnieku granti. Granti doktorantiem un pēcdoktorantiem tiks piešķirti, lai veicinātu gan individuālās ar pētniecību saistītās aktivitātes, gan iesaistīšanos starpdisciplinārās pētniecības grupās, nodrošinot augstas kvalitātes zinātniskos sasniegumus. Zinātnieku granti tiks piešķirti zinātniskās izcilības stiprināšanai izciliem zinātniekiem un jaunajiem zinātniekiem ar potenciālu izveidot pētnieku grupu pētniecības jomā) visās zinātņu jomās. Grantu piešķiršanas kārtība tiks noteikti Zinātniskās darbības attīstības atbalsta kārtībā (apstiprināta ar 20.04.2018 LU Rīkojumu Nr. 1/148), papildinot dokumentu ar akadēmisko grantu konkursa nolikumu, tostarp nosakot kritērijus grantu piešķiršanai, ņemot vērā atšķirības dažādās specializācijas jomās.

Konsolidācijas ietvaros, balstoties uz LU doktora studiju programmu attīstības plānu, tiek turpināta vienotas **doktorantūras skolas izveide**, kas veicinās doktora studiju programmu kopīgu un efektīvu īstenošanu ar ārvalstu un Latvijas augstskolām, pētniecības vides nodrošināšanu, kā arī sekmēs

efektīvu pārvaldību un stiprinās studiju kvalitāti. Doktorantūras skola tiek veidota kā LU struktūrvienība, kas nodrošinās kritisko masu un resursus doktorantu sagatavošanai doktorantūras studiju rezultativitātes un konkurētspējas paaugstināšanai, nodrošinot atbilstību starptautiski pastāvošām prasībām promocijas darba kvalitātei.

Lai nodrošinātu konkurētspējīgu pētniecības vidi un pētnieku spēju strādāt inovatīvāk, efektīvāk jeb “ātrāk un gudrāk”, konsolidācijas ietvaros paredzēts apzināt, izstrādāt vai iegādāties jaunākos un **efektīvākos pētniecības procesa atbalsta tehnoloģiskos risinājumus** (no zinātniskās literatūras atlases līdz pētījumu izstrādāšanas, komunikācijas, sadarbības, u. c. procesu risinājumiem). Izvērtētas tiks arī mākslīgā intelekta (AI) izmantošanas iespējas pētniecības procesā - esošie datu analīzes, personalizētu pakalpojumu, salīdzināmo novērtējumu, plaģiātu noteikšanas, hipotēžu izvirzīšanas rīki, u.c. Atvērtās zinātnes attīstības nodrošināšanai tiks apzinātas kiberinfrastruktūras attīstības iespējas, virtuālās un papildinātās realitātes u.c. rīku izmantošana pētniecības procesā, piemēram, eksperimentu veikšanai vai abstraktu jēdzienu izklāstam. Savukārt plānotā vienotā LU pētniecības projektu pārvaldības platforma būs nozīmīgs procesa uzlabotājs zinātnisko projektu pieteikuma un īstenošanas fāzē.

Tā kā starptautiskā konkurētspēja un starptautiskais novērtējums (vieta universitāšu reitingos) nav atkarīgi tikai no ar LU saistītiem faktoriem, bet arī no strauji mainīgajiem konkurences vides (ārējiem) faktoriem, iekšējās un ārējās konsolidācijas ietvaros īstenoto pasākumu tiešo ietekmi uz starptautisko konkurētspēju un novērtējumu ir sarežģīti (pat neiespējami) prognozēt. Ņemot vērā, ka iepriekš minētās konsolidācijas plāna aktivitātes balstās arī uz starptautiskajā zinātniskajā novērtējumā sniegtajām rekomendācijām klasteru veikspējas uzlabošanai, ir viennozīmīgi, ka LU veikspēja pētniecībā un studijās tiks uzlabota. Klasteru efektīvāka pārvaldība un atbalsts, starpdisciplināritātes un internacionalizācijas veicināšana pētījumos un studiju programmu īstenošanā tostarp biznesa skolas zīmola attīstība, prioritāro pētniecības virzienu stiprināšanas pasākumi, akadēmiskās kapacitātes celšana un citi pasākumi dos pienesumu LU pozīcijas uzlabošanai starptautiskā pētniecības un augstākās izglītības vidē.

## 4. KONSOLIDĀCIJAS PLĀNS

### 4.1. Nacionālie rādītāji

Nacionālie rādītāji noteikti ievērojot Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 5.2. reformu un investīciju virziena "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.r. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" normatīvā akta projektā ietvertās prasības, ņemot vērā plānoto konsolidācijas raksturu (iekšējā un ārējā) un balstoties uz konsolidācijas plānā definētajām vajadzībām, ietvertajām darbībām un to izpildei plānoto laika grafiku. Visas Konsolidācijas plānā ietvertās darbības sniedz būtisku ieguldījumu LU un BA definēto nacionālo rādītāju sasniegšanā.

LU un BA ANM investīciju projekta ietvaros definē šādu augstas prioritātes nacionālo rādītāju sasniegšanu: strukturālo pārmaiņu īstenošanai jauna institucionālā modeļa izstrādi iekšējās un ārējās konsolidācijas ietvarā, kopīgas stratēģijas izstrādi, kā arī grantu (doktorantūras granti, pēcdoktorantūras grantu, exit un pētniecības grantu) īstenošanu.

Nr. p.k.	Konsolidācijas īstenošanai plānotās darbības	Plānotie pasākumi / veicamās darbības	Pasākumu / veicamo darbību izpildes rādītāji	Rādītāju apliecinājumi	Pasākumu / veicamo darbu izpildes termiņi
1.	Strukturālo pārmaiņu īstenošana:				
1.1	iekšējās konsolidācijas ietvarā	Jauna institucionālā modeļa izstrāde un ieviešana	4.1.2.	<u>Pārvaldības modelis LU</u> LU Padomes lēmums par jaunās organizatoriskās struktūras apstiprināšanu  Iekšējais normatīvais regulējums (struktūrvienību nolikumi)	2024. G. IV.ceturksnis
1.2	ārējās konsolidācijas ietvarā	Jauna institucionālā modeļa izstrāde un ieviešana	4.1.2.	<u>Pārvaldības modelis</u> LU Padomes apstiprināts lēmums par jauno organizatorisko struktūru  Iekšējais normatīvais regulējums	2025. G. II. ceturksnis

Nr. p.k.	Konsolidācijas īstenošanai plānotās darbības	Plānotie pasākumi / veicamās darbības	Pasākumu / veicamo darbību izpildes rādītāji	Rādītāju apliecinājumi	Pasākumu / veicamo darbu izpildes termiņi
				(struktūrvienību nolikumi)	
1.3.	Attīstības stratēģijas izstrāde	Attīstības stratēģijas izstrāde	4.1.3.	<u>Apstiprināta vienota LU un BA attīstības stratēģija</u> LU padomes apstiprināta	2026. G. I.ceturksnis
1.4.	IT sistēmu modernizācija un procesu digitalizācija	<i>IT sistēmu modernizācija</i> <i>Digitālu iegāde, pielāgošana un ieviešana studijās un zinātnē</i>	4.1.5.	<u>Modernizēti sistēmas moduli</u> Licences Lietotāju instruktaža un apmācības	2026. G. II. ceturksnis
1.5.	Studiju programmu izstrāde	<i>Studiju programmu dokumentācijas izstrāde</i> <i>Dokumentācijas sagatavošana un iesniegšana AIC</i>	4.3.2.	<u>Izstrādāta programma</u> Jaunas izstrādātas programmas iesniegums AIC	2025 . G.IV.ceturksnis
2.	Grantu īstenošana				
2.1.	Doktorantūras granti	Doktorantūras grantu īstenošana	5.3.2	<u>Noslēgti līgumi vismaz (51)</u> Publikācijas Konferences ziņojumi Zinātniskie raksti	2026. G. II.ceturksnis
2.2.	Pēcdoktorantūras granti <sup>17</sup>	Pēcdoktorantūras grantu īstenošana	5.3.3.	<u>Noslēgti vismaz (15) līgumi</u>	2026. G. II.ceturksnis

<sup>17</sup> Lai nodrošinātu neatkarīgu grantu īstenošanu un novērstu iespējamo interešu konfliktu, katra granta pieteikuma un granta noslēguma zinātniskā pārskata zinātniskās ekspertīzes organizēšanā tiks iesaistīta Latvijas Zinātnes padome, kas ekspertīzes procesā iesaistīs ne mazāk kā divus ārvalstu ekspertus, kurus atlasīs no Eiropas Komisijas vai līdzvērtīgā ārvalstu ekspertu datubāzē iekļautajiem zinātniskajiem ekspertiem.

Nr. p.k.	Konsolidācijas īstenošanai plānotās darbības	Plānotie pasākumi / veicamās darbības	Pasākumu / veicamo darbību izpildes rādītāji	Rādītāju apliecinājumi	Pasākumu / veicamo darbu izpildes termiņi
				Publikācijas Konferences ziņojumi Zinātniskie raksti Apstiprināta pētījuma atskaite	
2.3.	Exit granti	Exit grantu īstenošana	4.4.1.	<u>Noslēgti līgumi (15)</u>	2026. G. II.ceturksnis
2.4.	Iekšējie pētniecības un attīstības granti <sup>18</sup>	Pētniecības un attīstības grantu īstenošana	5.3.4.	<u>Noslēgti līgumi vismaz (21)</u> Publikācijas Apstiprināta pētījuma atskaite Konferences ziņojumi Zinātniskie raksti	2026. G.II.ceturksnis
2.5.	Zinātnieku (profesoru) granti <sup>19</sup>	Zinātnieku granti	5.3.4.	<u>Noslēgti līgumi vismaz (6)</u> Publikācijas Apstiprināta pētījuma atskaite Konferences ziņojumi Zinātniskie raksti	2026. G.II.ceturksnis
3.	Doktorantūras skola	Doktorantūras skolas pārvaldības modeļa izstrāde un ieviešana	5.3.5.	LU Padomes lēmums par jaunās organizatoriskās struktūras apstiprināšanu	2024. G. IV.ceturksnis

<sup>18</sup> Atbilstoši 17. atsaucē sniegtajai informācijai.

<sup>19</sup> Atbilstoši 17. atsaucē sniegtajai informācijai.

Nr. p.k.	Konsolidācijas īstenošanai plānotās darbības	Plānotie pasākumi / veicamās darbības	Pasākumu / veicamo darbību izpildes rādītāji	Rādītāju apliecinājumi	Pasākumu / veicamo darbu izpildes termiņi
				Iekšējais normatīvais regulējums (struktūrvienību nolikumi)	



#### 4.2. Strukturālo pārmaiņu īstenošanas darbības ārējai un iekšējai konsolidācijai

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
4.1.1.	Funkciju audita veikšana institucionālās pārvaldības modeļa izstrādes nolūkā	BA, LU	Ārējās konsolidācijas ietvaros tiks īstenota BA integrācija LU zinātnes universitātes ekosistēmā.  Darbības ietvaros plānots veikt ārējus funkciju auditus procesu, funkciju un pienākumu analīzei, lai izstrādātu priekšlikumus BA integrācijai LU ekosistēmā, kā arī LU institucionālā modeļa reformai.	Veikts funkciju audits, izstrādāti priekšlikumi BA integrācijai LU ekosistēmā	1	Ziņojums	2024.g. IV cet.
4.1.2.	Jauna institucionālā modeļa izstrāde	LU, BA	Darbības ietvaros, balstoties uz 5.1.1. darbībā veiktajiem funkciju auditiem, tiks izstrādāts jaunais LU institucionālās pārvaldības modelis, kas detalizēs jaunas struktūras ieviešanu, pārvaldības procesu pilnveidi un BA darbības modeli LU ekosistēmā. Jaunā institucionālā modeļa ziņojums ietvers sevī arī tā īstenošanas plānu.	Izstrādāts institucionālās pārvaldības modelis un tā ieviešanas plāns	1	Ziņojums	2024.g. IV cet.
4.1.3.	Attīstības stratēģiju pilnveide un izstrāde nākamajam periodam	BA, LU	Izstrādāta BA attīstības stratēģijas izstrāde laika periodam 2024. – 2025., ņemot vērā konsolidācijas procesus un IZM uzstādījumus. Plānots to precizēt un pilnveidot turpmākajam stratēģijas īstenošanas periodam līdz 2027.gadam, tai skaitā, ņemot vērā konsolidācijas plānā ietvertās darbības un BA un LU stratēģiskos uzstādījumus.  Iekšējās un ārējās konsolidācijas ietvaros būtiski mainīsies LU organizatoriskā un pārvaldības struktūra, tādējādi ienesot pārmaiņas arī līdzšinējā organizācijas kultūrā. Šo pārmaiņu sekmīgai vadīšanai un iecerēto ieguvumu nodrošināšanai, būtiska ir organizācijas korporatīvās kultūras un iekšējās komunikācijas nostiprināšana. Darbības paredzēta iekšējās komunikācijas stratēģijas izstrāde, nosakot tās mērķus, kā arī plānojot rīcības organizācijas kultūras stiprināšanai un ieguvumu no savstarpējās informācijas apmaiņas un saskarsmes	Pilnveidota esošā LU attīstības stratēģija	1	Attīstības stratēģija	2024.g. IV cet.
				Politiku un funkcionālā līmeņa stratēģiju komplekts	1	Funkcionālā līmeņa politiku un stratēģiju komplekts	2025.g. II cet.
				Izstrādātas jaunveidojamo konsolidēto iestāžu/iestāžu apvienību stratēģijas	7	Attīstības plāni	2025.g. III cet.
				Izstrādāta vienota LU un BA attīstības stratēģija nākamajam periodam	1	Attīstības stratēģija	2026.g. I cet.

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			<p>palielināšanai LU stratēģisko mērķu sasniegšanas veicināšanai.</p> <p>Tāpat LU Stratēģisko mērķu sasniegšanai, kā sekmēšanai secīgi tiek īstenoti iekšējās un ārējās konsolidācijas procesi, būtisks aspekts ir mūsdienīga personāla politika un stratēģiski ieguldījumi cilvēkresursu attīstībā. Darbības ietvaros tiks aktualizēta LU Personāla politika un izstrādāta LU cilvēkkapitāla attīstības stratēģija.</p> <p>Darbības ietvaros tiks izstrādāta LU internacionalizācijas politika, LU Korporatīvā stratēģija, LU ārvalstu studentu piesaistes stratēģija, šajos dokumentos detalizējot tās tēlu un lomu, kā arī aktivitātes vietējā un globālā mērogā, tostarp ņemot vērā ambīciju BA attīstīt kā Baltijā vadošo biznesa skolu.</p> <p>2027.gadā noslēdzoties LU un BA vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas periodam, paredzēta jaunu stratēģiju izstrāde, kas tiks īstenota saskaņā ar LU Kvalitātes vadības sistēmas rokasgrāmatā noteiktajiem principiem.</p>				
4.1.4.	BA IT sistēmu analīze integrācijas nolūkā	BA, LU	<p>Šobrīd BA izmanto BAIS IT sistēmu, kurā integrēti vairāki resursu vadības moduļi, t.sk., finanšu un grāmatvedības, personāla, dienesta viesnīcas, studiju procesa, pētniecības procesa u.c. moduļi, kas nākotnē ir integrējami LU kopīgajās IT sistēmās. Plānots veikt BA resursu vadības IT sistēmu auditu, piesaistot ārpalpojumu un iesaistot arī BA un LU ekspertus. Ir būtiski novērtēt esošo BA IT sistēmu funkcionālo veiktspēju, veikt sistēmu drošības novērtēšanu, sistēmas mērogošanas iespējas strauja datu apjoma un sistēmas noslodzes pieauguma gadījumā, veikt esošo sistēmu integrācijas un saderības novērtēšanu un izvērtēt citas būtiskas komponentes, kas svarīgas, lai būtu</p>	Veikta BA resursu vadības IT sistēmu analīze, sagatavoti priekšlikumi un izstrādāts IT sistēmu integrācijas plāns.	1	BA IT sistēmu novērtējums	2025.g. I cet.
				Veikti nepieciešamie uzlabojumi BAIS sekmīgai datu migrācijai uz atbilstošajām LU IT sistēmām.	1	Veikta datu migrācija	2026.g. II cet.

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			iespējama datu migrācija no atbilstošajām BA IT sistēmām uz attiecīgajām LU IT sistēmām.				
4.1.5.	Integrētās administratīvās, studiju un pētniecības pārvaldības informācijas sistēmas ieviešanas 1.kārta						
4.1.5.1.	Finanšu vadības, uzskaites un grāmatvedības pārvaldības IT procesu modernizēšana	LU,BA	<p>LU un BA šobrīd izmanto dažādas IT sistēmas, ar kuru palīdzību tiek nodrošināti administratīvie, studiju un pētniecības pārvaldības procesi (LU šos procesus nodrošina informācijas sistēma LUIS, Banku augstskolā – BAIS). Esošā Latvijas Universitātes informācijas sistēma LUIS un Banku augstskolas sistēma BAIS nespēj ilgtspējīgi nodrošināt LU stratēģisko mērķu sasniegšanu, kā rezultātā ir nepieciešams ieviest jaunus un ilgtspējīgus risinājumus.</p> <p>LU īsteno arī iekšējo konsolidāciju, kuras ietvaros tiks veikta finansēšanas modeļa maiņa, kas paredz būtiskas finanšu vadības, uzskaites un grāmatvedības izmaiņas, tostarp ciešāku sasaisti starp finanšu resursu sadali un stratēģisko mērķu izpildi.</p> <p>Lai plānotu racionālu/optimālu resursu koplietojumu, kā arī realizētu ciešāku sasaisti starp finanšu resursu sadali un stratēģisko mērķu izpildi, ir nepieciešams modernizēt IT risinājumus, tādējādi tiks mazināts administratīvais slogs un palielināta finanšu vadības, uzskaites un grāmatvedības procesu efektivitāte.</p>	Modernizēti finanšu vadības, uzskaites un grāmatvedības pārvaldības IT procesi	1	Modernizācija	2026.g.II cet.
4.1.5.2.	Personāla vadības un algu	LU, BA	Lai efektīvi pārvaldītu un optimizētu personāla resursus un saistītos procesus, tostarp, nodrošinātu pārskatāmu personāla plānošanas, vadības, attīstības un novērtēšanas	Modernizēts personāla vadības un algu IT risinājums integrētajā	1	Modernizācija	2026.g. II cet.

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
	IT sistēmas modernizēšana		<p>procesu, sekmētu uz rezultātu vērsta atalgojuma sistēmas ieviešanu, ir nepieciešams modernizēt personāla vadības IT risinājumus.</p> <p>Lai nodrošinātu efektīvu resursu koplietojumu, kā arī, lai nodrošinātu pāreju uz vienotu politiku attiecībā uz akadēmiskā personāla atalgojumu, iesaisti studējošo izglītošanā un pētniecībā, kā arī, lai plānotu atbalsta instrumentus un mērķtiecīgus pasākumus akadēmiskā personāla karjeras izaugsmes veicināšanai ir plānots modernizēt personāla vadības un algu IT risinājumus integrētājā administratīvās, studiju un pētniecības pārvaldības informācijas sistēmā (IASPP IS), tādējādi mazinot administratīvo slogu un palielinot personāla vadības efektivitāti.</p>	administratīvās, studiju un pētniecības pārvaldības informācijas sistēmā (IASPP IS)			
4.1.5.3.	Zinātniskās darbības informācijas un vadības sistēmas (RIMS) ieviešana	LU, BA	Lai nodrošinātu pētniecības procesu vadību un stiprinātu LU un BA institucionālo kapacitāti, veicinot sadarbību, pilnveidotu pētniecības rezultātu pārraudzību, kā arī veicinātu uz datiem balstītu lēmumu pieņemšanu, ir nepieciešams ieviest pētījumu pārvaldības sistēmu. Sistēmas ieviešana tiks nodrošināta sadarbībā ar Vienoto pakalpojumu centru un ņemot vērā IZM nacionāla mēroga iniciatīvu šajā jomā.	ieviesta zinātniskās darbības informācijas un vadības sistēma	1	Sistēma	2026.g.II cet.
4.1.5.4.	Datu apmaiņas algoritms	LU, BA	LU izmantotā LUIS sistēma ir novecojusi un vienlaikus gan pilda datubāzes funkcijas, gan nodrošina biznesa procesu īstenošanu. Šāda pieeja nav ilgtspējīga, tādēļ turpmāk sistēmas attīstība jāplāno, paredzot, ka LU uztur datubāzi, kurai tiek pievienoti risinājumi, kas nodrošina nepieciešamos biznesa procesus. Lai nodrošinātu šādu datubāzes un citu IT risinājumu savietojamību, nepieciešams izstrādāt precīzi nodefinētu datu apmaiņas algoritmu, kas nodrošinātu datu apmaiņu abos virzienos,	Datu apmaiņas algoritma izstrāde LU datubāzes savietošanai ar biznesa procesus nodrošinošiem IKT risinājumiem	1	Datu apmaiņas algoritms	2026.g. II cet.

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			lai datubāzei iespējams pieslēgt jebkuru nepieciešamo moduli.				
4.1.5.5.	Rezultātu pārvaldības moduļa pilnveide	LU, BA	Pielāgojot pārvaldību, lai sekmētu stratēģisko mērķu sasniegšanu, būtiski nodrošināt galveno darbības rādītāju un stratēģisko indikatoru datu uzkrāšanu monitoringam un analīzei. Darbības ietvaros paredzēta sistēma datu publiskai vizualizācijai iesaistīto pušu informētības par stratēģisko mērķu īstenošanu veicināšanai. Tāpat tiks efektīvizēta uz datiem balstītu lēmumu pieņemšana visos LU pārvaldības līmeņos.	Ieviests publisks stratēģisko indikatoru panelis	1	Risinājums	2025.g. IV cet.
4.1.6.	IT drošības risinājumu pilnveide	LU, BA	Darbības ietvaros paredzēts uzlabot LU un BA informācijas sistēmu drošības risinājumus, tādējādi paaugstinot LU un BA sistēmās esošās informācijas drošības līmeni, kā arī spēju reaģēt apdraudējumu gadījumos.	Pilnveidoti BA un LU izmantotie IT drošības risinājumi	1	Pilnveide	2026.g. II cet.
4.1.7.	Darba vietu izveide akadēmiskajam vai zinātniskajam personālam	BA, LU	Lai nodrošinātu efektīvu darba vidi un labu organizāciju nepieciešams izveidot atbilstošas darba vietas akadēmiskajam vai zinātniskajam personālam, kuru plānots konsolidācijas procesā piesaistīt konsolidācijas grantiem.  Darbības ietvaros plānota darba vietu izveide, kas ietvers biroja mēbeles, pētniecībai, mācību satura izveidei, administratīvā darba un komunikācijas nodrošināšanai nepieciešamo aprīkojumu un programmatūru.	Izveidota atbilstoši aprīkota darba vieta	35	Darba vieta	2026.g. I cet.
4.1.8.	Nekustamā īpašuma attīstības plānu pilnveide	BA, LU	Lai nodrošinātu BA un LU nekustamā īpašuma efektīvu pārvaldību, optimizētu izmaksas un uzlabotu īpašuma izmantošanu saskaņā ar BA un LU stratēģiskajiem mērķiem, ir plānots veikt nekustamā īpašuma auditu.	Veikts nekustamā īpašuma audits, sagatavots ziņojums ar konstatējumiem un ieteikumiem	1	Ziņojums	2025.g. I cet.

Nr.	Darbības nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			Auditēšanas procesā ir plānots novērtēt ēku un infrastruktūras stāvokli, infrastruktūras modernizācijai potenciālo ieguldījumu nepieciešamību u.c. aspektus. Pēc auditēšanas procesa pabeigšanas, tiks sagatavots auditēšanas ziņojums ar konstatējumiem un ieteikumiem nekustamā īpašuma efektīvai pārvaldībai un modernizācijai. Balstoties uz ziņojumā ietvertās informācijas analīzi, tiks veikta nekustamā īpašuma attīstības plānu pilnveide. Darbu izpildi nodrošinās BA un LU eksperti.	Izstrādāta BA nekustamā īpašuma attīstības projektu tehniskās priekšizpētes dokumentācija, baltoties uz veikto BA nekustamā īpašuma audita ziņojumu un LU un BA pieņemto lēmumu par BA atrašanās vietu	1	Dokumentu pakete	2026.g.I cet.
4.1.9.	Jaunā institucionālā modeļa ieviešana	LU, BA	Darbība ietvers aktivitātes, lai izstrādātu normatīvo regulējumu jauna pārvaldības modeļa ieviešanai, tostarp jauno struktūrvienību nolikumus un citus juridiska rakstura dokumentus, kas saistīti ar struktūras maiņu un tās ieviešanu, kā arī BA integrāciju LU ekosistēmā.	Ieviests institucionālās pārvaldības modelis (īstenots plāns)	1	Plāns	2025.g.III cet.

#### 4.3. Digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
4.2.1.	Informācijas komunikācijas tehnoloģiju risinājumu ieviešana izglītības procesā (e-studijas un mūžizglītība)	LU, BA	Integrējoties mūsdienīgas augstākās izglītības piedāvājumā digitālās platformas ir svarīgs elements ne tikai e-studiju nodrošināšanai, jo tās ļauj studentiem piekļūt studiju materiāliem un iesaistīties studiju procesā, pat ja viņi atrodas tālu no tradicionālās auditorijas. Mūsdienīgas digitālās platformas komponentes ir ne tikai e-materiāli un digitālie resursi, bet arī rīki un programmatūra sadarbībai, kas sekmē mācību efektivitāti.	Integrētas BA e-studijas LU e-studiju	1	Sistēma	2026.g. I cet.

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			<p>LU nodrošina e-studiju vides piedāvājumu saviem studentiem. Šī sistēma būs aktuāla arī BA, integrējoties LU ekosistēmā, tādēļ darbība paredz BA e-studiju integrāciju LU e-studiju platformā.</p> <p>Digitālās platformas būtiskas komponentes ir virtuālās auditorijas, diskusiju un forumu sistēmas, kas veicina interakciju starp studentiem un akadēmisko personālu. Modernās digitālās platformās integrē mašīnmācīšanās un adaptīvās tehnoloģijas, lai pielāgotu mācību pieredzi, ņemot vērā mācību procesā iesaistīto individuālās vajadzības un mācīšanās veidu, tādēļ šī darbība ietvers aktivitātes, kas paredz LU e-studiju un mūžizglītības IT risinājumu attīstību.</p>	Pilnveidoti e studiju un mūžizglītības IKT risinājumi	1	Modernizācija	2026.g. II cet.
4.2.2.	Studiju procesa datu ieguves un analīzes risinājuma ( <i>Learning analytics</i> ) ieviešana	LU, BA	<p>Lai nodrošinātu kvalitatīvu studiju procesu, nepieciešams nepārtraukti pilnveidot LU IT sistēmas, t.sk. pilnveidojot Learning Analytics kapacitāti.</p> <p>Pieejamie dati veicinās studiju kvalitātes novērtēšanu, jo būs iespējama tās analīze dažādos, vēl neizmantotos griezumos. Līdzīgs ieguvums būs arī citu LU darbības virzienu novērtēšanai.</p>	ieviests Learning Analytics risinājums	1	Risinājums	2026.g. II cet.
4.2.3.	Mākslīgā intelekta rīku pielietojuma ieviešana studiju procesā	LU, BA	Pasaulē arvien lielāku lomu studiju īstenošanā ieņem mākslīgā intelekta risinājumu izmantošana, nodrošinot aizvien jaunas iespējas studiju procesā iesaistītajiem zināšanu gūšanā un pārnesē. Darbības ietvaros plānots paplašināt mākslīgā intelekta nodrošināto risinājumu izmantošanu studiju procesā un akadēmiskajā darbā.	Mākslīgā intelekta nodrošināto risinājumu ieviešana LU un BA sistēmās	1	Pilnveide	2026.II cet.
4.2.4.	Adaptīvas mācīšanās infrastruktūras attīstīšana LU Akadēmiskajā centrā	LU, BA	Akadēmiskā centra "Rakstu mājā" plānots izveidot digitālas laboratorijas un nodrošināt adaptīvas mācīšanās procesu. Laboratorijas aprīkotas ar jaunākajiem audiovizuālajiem un digitālajiem risinājumiem, kas nodrošinās iespēju apgūt kvalitatīvi studijas izmantojot jaunajās tehnoloģijas.	Aprīkotas 4 digitālās laboratorijas	4	Digitālās laboratorijas	2025.III cet.

#### 4.4. Jaunu un nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgotu studiju programmu izveide

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
4.3.1.	Studiju programmu attīstības plānu pilnveide	LU, BA	<p>BA un LU Studiju programmu ilgspēja un dzīves cikls tiek vadīts ik gadu veicot studiju programmu auditus un pašnovērtējumus, kā arī analizējot stratēģisko mērķu izpildes līmeni stratēģiskajā kontrolē. Tiek veiktas nepieciešamās darbības programmu attīstībai, tostarp, studiju programmu modernizācijai, konsolidācijai un jaunu studiju programmu izstrādei, lai nodrošinātu, ka absolventi ir sagatavoti risināt aktuālas problēmas, iegūt prasmes, kas ir pieprasītas, spēj efektīvi izmantot jaunākos tehnoloģiskos risinājumus.</p> <p>Darbības ietvaros tiks aktualizēts <i>LU studiju programmu attīstības plāns</i> un <i>BA studiju programmu attīstības plāns</i> nākamajam plānošanas periodam, tostarp risinot jautājumu par BA un LU studiju programmu pārklāšanās novēršanu un konsolidāciju, starptautiskās konkurētspējas stiprināšanu BA, BVEF un citu LU iestāžu sadarbību, tostarp finanšu un vadībizinātņu starpdisciplināritātes veicināšanā visos īstenotajos studiju virzienos.</p>	Veikta LU un BA īstenoto studiju programmu analīze, sagatavoti LU un BA studiju programmu attīstības plāni	2	Plāns	2025.g.II cet.
4.3.2.	Jaunu Eiropas Savienības (ES) valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu <b>izstrāde un licencēšana un iekļaušana studiju virziena akreditācijā</b>	BA, LU	<p>BA kopš 2022.gada ir vienošanās ar ārvalstu universitātēm (Polija, Čehija) par inovatīvu uz nākotni orientētu kopīgā vai dubultā grāda maģistra studiju programmas izstrādi. 2023.gada sākumā tika sagatavots pieteikums un iesniegts projekts Eiropas Izglītības un kultūras izpildaģentūrā Erasmus+ programmas centralizētajā aktivitātē "Erasmus Mundus" izstrādes pasākumi, kuru galvenais mērķis ir mudināt jaunu, inovatīvu, integrētu augsta līmeņa transnacionālu maģistra programmu izstrādi. BA iesniegtais projekts tika ļoti augstu novērtēts un potenciāli būs pieejams neliels finansējums jaunas studiju programmas izstrādei. Finansējums ir ļoti ierobežots un paredzēts tikai ekspertu, kas izstrādā studiju programmas saturu atlīdzībai.</p> <p>Darbības ietvaros plānots finansēt provizoriski divu jaunu kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu ES valodās izveidi, licencēšana un iekļaušanu BA, LU un BA jau īstenotajā studiju</p>	Licencētas un iekļautas akreditētā studiju virzienā jaunas kopīgo vai dubulto grādu studiju programmas ES valodās	Saskaņā ar 5.3.1.darbībā aktualizētajiem LU un BA studiju programmu attīstības plāniem un BA pirms konsolidācijas procesa uzsākto darbu sadarbībā ar ārvalstu universitātēm kopīgo vai	Jaun-izveidota studiju programma	2025.g.IV cet.



Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			virzienā. Jaunu LU studiju programmu izveide tiks īstenota pamatojoties uz 5.3.1. darbībā aktualizēto LU Studiju attīstības plānu		dubultā grāda studiju programmu izstrādē		
4.3.3.	Jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu <b>aprobācija, tai skaitā pieredzes apmaiņas pasākumi</b>	LU, BA	Šajā darbībā tiks īstenota 4.3.2. darbībā izveidoto studiju programmu aprobācija to kvalitātes novērtēšanai, kas ietvers arī pieredzes apmaiņas pasākumus. Aprobācija tiks īstenota atbilstoši jau esošajam LU normatīvajam regulējumam.	Veikta jauno studiju programmu aprobācija	Saskaņā ar 5.3.1.darbībā aktualizētajiem LU un BA studiju programmu attīstības plāniem	Ziņojums	2026.g II cet
4.3.4.	Jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu un konsolidēto studiju programmu <b>akreditācija starptautiskās profesionālās organizācijās</b>	LU, BA	<p>Konsolidēto profesionālo studiju programmu akreditācija profesionālās organizācijās ir būtisks priekšnoteikums programmu atpazīstamības un reitinga starptautiskajā vidē paaugstināšanai un nostiprināšanai, kas sekmē studiju programmu konkurētspēju un talantīgāko studentu piesaisti no visas pasaules.</p> <p>Piemēram vadībinību programmām, trīs lielākās un prestižākās starptautiskās biznesa skolu un studiju programmu akreditāciju asociācijas ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AACSB - The Association to Advance Collegiate Schools of Business (Tampa, Florida, USA)</li> <li>• AMBA - The Association of MBAs (Londona, Lielbritānija)</li> <li>• EFMD (European Foundation for Management Development) (Brisele, Beļģija) , kas piedāvā studiju programmu akreditāciju</li> </ul> <p>Darbība paredzēs BA un LU studiju programmu akreditāciju starptautiskās profesionālās organizācijās saskaņā ar BA pirms konsolidācijas procesa uzsākto darbu sadarbībā ar ārvalstu universitātēm kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu</p>	Starptautiskajā profesionālajā organizācijā akreditēta profesionālā studiju programmas	Saskaņā ar 5.3.1.darbībā aktualizētajiem LU un BA studiju programmu attīstības plāniem un BA pirms konsolidācijas procesa uzsākto darbu sadarbībā ar ārvalstu universitātēm kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu izstrādē	Starptautiskas profesionālās organizācijas akreditācija studiju programmai.	2026.g II cet

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			izstrādē un saistībā ar 5.3.1. darbībā izstrādājumiem LU un BA studiju programmu attīstības plāniem.				
4.3.5.	Jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu un konsolidēto studiju programmu <b>publicitātes un mārketinga pasākumu nodrošināšana</b>	BA, LU	<p>Starptautiskā publicitāte ir būtisks elements, lai nodrošinātu 5.3.2.darbībā izstrādāto jauno studiju programmu atpazīstamību un piesaistītu ārvalstu studentus un ārvalstu docētājus.</p> <p>Ņemot vērā to, ka plānots īstenot dubultā vai kopīgā grāda studiju programmas, jauno studiju programmu starptautiskās publicitātes un mārketinga pasākumus, tostarp iesaistot starptautiskos sadarbības partnerus.</p>	Izstrādāts un īstenots jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu un konsolidēto studiju programmu starptautiskās publicitātes un mārketinga pasākumi	1	Pasākumu kopums	2026.g II cet
4.3.6.	Akadēmiskā personāla mācību ārvalstīs īstenošana akadēmiskās kompetences pilnveidei	BA, LU	<p>Jaunu ES valodās īstenotu studiju programmu un kopīgo vai dubultā grāda studiju programmu nepieciešams regulāri pilnveidot akadēmiskā personāla kompetenci, tostarp, kvalitatīvas akadēmiskajai darbības nodrošināšanai starptautiskā studiju vidē un digitālo risinājumu izmantošanā studiju procesā, ir nepieciešams papildu atbalsts docētājiem un akadēmiskās kompetences pilnveidei ārvalstīs, pārņemot labāko praksi.</p> <p>Plānotas akadēmiskā personāla īstermiņa mācības ārvalstu partneraugstskolās vai arī piesaistot ārvalstu ekspertus konkrētās jomās, tostarp, darbā internacionālā vidē.</p>	Nodrošināta akadēmiskā personāla, kas nodarbināts projekta izveidotajās studiju programmās, kompetences pilnveide	Saskaņā ar 5.3.1.darbībā aktualizētajiem LU un BA studiju programmu attīstības plāniem	Akadēmiskā personāla skaits, kas piedalījušies mācībās	2026.g II cet
4.3.7.	Mikroapliecinājumu (micro-credentials) un elastīgo studiju ceļu	BA, LU	<p>“Mikroapliecinājums” ir mācīšanās rezultātu dokuments, ko izglītojamais ir ieguvis pēc neliela apjoma studiju kursa apguves. Šobrīd BA studentiem un arī citiem interesentiem sniedz iespēju iegūt starptautisku finanšu vadītāja profesionālo kvalifikāciju,</p>	Veikta jauno studiju pieeju ieviešana	Saskaņā ar 5.3.1.darbībā aktualizētajiem LU un BA	Akreditēts SQA sertifikācijas centra statusu projekta	2026.g II cet

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
	(flexible pathways) pieeju ieviešana		<p>kuru apliecina Skotu kvalifikācijas aģentūras (SQA) sertifikāts. Tas ir apliecinājums par iegūtām profesionālajām prasmēm un kompetencēm, kuras nepieciešamas finanšu vadības nodrošināšanai organizācijā. Studiju kurss ir integrēts bakalaura studiju programmā, bet to var apgūt jebkurš interesents, kam ir atbilstošas priekšzināšanas, kuras ir definētas kursa aprakstā. Pēc sekmīga studiju kursa eksāmena nokārtošanas, tiek izsniegts sertifikāts par šo kvalifikāciju. Kvalifikācija atbilst Skotu kvalifikācijas ietvarstruktūras 9 – bakalaura līmenim.</p> <p>Tiesības SQA starptautiskā sertifikāta piešķiršanai BA ieguvusi akreditācijas rezultātā, iegūstot SQA sertifikācijas centra statusu. Laika posmā no 2013. līdz 2023.gadam, BA izsniegusi 432 starptautiskos SQA sertifikātus, kas apliecina finanšu vadītāja profesionālo kvalifikāciju.</p> <p>Plānots turpināt attīstīt un paplašināt mikroapliecinājumu sistēmas ieviešanu un akreditēt SQA sertifikācijas centra statusu projekta vadītāja un personāla vadītāja profesionālās kvalifikācijas piešķiršanai.</p> <p>Papildu ir plānots paplašināt īpašu personalizētu studiju piedāvājumu (personalizēta studiju plāna) sniegšanas iespējas un studentu interešu, spēju, vēlmju padziļinātu vērtējumu, lai veiktu vispiemērotākās studiju programmas piemeklēšanu un piedāvāt elastīgāku izglītības iegūšanas ceļu, kā arī attīstīt studiju programmu nodrošināšanu moduļu formātā, kas ļautu studentiem koncentrēties apgūt padziļināti mazāku studiju kursu skaitu.</p>		studiju programmu attīstības plāniem	vadītāja un personāla vadītāja profesionālās kvalifikācijas piešķiršanai	

#### 4.5. "Exit" granti

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	

4.4.1.	„Exit” granti darba tiesisko attiecību izbeigšanai	LU BA	<p>Viens no lielākajiem izaicinājumiem akadēmiskās karjeras ataudzes nodrošināšanai ir darbaspēka novecošanās. Cilvēkresursu vecuma struktūra ir būtiska problēma Latvijas zinātnes sistēmā kopumā.</p> <p>LU akadēmiskā personāla vidū ir 98 darbinieki vecumā virs 65 gadiem.</p> <p>Darbība ietvaros ir plānots ieviest un īstenot grantus darba tiesisko attiecību izbeigšanai, tajā skaitā nodrošinot akadēmiskā un pētnieciskā darba rezultātu tālāku nodošanu, ar akadēmisko personālu virs 65 gadiem.</p>	Realizēti “Exit” granti darba tiesisko attiecību beigšanai	BA - 5 LU - 10	Grants	2025.g. III cet.
--------	--	----------	---	--	-------------------	--------	------------------

## 5. ZINĀTNISKĀS KAPACITĀTES GRANTU ĪSTENOŠANA

### 5.1. Konsolidācijas ietvaros sasniedzamie rādītāji un plānu īstenošanai pieejamais finansējums

Konsolidācija, strukturālās izmaiņas	Akadēmiskās karjeras granti Noslēgti līgumi, min. grantu skaits (t. sk. līdz 30.09.2024.)	Iekšējie pētniecības un attīstības granti Noslēgti līgumi, min. grantu skaits (t. sk. līdz 30.09.2024.)	AF fondi, t.sk. valsts budžeta finansējums
BA konsolidācija ar LU (grantu tiek īstenoti kādā no BA specializācijas jomām)	Vismaz 26 (vismaz 13)	Vismaz 8 (vismaz 4)	7 827 549
LU iekšējā konsolidācija	Vismaz 46 (vismaz 21)	Vismaz 13 (vismaz 6)	11 409 231

### 5.2. Grantu līgumu skaita sadalījums

Konsolidācija, strukturālās izmaiņas	Noslēgti akadēmiskās karjeras grantu līgumi, skaits			Noslēgti iekšējo pētniecības grantu līgumi, skaits
	Doktorantūras	Pēcdoktorantūras	Zinātnieku granti	
BA konsolidācija ar LU (grantu tiek īstenoti kādā no BA specializācijas jomām)	Vismaz 18	Vismaz 5	Vismaz 3	Vismaz 8
LU iekšējā konsolidācija	Vismaz 33	Vismaz 10	Vismaz 3	Vismaz 13

### 5.3. Darbības zinātniskās kapacitātes grantu īstenošanai

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
5.3.1.	Pētniecības programmas izstrāde prioritārajos pētniecības virzienos	LU, BA	<p>LU ir būtiski paaugstināt Q1/Q2 publikāciju skaitus un citējāmības rādītājus. Pētniecības izcilības sasniegšanai nepieciešams palielināt pētniecības grupu kapacitāti, fokusēties uz prioritārajiem virzieniem un veikt starpdisciplinārus pētījumus ar augstu novitāti un aktualitāti (ietekmi).</p> <p>Darbības ietvaros balstoties uz LU un BA Zinātnes attīstības plāniem tiks pārskatīti LU un BA prioritārie pētniecības virzieni, tostarp BA pētniecības virzienu integrācija LU pētniecības programmā, detalizējot starpdisciplināritātes iespējas, sadarbības mehānismus u.c. ar zinātnisko darbību saistītus jautājumus.</p>	LU Pētniecības programma	1	Plāns	2024.g.IV cet.
5.3.2.	Doktorantūras granti	LU, BA	<p>Pētnieciskās darbības veicināšanā un akadēmiskā personāla atjaunotnes problēmu risināšanā būtiska loma ir studējošo piesaistei studijām doktorantūrā, tostarp no ārvalstīm, kā arī efektīviem atbalsta mehānismiem.</p> <p>Darbības ietvaros tiks realizēti doktorantūras granti studējošajiem doktorantūrā pie nosacījuma, ka studijas tiek pabeigtas, nepārsniedzot studiju programmas ilgumu un to ietvaros tiek izstrādātas augstvērtīgas publikācijas.</p>	Noslēgts vismaz 51 līgums	Vismaz 51	līgums	2026.g. II cet.
5.3.3.	Pēc-doktorantūras granti	LU, BA	Lai nodrošinātu doktora grāda ieguvušo pētnieciskās aktivitātes saglabāšanu un izmantotu to LU zinātnes mērķu sasniegšanā, būtiski veidot pievilcīgus un atbalstošus akadēmiskās karjeras ceļus, tostarp nodrošinot dažādus atbalsta mehānismus.	Noslēgti vismaz 15 līgumi	Vismaz 15	līgums	2026.g. II cet.

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			Darbības ietvaros tiks realizēti pēc-doktorantūras granti, kuri būs atvērti LU un BA doktorantūras studiju programmu absolventiem, kā arī citās, tostarp ES augstākās izglītības iestādēs doktora grādu ieguvušajiem.				
5.3.4.	Zinātnieku un pētniecības granti	LU, BA	<p>Lai nodrošinātu zinātniskās darbības intensificēšanu noteiktajos prioritārajos virzienos un veicinātu zinātnes snieguma stiprināšanu tajos ilgtermiņā, nepieciešams veidot akadēmiskā personāla atbalsta mehānismus, kas pieejami visos akadēmiskās karjeras posmos. Īpaši būtiski atbalstīt akadēmiskā personāla centienus augstas novitātes un starpdisciplināritātes, starptautiski nozīmīgas sadarbības veidošanā, kā arī tādās jomās, kurās ir augstas <i>ieejas</i> prasības.</p> <p>Darbības ietvaros tiks realizēti zinātnieku granti jaunu pētniecības grupu veidošanai vai esošu grupu pētniecības snieguma uzlabošanai.</p>	Noslēgti vismaz 27 līgumi	Vismaz 27	līgums	2026.g. II cet.
5.3.5.	Doktorantūras studiju pārvaldības un organizēšanas centralizēšana	LU, BA	<p>Augstākās izglītības reformas ietvaros LU īsteno jaunā doktorantūras modeļa ieviešanu. Tas paredz LU doktora studiju programmu pārvaldības un organizēšanas centralizēšanu, tostarp integrējot tajā BA īstenotās doktorantūras studiju programmas pārvaldību.</p> <p>Doktorantūras skolas izveides mērķis ir palielināt LU un BA doktorantu un doktora grāda ieguvēju pieaugumu un no tās izrietošos ieguvumus akadēmiskās darbības veicināšanā. Vienotas Doktorantūras skolas izveide veicinās</p> <p>kopīgu doktora studiju programmu īstenošanu ar ārvalstu un Latvijas augstskolām, pētniecības vides nodrošināšanu, kā arī sekmēs efektīvu pārvaldību un stiprinās studiju kvalitāti. Tā tiks veidota kā LU struktūrvienība, kas nodrošinās kritisko masu un resursus doktorantu sagatavošanai atbilstoši doktorantūras studiju</p>	Izveidota doktorantūras skola	1	Doktorantūras skola	2024.g. IV cet.

Nr.	Darbības/aktivitātes nosaukums	Institūcija	Pamatojums/apraksts	Rezultāts	Rādītājs		Izpildes termiņš
					Skaitis	Mērvienība	
			<p>rezultatīvātes, konkurētspējas darba tirgū paaugstināšanai, nodrošinot atbilstību starptautiski pastāvošām prasībām promocijas darba kvalitātei. Darbības ietvaros tiks īstenotas aktivitātes atbilstoši LU doktora studiju programmas attīstības plānam.</p>				



## 6. BUDŽETS

Darbība	EUR KOPĀ	Iekšējā konsolidācija		Ārējā konsolidācija	
		EUR	Skaitis	EUR	Skaitis
<b>EUR KOPĀ</b>	<b>19 236 780</b>	<b>11 409 231</b>		<b>7 827 549</b>	
<b>Konsolidācijas process</b>		<b>6 275 077</b>		<b>4 305 149</b>	
<b>Strukturālo pārmaiņu īstenošana, t.sk. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība, infrastruktūras uzlabošana (t.sk. IT infrastruktūras attīstība) (plānā 5.1. un 5.2.)</b>		<b>4 375 077</b>		<b>3 000 000</b>	
t.sk. IT sistēmas		2 954 988		2 348 264	
<b>Studiju programmu izveide (plānā 5.3.)</b>		<b>400 000</b>		<b>400 000</b>	
<b>Pārmaiņu un investīciju vadība, exit-granti (plānā 5.1., 5.2., 5.3., 5.4. un 6.)</b>		<b>1 500 000</b>		<b>905 149</b>	
<b>Granti zinātniskajai kapacitātei</b>		<b>5134154</b>		<b>3522400</b>	
<b>Akadēmiskās karjeras un iekšējās pētniecības grantu vadība, zinātniskā ekspertīze (plānā 6.3.)</b>		50839		31080	
<b>Akadēmiskās karjeras grantu īstenošana (plānā 6.3.)</b>			81		39
t.sk. Doktorantūras granti		1025483	45 <sup>20</sup>	1047288	18 <sup>21</sup>
Pēcdoktorantūras granti		1043460	17 <sup>22</sup>	429660	7 <sup>23</sup>

<sup>20</sup> Lai nodrošinātu 2023. gada 5. decembra MK noteikumu Nr. 721 "Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 5.2. reformu un investīciju virziena "Augstskolu pārvaldības modeļa maiņas nodrošināšana" 5.2.1.r. reformas "Augstākās izglītības un zinātnes izcilības un pārvaldības reforma" 5.2.1.1.i. investīcijas "Pētniecības, attīstības un konsolidācijas granti" otrās kārtas "Konsolidācijas un pārvaldības izmaiņu ieviešanas granti" īstenošanas noteikumi" 15., 16.1.4. un 16.1.7. punktos noteikto prasību izpildi, kā arī veicinātu akadēmisko ataudzi, plānots, ka projektā „Latvijas Universitātes iekšējā un ārējā konsolidācija” tiks piešķirti indikatīvi 63 doktorantūras granti, grantu konkursus organizējot 2023./2024. studiju gada pavasara un 2024./2025. studiju gada rudens semestrī.

<sup>21</sup> Atbilstoši 20. atsaucē sniegtajai informācijai

<sup>22</sup> Lai nodrošinātu akadēmiskās karjeras pilnveidi lielākam akadēmiskā personāla skaitam, samazināts granta īstenošanai plānotais periods.

<sup>23</sup> Atbilstoši 22. atsaucē sniegtajai informācijai

Zinātnieku (profesoru) granti		414372	6 <sup>24</sup>	414372	6 <sup>25</sup>
<b>lekšējo pētniecības grantu īstenošana (plānā 6.3.)</b>		2600000	13	1600000	8

---

<sup>24</sup> Lai nodrošinātu akadēmiskās karjeras pilnveidi lielākam akadēmiskā personāla skaitam plānotie 6 granti atbilst 3 PLE

<sup>25</sup> Atbilstoši 24. atsaucē sniegtajai informācijai

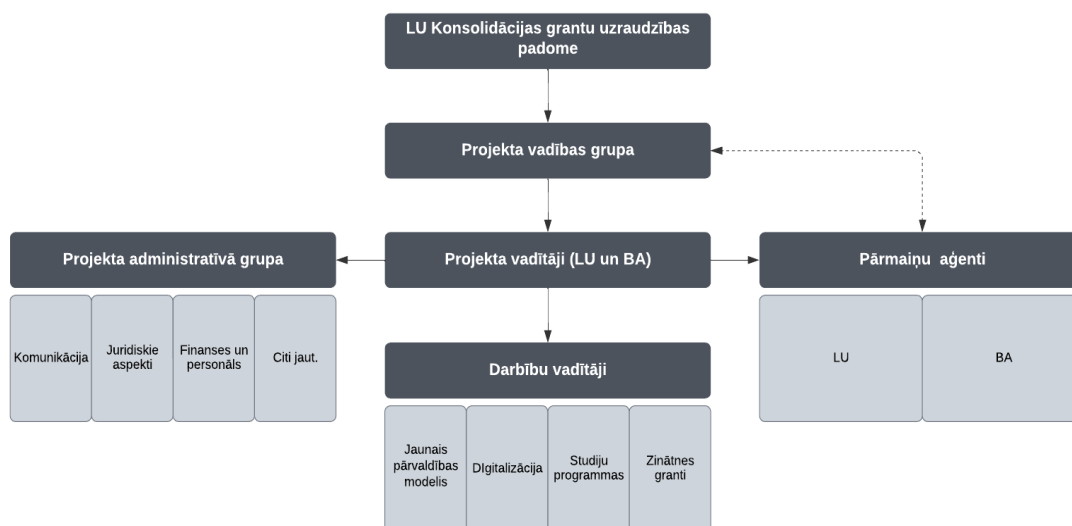
## 7. PROJEKTA VADĪBA UN ĪSTENOŠANA

### 7.1. Projekta pārvaldības mehānisms

Projekta īstenošana noritēs atbilstoši Latvijas Republikas Ministru kabineta noteikumiem par ANM investīcijām un citos saistošajos ārējos normatīvajos aktos noteiktajam, kā arī saskaņā ar LU un BA – kā projekta īstenošanas partneru - iekšējiem normatīvajiem aktiem.

LU projektu īstenošanu reglamentē 2022.gada 4.aprīļa noteikumi Nr. 1-4/200 "Projektu īstenošanas noteikumi Latvijas Universitātē". Minētais normatīvais akts pamata principus projektu plānošanai, sagatavošanai un īstenošanai LU, kā arī sadarbību un atbildības sadalījumu starp projektu plānošanā, sagatavošanā un īstenošanā iesaistītajām LU struktūrvienībām un projektu atbildīgajām personām.

Projekta pārvaldība tiks nodrošināta saskaņā ar Projekta vadības shēmu 11.attēlā.



11.att. Projekta pārvaldības shēma

Projekta īstenošana tiks nodrošināta centralizēti. Projekta izstrādi un īstenošanu vadīs **LU projektu vadītājs sadarbībā ar BA projektu vadītāju**. Projektā nodarbinātie LU un BA darbinieki, kas nodrošinās projekta īstenošanas administratīvo atbalstu, veidos **Projekta administratīvo grupu**. Projekta īstenošanas aktivitātes tiks plānotas un īstenotas atbilstoši šajā plānā minētajām darbībām, katrai no tām nosakot **darbību vadītāju**. Projektu īstenošanā tiks iesaistīti atbilstoši **iekšējie un ārējie eksperti**, tostarp ārpalpojums.

Projekta pieteikuma izstrādes un projekta īstenošanas koordinācijai ar LU rektora rīkojumu tiks apstiprinātas **projekta vadības grupas** (projekta vadītājs, projekta administratīvā grupa, projekta darbību vadītāji) un **projekta uzraudzības padome** (LU rektors, LU un BA padomju, LU un BA senātu, LU un BA vadību, pārstāvniecība, LU Administrācijas un BA kompetento departamentu pārstāvji, kā arī studējošo pārstāvniecība). Ņemot vērā, ka projektā īstenotās aktivitātes klasificējas kā būtiskas pārmaiņas

(transformācija), kas ietekmēs daudz iesaistīto pušu, projektā darbosies **divi pārmaiņu aģenti** (skat. 7.2.nodaļā). Projekta īstenošanai var tikt izveidotas atsevišķu **darbību padomes**, kuras vada darbību vadītājs, tajās var tikt iesaistīti LU un BA vadošie jomas eksperti, piemēram akadēmiskais personāls - zinātnes grantu darbībā u.c. Projekta īstenošanai tiks izmantota LU un BA materiāli tehniskā bāze, tostarp telpas un aprīkojums.

Projekta īstenošanas gaitā vismaz reizi trīs mēnešos noritēs projekta uzraudzības padomes tikšanās, ne retāk kā reizi mēnesī - projekta vadības komandas tikšanās, piesaistot pārmaiņu aģentus. Projektu vadības grupa nodrošinās regulāru saikni starp ar projekta īstenošanā iesaistītajām LU un BA pusēm, nodrošinās regulāru projekta izpildes progresa monitoringu, preventīvu vai korektīvu darbību īstenošanu projekta izpildes sekmēšanai, projekta rezultātu kvalitātes novērtēšanu un risku vadību (skat. 9.nodaļā). Projekta uzraudzības padome uzklausi Projekta vadītāja pārskatus par projekta īstenošanas progresu, rezultātiem un identificētajiem riskiem, kā arī saskaņos būtiskus iepirkumus u.c. jautājumus pēc nepieciešamības.

LU kā vadošais partneris būs atbildīgs par projekta resursu un saturisko aktivitāšu pārraudzību, ziņošanu par projekta rezultātiem. Attiecības starp projekta partneriem un ārējiem ekspertiem, kas iesaistas projekta īstenošanā, tiks atrunātas līgumā, tādējādi izvairoties no dubultā finansējuma riska projektu aktivitāšu īstenošanā.

BA uzticēto projekta darbību īstenošana notiks atbilstoši LU noslēgtā sadarbības līguma nosacījumiem. BA paredzēto darbību īstenošanas vadību un koordinēšanu veiks BA darbinieki, kuri nodrošinās partneru projekta komandu kompetentu un saliedētu darbu, ikdienas komunikāciju un sadarbības koordinēšanu ar partneri, kas tai skaitā, vadīs un koordinēs partnera īstenotās darbības, izmaksas un sadarbības līguma nosacījumu ievērošanu. Lēmumi jautājumos par procesa vadību, finansējuma plūsmas pārdali u.tml., lai nodrošinātu projekta iesniegumā noteikto darbību īstenošanu un mērķu sasniegšanu tiks saskaņoti ar LU. Projekta organizatoriskā struktūra un lēmumu pieņemšanas mehānisms ir piemērots projekta sarežģītībai un apjoma līmenim, balstoties uz LU lielo pieredzi projektu īstenošanā Vadošā partnera statusā, kā arī liela apjoma projektu īstenošanā. Projekta organizatoriskā struktūra un lēmumu pieņemšanas mehānisms ir loģisks sadarbības pasākumu ietvaros, atbilstošs iekšējiem un ārējiem normatīvajiem dokumentiem.

Projekta vadības shēma ietver šādus pasākumus:

- regulāru projekta vadības un īstenošanas personāla plānošanas un atskaites sanāksmju organizēšanu darbību ietvaros (vismaz 2 reizes mēnesī), nepieciešamības gadījumā pieaicinot arī stratēģisko partneru pārstāvjus;

- pārskatu par projekta realizācijas gaitu prezentēšanu Projekta padomes sanāksmēs.

Projekta īstenošanas uzraudzību saskaņā ar LU un sadarbības partneru iekšējiem normatīvajiem aktiem veiks ar LU rīkojumu apstiprināta projekta vadības grupa Tās uzdevums būs uzraudzīt projekta īstenošanu atbilstoši projekta izvirzītajiem mērķiem un sasniedzamajiem uzraudzības rādītājiem, sekmēt projekta īstenošanā iesaistīto LU struktūrvienību un sadarbības partneru koordinētu darbību, analizēt projekta ieviešanas gaitu, izvērtēt iespējamus riskus.

Projekta ārējo kontroli atbilstoši noslēgtajai vienošanās par projekta īstenošanu veiks IZM un CFLA, ka arī citas ES struktūrfondu pārvaldībā iesaistītās institūcijas. Projekta līdzekļu izlietošanu un personāla nodarbinātību atbilstoši normatīvo dokumentu prasībām uzraudzīs LU Finanšu un uzskaites departaments

un Personālvadības departaments, bet projekta iepirkumu plānošanu un organizēšanu – Juridiskā departamenta Iepirkumu nodaļa, kā arī sadarbības partneru administratīvās struktūrvienības.

Tiks nodrošināta gan starptautiskajiem, gan nacionālajiem finanšu noteikumiem un standartiem atbilstoša ANM investīciju finanšu pārvaldība, ko vadīs un uzraudzīs LU sākot ar investīciju projekta budžeta izstrādi, kur tiek identificētas visas izdevumu un ienākumu pozīcijas, nodrošinot, ka katrai konsolidētajai vienībai ir pietiekami daudz resursu, lai veiktu plānotās aktivitātes. Atbilstoši tiks veikta sistemātiska izdevumu uzraudzība, lai nodrošinātu efektīvu resursu izmantošanu. Vienlaikus, tiks nodrošināta tāda finanšu vadība, kas ir pārredzama visiem ANM investīciju projekta dalībniekiem un iesaistītajām pusēm, lai tie būtu informēti par projekta finanšu stāvokli.

LU kā vadošais partneris nodrošinās stingru līgumu pārvaldības procesu, lai novērstu jebkādas neatbilstības un nodrošinātu līgumu atbilstību.

### *7.2. Pārmaiņu vadības un stratēģiskās komunikācijas risinājumi*

LU definētās vērtības, misija un vīzija ir vērsta uz nepārtrauktu pārmaiņu īstenošanu studijās, zinātnē un pārvaldībā, lai sasniegtu izcilus rezultātus. Pārmaiņu vadība ir LU kvalitātes vadības sistēmas sastāvdaļa darbības efektivitātes paaugstināšanai, kurā saskaņā ar LU misiju, vīziju un stratēģiju, pamatojoties uz pārmaiņu nepieciešamības un potenciālo risinājumu izpēti, kā arī vienošanos starp iesaistītajām pusēm, notiek mērķtiecīgi uzlabojumi, pārveide vai transformācija.

Pārmaiņu vadības procesa principi LU:

- iesaistīto pušu centrēta pieeja;
- dažādu viedokļu un pieeju atzīšana;
- kļūdu akceptēšana un mācīšanās no tām;
- kopējas izpratnes veicināšana;
- mācīšanās un kompetenču pilnveide;
- efektīvi problēmu un iniciatīvu uzklaušīšanas un risināšanas mehānismi;
- vadīšanas un līdervadīšanas sinerģija;
- inovācijas un radošums;
- sasniegumu atzīšana un svinēšana;
- plānotas pārmaiņas kā risku negatīvo seku samazināšanas instruments.

Šī projekta aktivitātes ietvers visus pārmaiņu veidus. Pārmaiņu veidi, to ierosinātāji un risinājumi LU:

- Uzlabojumi:
  - atsevišķu procesu pārskatīšana un efektīvizēšana;
  - atsevišķu kompetenču un atbildību pārdale;
  - labās prakses pārņemšana;
  - jaunas iniciatīvu ieviešana darba uzlabošanai.
- Pārveide:
  - pieejas, metodoloģijas tehnoloģijas maiņa vai jaunas ieviešana;
  - būtiskas izmaiņas procesos;
  - būtiskas izmaiņas organizatoriskajā struktūrā.
- Transformācija:
  - radikālas izmaiņas organizatoriskajā struktūrā;

- darbības virziena maiņa vai jauna darbības virziena ieviešana;
- radikālas izmaiņas, kas skar darba organizāciju visās jomās.

Pārmaiņu vadība projektā tiks īstenota saskaņā ar procesu 14.attēlā.

PĀRMAIŅU VADĪŠANA LU	
I posms (sagatavošanās)	
Izpētes fāze	
Pārmaiņu konteksta izpratne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esošās situācijas un vides analīze</li> <li>• aktualitātes un problēmas pamatošana</li> <li>• labās prakses izpēte</li> <li>• alternatīvu izstrāde</li> </ul>
Iesaistīto pušu definēšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iesaistāmo grupu definēšana</li> <li>• iesaistes mēroga noteikšana</li> </ul>
Līdera noteikšana	Vadība nominē: <ul style="list-style-type: none"> <li>• projekta vadītāju;</li> <li>• pārmaiņu aģentus;</li> <li>• darbību vadītājus.</li> </ul>
Izglītošana - problēmas un nepieciešamības to risināt izskaidrošana	Vadības tikšanās ar iesaistītajām pusēm: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sapulces</li> <li>• prezentācijas</li> <li>• u.c.</li> </ul>
II posms (realizācija)	
Plānošanas fāze	
Ieguvumu no pārmaiņām formulēšana	Līderu konsultācijas ar iesaistītajām pusēm, darba semināri u.c.
Stratēģijas noteikšana	Pārmaiņu virziena, mērķu un principu definēšana, indikatoru noteikšana
Komandas izveide	Nodrošinot arī iesaistīto pušu pārstāvju iesaisti
Īstenošanas plānošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rīcības plāna (piemēram, jaunā institucionālā modeļa ieviešanai) izstrāde, termiņu un atbildīgo noteikšana</li> <li>• resursu pieprasījuma sagatavošana</li> <li>• vadība apstiprina rīcības plānu apstiprināšana</li> </ul>
Darbības fāze	
Īstenošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rīcības plāna realizēšana un detalizēšana,</li> <li>• rīcības plāna izpildes monitorings un atgriezeniskās saites</li> <li>• sniegšana vadībai</li> <li>• rīcības plāna pārskatīšana, pārmaiņu ieviešanas tempu pielāgošana organizācijas vajadzībām un darbinieku spējām (nepieciešamības gadījumā)</li> </ul>
III posms (rezultātu stiprināšana)	
Integrācijas fāze	
Atbalsta mehānismu izstrāde un ieviešana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apmācību organizēšana</li> <li>• informēšana</li> <li>• procesu aprakstīšana</li> <li>• normatīvā regulējuma izstrāde</li> <li>• u.c.</li> </ul>

14. att. Pārmaiņu vadības pieeja LU <sup>26</sup>

<sup>26</sup> Attēls veidots, balstoties uz Levina modeli un Bulloka un Battena metodi

## 8. PROJEKTA KOMUNIKĀCIJAS ĪSTENOŠANA

Ar mērķi stiprināt konsolidācijas plāna ieviešanu kā ārējās, tā iekšējās ietekmes puses tiks proaktīvi, regulāri informētas par projekta norises gaitu, izvēloties atbilstošāko komunikācijas kanālu konkrētas mērķauditorijas sasniegšanai. Primārais projekta komunikācijas mērķis ir skaidrot pārmaiņuprocesu, uzsverot ieguvumus augstskolai un sabiedrībai kopumā, preventīvi novēršot baumu riskus un to iespējamo negatīvo ietekmi uz organizāciju. Sekundārais komunikācijas mērķis ir atbalstīt LU Stratēģijā 2021-2027 noteiktos stratēģiskos mērķus, sekmējot LU kā ilgtspējīgu attīstību veicinošu organizāciju gan tās iekšienē, gan ārpus tās plašākā sabiedrībā. Komunikācijas aktivitātes tiks plānotas atbilstoši iespējai iesaistīt ietekmes puses, nepieciešamības gadījumā nodrošinot divvirzienu komunikācijas iespējas. Īstenojot komunikācijas aktivitātes, tiks aktualizēta Banku Augstskolas integrēšana LU ekosistēmā, uzsverot ieguvumus augstskolām, studentiem un sabiedrībai kopumā. Projekta komunikācijas plānu izstrādās LU SAPPD sadarbībā ar LU Komunikācijas departamentu, ietverot Banku Augstskolas pārstāvju viedokli, un tas tiks saskaņots LU Stratēģiskās komunikācijas darba grupā. Iekšējās un ārējās komunikācijas aktivitātes (skat. 4.tabulu) tiks īstenotas no 2024. gada 1. janvāra līdz 2026. gada 31. maijam.

4.tabula

*Projektā īstenojamo iekšējo un ārējo komunikācijas aktivitāšu veidi*

Aktivitāte	Mērķis
<b>Tiešā e-pasta sūtījumi</b>	Informēt par pārmaiņu norisi iekšējās auditorijas – darbiniekus, studentus –, nodrošināt tiešo komunikāciju ar iespēju uzdot neskaidros jautājumus individuāli tiešsaistē
<b>Tikšanās ar darbiniekiem un studentiem</b>	Regulāri informēt par pārmaiņu norisi iekšējās auditorijas – darbiniekus un studentus –, nodrošinot komunikācijas atvērtību un divvirzienu komunikācijas iespēju klātienē, veicinot sadarbības un savstarpējā atbalsta kultūru un ideju apmaiņu kopējo mērķu sasniegšanā
<b>Preses relīzes par aktivitātēm</b>	Informēt par pārmaiņu norisi ārējās auditorijas – masu medijus, potenciālos studentus, potenciālos darba ņēmējus, lēmumpieņēmējus, darba devējus un sabiedrību kopumā –, nodrošinot projekta gaitas atspoguļojumu gan ārējās komunikācijas kanālos (mājas lapās <a href="http://www.lu.lv">www.lu.lv</a> un <a href="http://www.ba.lv">www.ba.lv</a> , sociālos tīklos, žurnālā Alma Mater), gan dažādos masu medijos
<b>Publikācijas un viedokļraksti</b>	Skaidrot pārmaiņu norisi, regulāri iezīmējot projekta attīstības gaitu, nodrošinot publiski pieejamu informāciju LU komunikācijas kanālos ( <a href="http://www.lu.lv">www.lu.lv</a> , <a href="http://www.ba.lv">www.ba.lv</a> , LU žurnāls Alma Mater, sociālie tīkli)
<b>Sociālo tīklu ieraksti</b>	Informēt par pārmaiņu procesu ārējās un vienlaikus iekšējās auditorijas, proaktīvi atspoguļojot projekta gaitu, kā arī reaģējot uz neskaidriem jautājumiem, kuri publicēti sociālajos tīklos

<b>Aktivitāte</b>	<b>Mērķis</b>
<b>Publiskas tematiskas domapmaiņas ar ekspertu dalību</b>	Iesaistīt ietekmes puses – nozaru ekspertus – atvērtā, publiskā diskusijā par pārmaiņu procesu un tā nozīmi tālākā organizācijas un sabiedrības ilgtspējīgā attīstībā kopumā, apzinot labo praksi pārmaiņu procesa ieviešanā



## 9. RISKU VADĪBA

Risku novērtēšana ir LU īstenotās iekšējās kontroles sistēmas sastāvdaļa. LU iekšējās kontroles sistēma (turpmāk – IKS) ir kvalitātes vadības, risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, lai nodrošinātu LU:

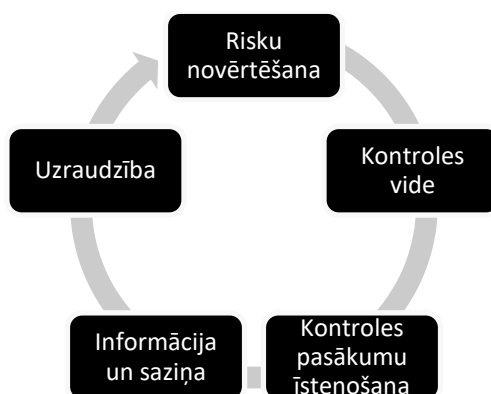
- mērķu sasniegšanu;
- efektīvu darbību;
- pārskatu ticamību;
- aktīvu aizsardzību;
- darbības atbilstību tiesību aktiem.

Par IKS izveidi, uzraudzību un uzlabošanu, nodrošinot pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu LU darbību atbilstoši normatīvo aktu prasībām, ir atbildīgs LU rektors.

IKS darbības nosacījumi ir:

- efektīva, lietderīga un ekonomiska iestādes darbība atbilstoši tās kompetencei, izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem un pieejamajiem resursiem;
- iestādes darbība sabiedrības interesēs, nodrošinot labu pārvaldību;
- iestādes darbība atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei;
- iespējamo korupcijas un interešu konflikta izveidošanās risku, mantas un finanšu līdzekļu izšķērdēšanas, neefektīvas un nelietderīgas izmantošanas novēršana;
- pieļauto kļūdu savlaicīga identificēšana un novēršana un nepieciešamo darbību uzlabojumu veikšana;
- savlaicīga, ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšana un aizsardzība pretinformācijas neatļautu izpaušanu.

IKS ir nepārtraukts risku novērtēšanas, kontroles vides un kontroles pasākumu īstenošanas, informācijas un saziņas, kā arī uzraudzības pasākumu cikls (COSO modelis) (skat. 15.att.).



15.att. LU iekšējās kontroles sistēma <sup>27</sup>

Risku novērtēšanas pamatā ir LU risku vadības metodika, kas nosaka kārtību kā riskus identificē, novērtē un prioritizē ar sekojošiem risku pārvaldības pasākumiem. Risku vadības jēdzienu definīcijas, risku vadības mērķi un principi, kā arī ar risku vadību saistīto lomu un pienākumu sadalījums, risku vadības metodika un

<sup>27</sup> Attēls veidots, balstoties uz <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

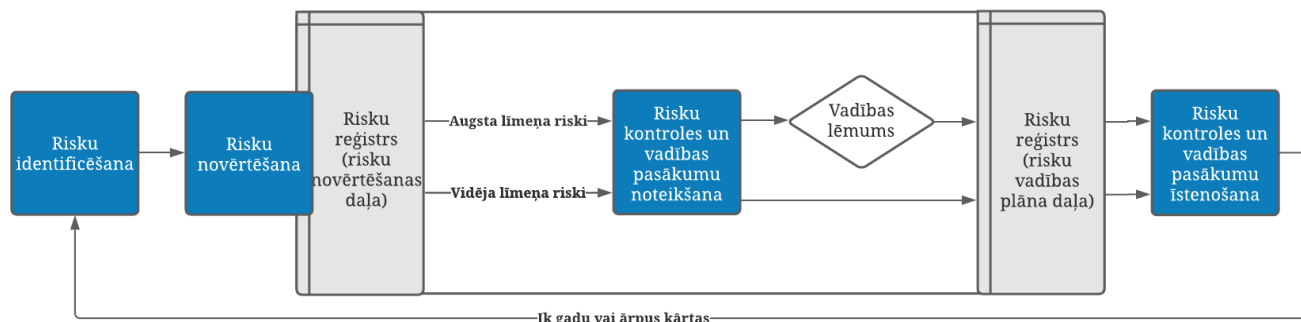
risku vadības kārtība noteikta ar 02.02.2022. rīkojumu apstiprinātajos Latvijas Universitātes Risku vadības noteikumos. Saskaņā ar to, **LU īstenotās risku vadības mērķi** ir:

1. apzināt iespējamo notikumu negatīvās vai pozitīvās sekas kvalitatīvās un kvantitatīvās formās, kas potenciāli var ietekmēt LU mērķu sasniegšanu, un savlaicīgi reaģēt, lai neradītu vai radītu vismazāko iespējamo kaitējumu, vai gūtu lielāku labumu;
2. samazināt resursu neefektīvu un neracionālu izmantošanu un nākotnes zaudējumus pie nevēlamiem notikumiem, kā arī identificēt iespējas LU darbības pilnveidošanai un attīstības iespējām;
3. apzināt un definēt procesu riskus, plānot to vadību.

**Risku vadībā LU ievēro šādus principus:**

- a) piesardzības princips un pārmērīga riska nepieļaušana;
- b) integrēts korupcijas risku, darba drošības risku, IT drošības risku un personas datu
- c) aizsardzības risku vadīšanas princips;
- d) vadības procesa nepārtrauktības, kā arī savlaicīgas kontroles nodrošināšanas princips.

LU Risku vadības sistēma paredz risku pārvaldību LU pamatprocesos, kā arī ilgtermiņa projektos, integrēti izvērtējot tostarp arī finanšu vadības, korupcijas, darba aizsardzības, IT drošības risku un personas datu aizsardzības riskus. Risku vadības sistēma nosaka, ka LU risku identificēšanā tiek iesaistīts LU personāls, risku novērtēšanā un vidēja līmeņa risku kontroles un vadības pasākumu noteikšanā – risku turētāji un par integrēti vadāmajām risku jomām atbildīgie darbinieki (Patstāvīgā risku vadības komisija). Augsta līmeņa riski tiek vadīti LU vadības līmenī (skat. 12.att.).



12.att. LU risku vadības cikls<sup>28</sup>

Paralēli LU Risku vadības sistēmai, LU nodrošina ārējo normatīvo aktu, tostarp Noteikumu par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā, Darba aizsardzības likuma, Informācijas tehnoloģiju un drošības risku pārvaldības normatīvo noteikumu, Iekšējā audita likuma, prasību attiecībā uz risku novērtēšanu ievērošanu.

Potenciālā projekta riski tiks vadīti Studiju attīstības un pārvaldības pilnveides programmas (turpmāk – SAPP) risku vadības ietvaros (atsevišķs risku reģistrs, riska īpašnieks – Studiju attīstības un pārvaldības pilnveides programmas direktors). Risku identificēšana/novērtēšana/pārvērtēšana tiek īstenota ne retāk kā reizi gadā, kā arī ārpus kārtas, risku vadības pasākumu kontrole – reizi ceturksnī. Risku vadības procesu organizē LU Kvalitātes vadītājs. Risku identificēšanā/novērtēšanā/pārvērtēšanā piedalās un konsultē Pastāvīgā risku vadības komisija. Augsta līmeņa riski tiek nekavējoties izskatīti LU Vadības sēdē. Līdzīga pieredze risku vadības nodrošināšanā LU tika īstenota arī SAM projektiem. 5.tabulā iekļauts

<sup>28</sup> LU Kvalitātes vadības rokasgrāmata

potenciālā projekta risku novērtējums, kas, uzsākot realizēt projektu, tiks detalizēts un iekļauts LU SAPP risku reģistrā.

5.tabula  
Projekta risku novērtējums

N.p.k	Risks	Riska apraksts	Riska vidējā ietekme	Riska iestāšanās varbūtība	Riska novēršanas/mazināšanas pasākumi
1	Finanšu	Finanšu līdzekļu nepietiekamība maksājumu veikšanai	Vidēja	Vidēja	Projektā plānoto finanšu plūsmu var aizkavēt savlaicīga avansa vai starpposmu maksājumu nesaņemšana. Projekta finanšu plūsma tiek plānota tā, lai tā būtu pozitīva visu projekta īstenošanas laiku. Gadījumā, ja nākamais maksājums netiek savlaicīgi ieskaitīts finansējuma saņēmēja projekta kontā, LU plāno ieguldīt savus līdzekļus līdz maksājuma saņemšanas brīdim.
		Pakalpojumu un piegāžu sadārdzinājums	Vidēja	Vidēja	Projekta ietvaros ir paredzētas ārpalpojumu izmaksas, līdzekļi konferenču un semināru organizēšanai, ārvalstu komandējumiem, u.c. izmaksas. Ja inflācijas, nodokļu likmju palielinājuma vai citu iemeslu dēļ pieaugs šo pakalpojumu cenas, projekta gaitā tiks meklēti lētāki analogi risinājumi vai izmaksas tiks pārplānotas projekta budžeta ietvaros, vai nepieciešamības gadījumā papildus izmaksas tiks segtas no LU budžeta līdzekļiem.
2	Īstenošanas	Projekta personāla piesaiste un mainība	Vidējs	Vidējs	Tiek plānota minimāla personāla mainība, nodrošinot darbiniekiem atbilstošus darba apstākļus, konkurētspējīgu atalgojumu un LU un BA vadības atbalstu. Trūkstošā personāla aizvietošanai tiks izsludināts konkurss, lai pieņemtu darbā cilvēkus ar analoģu izglītību un pieredzi kā darbu atstājušajam speciālistam.
		Nepilnīga organizatoriskā struktūra un funkciju sadalījums	Vidēja	Zema	Projektā ir skaidri definēta organizatoriskā struktūra, noteikti projekta stratēģisko partneru un darbinieku pienākumi un atbildība projekta īstenošanā. Projekta sagatavošanas posmā iesaistīti LU un BA struktūrvienību darbinieki, kuri piedalīsies arī tā īstenošanā un kuri ir guvuši pieredzi ES fondu plānošanas projektu ieviešanā. Projekta pieteicējam ir iepriekšēja pozitīva pieredze dažādu projektu īstenošanā.
		Neprecīza projekta darbību plānošana	Vidēja	Vidēja	Projektu ir sagatavojuši darbinieki ar iepriekšēju pieredzi ES struktūrfondu projektu izstrādē un īstenošanā. Plānojot šo projektu, tika ievērota iepriekšējās plānošanas periodos gūtā pieredze. Projekta darbības ir skaidri definētas, samērīgas ar plānoto īstenošanas laika grafiku un nodrošina plānoto rezultātu sasniegšanu. Kā galvenie instrumenti tiks izmantoti projekta vadības un īstenošanas grupas darbinieku regulāras sanāksmes (ne retāk kā divas reizes mēnesī) un Projekta padomes sēdes (ne retāk kā vienu reizi trijos mēnešos). Ja projekta laikā atklāsies darbu izpildes kavēšanās vairāk nekā par vienu mēnesi no plānotā, projekta vadības grupa lems par pasākumiem situācijas uzlabošanai, par tiem informējot arī Projekta padomi un LU vadību.
		Nespēja nodrošināt efektīvu informācijas	Zema	Zema	Projekta īstenošanai ir ievērojama pieredze. Informācijas un dokumentu apriti nodrošinās, izmantojot gan elektroniskos informācijas apmaiņas līdzekļus, gan projekta

N.p.k	Risks	Riska apraksts	Riska vidējā ietekme	Riska iestāšanās varbūtība	Riska novēršanas/mazināšanas pasākumi
		apmaiņu, t.sk., projekta dokumentācijas apriti			izpildītāju regulāras sanāksmes, tādējādi risks uzskatāms par nelielu.
		Nespēja iekļauties laika grafikā, būtiskas novirzes projekta laika grafikā un darbību īstenošanā	Zema	Zema	Projekta īstenošanai ir ievērojama pieredze projektu īstenošanā, savlaicīgā darbību īstenošanā un liela apjoma pārvaldības pasākumu īstenošanā. Gadījumā, ja notiks nobīde no laika grafikā iecerētās darbību īstenošanas, tiks veikti atbilstoši projekta grozījumi darbības termiņā pagarinājumam vai pārceļšanai, taču tas tiks plānots sākotnēji noteiktā projekta īstenošanas termiņa ietvaros un piešķirtā finansējuma ietvaros.
		Komunikācija un sadarbība starp iekšējām un ārējām struktūrvienībām	Zema	Zema	LU un BA norit nepārtraukta starpstruktūrvienību komunikācija kopīgu projektu, pasākumu plānošanā un organizēšanā, normatīvo aktu izstrādē, to starp Attīstības stratēģijas izstrādē un kopīgā rezultatīvo rādītāju sasniegšanā. Ja radīsies problēmas starpstruktūrvienību komunikācijā, tiks organizēti skaidrojoši un komunikācijas pasākumi iesaistītajām pusēm, tiks izstrādāti normatīvie akti rekomendāciju ieviešanai.
		Neefektīva pārmaiņu vadība	Zema	Zema	LU un BA var mainīties konsolidācijas mērķiem vai rasties domstarpības par to īstenošanu. Tiks nodrošināta komunikācija starp visām iesaistītajām pusēm par konsolidācijas mērķiem, uzdevumiem, rezultātiem un ieguvumiem. Pārmaiņu aģentu darbībai ir būtiska nozīme darbību ieviešanā, tāpēc sekmīgas darbības veicināšanai, pārmaiņu aģentu darbību stiprinās ekspertu grupas, kas tiks veidotas saturisku pārmaiņu apspriešanai un pārmaiņu lēmumu pieņemšanai.
		Sarežģījumi sadarbībā ar konsolidējamo augstskolu, nesaskaņas starp personālu un pārvaldības struktūrām	vidēja	vidēja	Konsolidācijas procesa sākumposmā tiks definēti skaidri sadarbības principi, tostarp, ietverot regulāru informācijas apmaiņu, konsultācijas un konsolidējamās augstskolas viedokļa uzklaušanu. Tiks izstrādāts efektīvs komunikācijas plāns paredzot atbilstošus pasākumus, lai preventīvi novērstu iespējamās nesaskaņas un informācijas trūkumu. Tiks organizētas sanāksmes, intervijas lai iegūtu pilnīgu izpratni par konsolidējamās augstskolas darbību, vērtībām un struktūrām. Konsolidācijas procesā tiks iesaistīts personāls un tiks nodrošināts, lai personāla viedoklis tiktu sadzirdēts un ņemts vērā. Pēc nepieciešamības tiks organizētas aptaujas, darba grupu sesijas un konsultācijas, lai iegūtu personāla viedokli par konsolidācijas procesu.
		Pārvaldības optimizācijas faktiskā īstenošana	Zema	Zema	LU un BA ir pieredze iekšējās pārvaldības optimizācijas pasākumu īstenošanā un darbības efektivizēšanā. Taču, ja pārvaldības optimizācijas pasākumu ieviešana tiks kaut kādu iemeslu pēc kavēta, tiks veiktas pārrunas ar visām iesaistītajām pusēm tā, lai pārvaldības optimizācijas faktiskā īstenošana veiksmīgi noritētu.
3	Juridiskais	Līgumsaistību neievērošana	Vidēja	Vidēja	Lai novērstu risku vai mazinātu tā iestāšanās varbūtību, projekta komanda regulāri sekos līdzi līgumsaistību ievērošanai gan attiecībā uz iepirkumu procedūrām, gan

N.p.k	Risks	Riska apraksts	Riska vidējā ietekme	Riska iestāšanās varbūtība	Riska novēršanas/mazināšanas pasākumi
					projekta stratēģisko partneru līgumā noteiktām darbībām, līgumā paredzot atbilstošas sankcijas (līgumsods vai cita kompensācija) līgumsaistību neizpildīšanas vai nepienācīgas izpildīšanas radīto zaudējumu dēļ.
4	Projekta vadības un personāla	Neatbilstoša, nekvalitatīva projekta vadība	Vidējs	Zema	Projekta vadībai tiks izveidota kompetenta, zinoša projekta komanda, ar pieredzi līdzvērtīgu projektu īstenošanā.
5	Rezultātu un uzraudzības rādītāju sasniegšanas un administrēšanas	Rezultātu rādītāju nesasniegšana	Vidēja	Vidēja	Lai nodrošinātu rezultātu rādītāja izpildi, projekta īstenošana notiks atbilstoši LU un BA un projekta stratēģisko partneru plānotajām aktivitātēm. Lai nodrošinātu projekta rezultātus, projekta vadības grupa regulāri sekos līdz projekta darbību izpildei, nepieciešamības gadījumā piesaistot Projekta padomi un papildus ekspertus.
		Neizpildes pētniecības grantu līgumos	Vidēja	Vidēja	Tiks veikts efektīvs pētniecības grantu līgumu izpildes monitorings, izveidota skaidra un efektīvu izpildes atskaitīšanās sistēma, kurā tiks iekļauti nepieciešamie dati un atskaites formāti. Tiks piemērots standartizēts izpildes ziņošanas formāts, kas jāiesniedz regulāri, tādējādi, nodrošinot, ka visas granta līguma prasības tiek ievērotas.
6	Rezultātu un uzraudzības rādītāju sasniegšanas un administrēšanas	Attiecīgo speciālistu nepietiekamība	Vidēja	Vidēja	Lai nodrošinātu rezultātu rādītāja izpildi, projekta īstenošana notiks atbilstoši LU un BA un projekta stratēģisko partneru plānotajām darbībām un pasākumiem. Lai nodrošinātu projekta rezultātus, projekta vadības grupa regulāri sekos līdz projekta darbību izpildei, nepieciešamības gadījumā piesaistot Projekta padomi un papildus ekspertus.
7	Juridiskais	Nepilnības un neatbilstības iepirkumu procedūru organizēšanā	Vidēja	Vidēja	Lai novērstu risku vai mazinātu tā iestāšanās varbūtību, tiks izstrādāta precīzi definēta iepirkumu dokumentācija, nosakot skaidrus un nepārprotamus pretendenta atlases un vērtēšanas kritērijus un ievērojot Publisko iepirkumu likuma prasības. Lai izvairītos no iepirkumu procedūras pārsūdzību radītajām sekām uz projekta īstenošanu, izstrādājot projekta laika grafiku, ir iepļānota laika rezerve neparedzētiem apstākļiem. Pēc iespējas projekta vajadzībām tiks izmantoti LU centralizētie iepirkumi, kuri tiek izmantoti arī citos projektos un kuriem jau veiktas iepirkumu procedūru pārbaudes, kā arī iepirkumi EIS.

## 10. PLĀNOTO IEGULDĪJUMU DEMARKĀCIJA UN PAPILDINĀMĪBA

### Demarkācija

ES struktūrfondu 2014. – 2020. programmēšanas periodā BA un LU ir īstenojušas virkni projektu specifiskā atbalsta mērķa programmās: 8.2.1., SAM 8.2.2., SAM 8.2.3. Izvērtējot plānoto ieguldījumu demarkāciju, ir nepieciešamas norādīt, ka aktivitātes, kuras plānotas konsolidācijas grantu ietvaros, ietver arī iepriekš nefinansētas darbības reformu īstenošanai, kā arī atsevišķos gadījumos palielina darbību apjomu. Demarkācija tiks nodrošināta atbalstāmo darbību ietvarā, lai novērstu dubultās finansēšanas riskus. Demarkāciju starp projektiem nodrošinās atšķirīgie projektu īstenošanas attiecināmības periodi, projektā aprakstītās darbības, to pamatojums, kā arī plānotie iznākuma un rezultatīvie rādītāji.

### Papildinātība

Ar ES fondu 2014-2020 ieguldījumiem ir iesākts atbalsts augstskolu pārvaldības uzlabošanas un digitalizācijas iniciatīvu īstenošanai, tehnoloģiju attīstībai, izglītības un pētniecības infrastruktūras uzlabojumiem, jaunu konkurētspējīgu studiju programmu izveidei, doktorantūras grantu aprobācijai, pēcdoktorantu atbalstam, ko plānots turpināt atbalstīt ar Atvēršanas plāna investīcijām. Pēc plānoto investīciju aktivitāšu veida un satura ir saskatāma papildinātība/demarkācija ar atsevišķiem ES fondu ieguldījumiem skat. 6.tabulu.

6.tabula  
Projekta risku novērtējums

ANM Projekta saturiskā saistība ar citiem iesniegtajiem/ īstenojamiem/ īstenošanā esošiem projektiem:								
N.p.k.	Projekta nosaukums	Projekta numurs	Projekta kopsavilkums, galvenās darbības	Papildinātības/demarkācijas apraksts	Projekta kopējās izmaksas (euro)	Finansējuma avots un veids (valsts/ pašvaldību budžets, ES fondi, cits)	Projekta īstenošanas laiks (mm/gggg)	
							Projekta uzsākšana	Projekta pabeigšana
1.	Atbalsts Banku augstskolas pārvaldības sistēmas pilnveidei	8.2.3.0/18/A/001	Projekta mērķis - Pilnveidot augstskolas pārvaldību atbilstoši starptautiskiem kvalitātes standartiem, nodrošinot augsta līmeņa kvalitātes vadības sistēmas darbību, ieviešot	BA SAM 8.2.3. projekta ietvaros plānotie pasākumi, kas paredzēja pilnveidot augstskolas pārvaldību atbilstoši starptautiskiem kvalitātes standartiem, nodrošinot augsta	147057,28	147 057,28 EUR, ko veido Eiropas Sociālā fonda finansējums – 124 998,69 EUR un Valsts budžeta līdzfinansējums – 22 058,59 EUR.	01.2018.	07.2021.

		<p>inovatīvus e-risinājumus studiju efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai, pilnveidojot vadības personāla kompetences. Projekta mērķa sasniegšanai plānotās galvenās darbības:</p> <p>1. Pārmaiņu vadības un īstenošanas plāna BA studiju programmu piedāvājuma modernizācijai izstrādi;</p> <p>2. BA organizatorisko un pārvaldības struktūru pilnveidi;</p> <p>3. BA kvalitātes vadības sistēmas pilnveidi un starptautisku novērtēšanu;</p> <p>4. e-risinājumu izstrādi, pilnveidi un ieviešanu BA labākas pārvaldības nodrošināšanai;</p> <p>4.1. BA pārvaldības informācijas sistēmas pilnveide, digitalizācijas un e-mācību risinājumu attīstība;</p> <p>4.2. Mobilās lietotnes (aplikācijas)</p>	<p>līmeņa kvalitātes vadības sistēmas darbību, ieviest un paplašināt digitalizācijas iespējas studiju procesa nodrošināšanā un studiju satura īstenošanā pielāgojot pilnveidoto Moodle sistēmu. Izstrādāti un ieviesti erisinājumi – Moodle vidē integrēts IT rīks 1) testu veidošanai, 2) studentu apmeklējumu uzskaiti, kas efektīvā studiju procesu, pilnveidojot vadības personāla kompetences sniegs papildinošu efektu ANM 5.2.1.1.i. investīcijas projekta mērķu sasniegšanai. Tāpat arī 8.2.3. projektā īstenotie pasākumi akadēmiskā personāla angļu valodas zināšanu paaugstināšanā (vadības personālam, kas ietver arī programmas direktoru un katedru vad.) sekmēs inovatīvu studiju programmu un pētniecības projektu īstenošanu.</p> <p>Atzīmējams, ka</p>		
--	--	---	--	--	--

			izstrāde un ieviešana; 5. BA vadības personāla kompetenču pilnveidi.	SAM 8.2.3.projektā BA bija pieejams stipri ierobežots finansējums, kas ļāva veikt tikai minimālus uzlabojumus augstskolas pārvaldības sistēmas pilnveidei. Vienlaikus, ANM 5.2.1.1.i.investīcijas projektā īstenošanā galvenais uzsvars tiek likts uz augstskolu stratēģiskās specializācijas jomu attīstīšanu, tādējādi, tiks nodrošināta darbību nepārklāšanās, tai skaitā dubultā finansējuma neesamība un papildinātība.				
2.	Atbalsts Banku augstskolas akadēmiskā personāla kapacitātes stiprināšanai	8.2.2 .0/1 8/A/ 007	Projekta mērķis: Stiprināt Banku augstskolas studiju virziena „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība” īstenošanā iesaistītā akadēmiskā personāla kapacitāti. Projekta mērķa sasniegšanai plānotas šādas darbības: 1. Ārvalstu akadēmiskā	BA SAM 8.2.2. projektā plānotās darbības, kas paredzēja stiprināt BA studiju virziena „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība” īstenošanā iesaistītā akadēmiskā personāla kapacitāti (stažēšanās pie komersanta, angļu valodas zināšanu pilnveide, līderības un digitālo prasmju attīstība u.c.)	31137 1,47	Projekta kopējās izmaksas: 311371,47 EUR, ko veido Eiropas Sociālā fonda finansējums – 264 665,75 EUR un valsts budžeta līdzfinansējums – 46 705,72 EUR.	01.2 019.	05.20 23.



			<p>personāla nodarbināšana.</p> <p>2. Doktorantu iesaiste akadēmiskajā darbā.</p> <p>3. Akadēmiskā personāla kompetences pilnveide.</p> <p>3.1. Akadēmiskā personāla stažēšanās pie komersanta.</p> <p>3.2. Profesionālās angļu valodas mācības.</p> <p>3.3. Specializētas mācības.</p>	<p>sniegs papildinošu efektu ANM</p> <p>5.2.1.1.i.investīcijas projekta mērķu sasniegšanai, kur galvenais uzsvars tiek likts uz augstskolu stratēģiskās specializācijas jomu attīstīšanu, inovatīvu risinājumu ieviešanu studiju un pētniecības procesā.</p> <p>Vienlaikus, tiks nodrošināta darbību nepārklāšanās, tai skaitā dubultā finansējuma neesamība.</p>				
3.	Atbalsts Banku augstskolas studiju programmu attīstībai ES valodās	8.2.1 .0/1 8/A/ 008	<p>Projekta mērķis: BA īstenotā studiju virziena „Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība” ietvaros izstrādāt jaunu studiju programmu Eiropas Savienības valodās, vienlaikus samazinot BA īstenoto studiju programmu fragmentāciju un stiprinot resursu koplietošanu. Projekta mērķa īstenošanai plānotas šādas darbības:</p> <p>1. Jaunas studiju programmas</p>	<p>BA SAM 8.2.1. projektā plānotās darbību rezultātā izstrādāta, licencēt un akreditēta viena jaunu profesionālā bakalaura studiju programmu “Biznesa procesu pārvaldība” (angļu valodā), kuras ilgtspēja un tālāka pilnveide, tostarp piedāvājot iespēju studēt tālmācības formā, tiek nodrošināta. Projekta īstenošanā gūtā pieredze sniegs papildinošu efektu ANM</p> <p>5.2.1.1.i.investīcijas projekta mērķa sasniegšanai, jo SAM 8.2.1. projektā</p>	10000 0,00	<p>Projekta kopējās izmaksas 100000,00 EUR, ko veido Eiropas Sociālā fonda finansējums 85 000,00 EUR un valsts budžeta finansējums 15 000,00 EUR</p>	01.2 019.	12.20 21.

			<p>“Biznesa procesu pārvaldība” izstrāde</p> <p>2. Studiju programmas “Biznesa procesu pārvaldība” aprobācija un akreditācija</p> <p>3. Projekta ietvaros izstrādātās jaunās studiju programmas “Biznesa procesu pārvaldība” starptautiskā publicitāte</p>	<p>studiju programmas izstrādes gaitā gūtā BA pieredze būs vērtīga ANM projektā plānoto jaunu studiju programmu ES valodās izstrādei.</p> <p>Vienlaikus, tiks nodrošināta darbību nepārklāšanās, tai skaitā dubultā finansējuma neesamība.</p>				
4.	<p>„Izglītības kvalitātes monitoringa sistēmas izveide un īstenošana” darbības Nr. 3.2.</p> <p>„Īstenoti pētījumu programma s izglītībā komponent pētījumi”</p>	<p>Nr. 8.3.6 .2/1 7/1/0 01</p>	<p>Projekta mērķis: Izglītības kvalitātes novērtēšanas monitoringa sistēmas apraksta un rīku apraksta izstrāde, aprobācija un ieviešana. Nacionālā līmeņa pētījumu programmas izveide un īstenošana izglītībā. Mērķa sadarbības, stratēģiskās komunikācijas un mācību pasākumu īstenošana par izglītības kvalitātes novērtēšana monitoringu un tā izmantošanu izglītības politikas veidošanā.</p>	<p>Projekta ietvaros izveidota viena, visaptveroša izglītības kvalitātes monitoringa sistēma un nodrošināta tā ieviešana, kā arī īstenoti 8 nacionālā mēroga izglītības kvalitāti raksturojoši pētījumi. Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.</p>	<p>46127 70.6 9</p>	<p>ESF, Valsts budžeta finansējums</p>	<p>04.2 018.</p>	<p>12.20 23.</p>

5.	Atbalsts skolotāju pielāgošanās spējām nodrošināt kvalitatīvas tiešsaistes mācības (LU)	ZD2 021/ 2114 7	Projekta mērķis: izveidot psiholoģiskā atbalsta programmu, kas būs pieejama visiem Latvijas skolotājiem bez maksas digitālā platformā e-vidē. Balstoties uz projekta rezultātiem, izstrādāt rekomendācijas par valsts nodrošinātas atbalsta sistēmas izveidi skolotājiem profesionālās izdegšanas novēršanai un atbilstošu izmaiņu likumdošanā veikšanu. Izveidota bezmaksas skolotāju psiholoģiskā atbalsta digitāla programma Dzīvesspēks Skolotājam, kurā skolotāji varēs saņemt regulāras tiešsaistes konsultācijas, dalīties ar pieredzi atbalsta grupā, iepazīties ar psiholoģiskos pētījumos balstītiem video formāta vingrinājumiem. Paredzēts arī	Projekta ietvaros izveidot e-grāmatu, kā arī psiholoģiskā atbalsta programmu pedagogiem, kas būs pieejama e-vidē. Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	70130. 00	ERASMUS+	04.2 021.	03.20 23.
----	---	--------------------------	--	---	--------------	----------	--------------	--------------

			izveidot e-grāmatu par atbalsta iespējām skolā, kas adresēta jauniešiem skolotājiem un skolas atbalsta personālam. Projekta pārstāvji no LU izveidos skolotāju atbalsta programmu, kura tiks eksperimentāli pārbaudīta visās Latvijas minētajās partnerskolās, kā arī Slovēnijā un Lietuvā.					
6.	Digitālā mediju un informācijprātības laboratorija jauniešu darbā. (LU)	ZD2 021/2115 3	Projekta mērķis: sniegt ieskatu dažādu digitālo rīku izmantošanā, lai veicinātu digitālas pieejas ieviešanu jaunatnes darbā. Savā pieredzē un zināšanās par stratēģisku digitālo rīku izmantošanu jauniešu piesaistei dalīsies digitālās prakses eksperti.	Digitālā rīku izmantošana, kā arī pieredzes apmaiņa starp digitālās prakses ekspertiem. Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	24432.00	ERASMUS+	02.2 020.	01.20 22.
7.	Starptautiski konkurētspējīgu un Latvijas tautsaimniecības attīstību	8.2.1 .0/1 8/A/ 01 5	Projekta mērķis ir Latvijas Universitātes studiju programmu fragmentācijas samazināšana, kā	Tautaismniecības vajadzībās balstītu jaunu studiju programmu izveide, t.sk. jaunu studiju kursu	17000 00.0 0	ESF, Valsts budžeta finansējums	03.2 019.	11.20 23.

	<p>veicinošu studiju programmu izveide Latvijas Universitātē (LU)</p>	<p>arī resursu koplietošanas stiprināšana, izveidojot ar Latvijas un Eiropas Savienību augstākās izglītības iestādēm, lai nodrošinātu stratēģiski specializētas, tautsaimniecības attīstībai, darba tirgus vajadzībām un studējošo pieprasījumam atbilstošas studiju programmas. Projekta galvenie rezultāti ir jaunu studiju programmu izstrāde, tajā skaitā arī Eiropas Savienības oficiālajās valodās, to licencēšana, aprobēšana un akreditācija. Projekta laikā ir plānots veidot labās pieredzes apzināšanu jaunu studiju programmu satura izstrādē, sadarboties ar citām augstskolām (Daugavpils Universitāte, Rīgas Stradiņa Universitāte, Rīgas Tehniskā</p>	<p>izveide. Projekts nepārklājās ar "Digitalizācijas iniciatīvas studējošo iesaistei un studiju kvalitātes pilnveidei Latvijas Universitātē" projektu, projekta ietvaros izstrādātie kursi tiks izmantoti jaunajās studiju programmās.</p>				
--	---	---	--	--	--	--	--

		<p>Universitāte, Latvijas Mākslas Akadēmija, Tartu Universitāte) kopīgas doktorantūras programmas, izstrādājot 14 jaunas studiju programmas un 3 doktorantūras programmas Eiropas Savienības valodās, licencēt jaunās studiju programmas, apbrotēt tās un akreditēt Eiropas augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanas reģistrā (turpmāk - EQAR), īstenot jauno studiju programmu mārketinga aktivitātes. Projekta īstenošanas rezultātā tiks uzlabota Latvijas Universitātes eksportspēja, studiju programmu kvalitāte un konkurētspēja, konsolidējot un attīstot Latvijas Universitātes īstenotās studiju programmas un veidojot kopīgas doktorantūras studiju programmas, tādējādi</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

			sekmējot sadarbību starp projektā iesaistītajām augstskolām.					
8.	Pieejama Interaktīva mācību vide, lai atbalstītu uzņēmējspējas attīstību (LU)	ZD2 021/2121 9	Projekta mērķis: nodrošinās piekļuvi kvalitatīviem un ērti izmantojamiem digitāliem mācību resursiem, pieeju integrētai tiešsaistes mācību videi, kā arī sniegs atbalstu informācijas un komunikācijas tehnoloģiju izmantošanai klātienē un attālinātās mācībās.	Piekļuve digitāliem mācību resursiem, pieeja integrētai tiešsaistes mācību videi. Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	19333.00	ERASMUS+	03.2 021.	02.20 23.
9.	Latvijas Universitātes inovatīvas, pētniecībā balstītas studiju virziena "Izglītība un pedagoģija" studiju programmas (LU)	8.2.1 .0/1 8/l/0 04	Projekta mērķis: Studiju virziena "Izglītība, pedagoģija un sports" studiju programmu fragmentācijas samazināšana, slēdzot virkni esošo programmu un izstrādājot jaunas programmas, kā arī resursu koplietošanas stiprināšana, izveidojot kopīgu doktorantūras programmu, lai nodrošinātu konceptuāli jaunas	Jaunu pedagoģijas studiju programmu izveidei, t.sk. maģistra programma izveide "Tehnoloģiju un inovāciju dizains izglītībai". Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	32612 29.8 2	ESF, Valsts budžeta finansējums	08.2 018.	08.20 23.

			uz kompetencēm orientētas izglītības prasībām atbilstošas skolotāju izglītības attīstību Latvijā.					
10.	Apvērsto mācību pieredze matemātikas trauksmes mazināšanai, izmantojot robotiku (LU)	ZD2 021/ 2113 1	Projekta mērķis: bakalaura studentiem, kuri ir topošie sākumskolas pedagogi, prasmju trūkuma novēršana, risinot iespējamās problēmas, kas varētu būt skolēniem ar matemātikas trauksmi, izstrādājot: a – modulāru studiju programmu, iekļaujot apvērsto (flipped) mācību pieeju, ietverot pakāpenisku (solīpa-solim) praktisku darbošanos un izmantojot tiešsaistes mācību materiālus b- video bibliotēku, kas ietvertu uz scenārijiem balstītas mācību aktivitātes robotikas izmantošanai matemātikas izglītībā sākumskolā.	Robotikas elementu izmantošana studiju procesā. Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	21090. 00	ERASMUS+	09.2 020.	08.20 22.



11.	“Latvijas Universitātes inovāciju granti studentiem” (LU)	Nr.1.1.1.3 /18/ A /007	Projekta mērķis: sekmēt Latvijas Universitātē studējošo inovāciju pieteikumu īstenošanu, attīstīt studējošo inovācijas spēju un uzņēmīgumu risinot sabiedrībai vai tās daļai nozīmīgas problēmas augstskolu un studējošo sadarbībā ar komersantiem.	Komersantiem svarīgu jautājumu risināšanā (zināšanu un inovāciju ietilpīgi Komersantu izaicinājumi/jautājumi), piedaloties komersantu inovatīvo izstrāžu procesos). Studentu inovāciju un uzņēmējspēju attīstīšana, plānojot sava potenciālā biznesa izveidi un attīstību (studentu inovācijspēju attīstošās darbības pirmsinkubācijas fāzē). Nav saskatāma plānoto darbību pārklāšanās ar citām aktivitātēm.	33298 02.9 3	ERAF, Valsts budžeta finansējums	09.2 019.	09.20 22.
12.	Digitalizācijas iniciatīvas studējošo iesaistei un studiju kvalitātes pilnveidei Latvijas Universitātē un projekta sadarbības partneru augstskolās	8.2.3 .0/2 2/A/ 006	Projekta mērķis: stiprināt Latvijas vadošo augstskolu digitālo kapacitāti, ieviešot vienotas koplietošanas digitalizācijas iniciatīvas piecās Latvijas augstskolās studiju kvalitātes pilnveidei, tai skaitā studentu iesaistei, pārņemot pasaules	lievijas digitalizācijas iniciatīvas piecās Latvijas augstākās izglītības iestādēs, sadarbībā pilnveidojot esošos un veidojot jaunus studiju kursus/tēmas, pilnveidojot un modernizējot augstāko izglītības iestāžu studiju vidi un studiju kvalitāti. Nav saskatāma plānoto darbību	2060 095.08	ESF, Valsts budžeta finansējums	11.2 022.	12.20 23.

		<p>augstskolu un pasaules un Latvijas IKT nozares pieredzi, t.sk.no trīs Latvijas vadošajiem informācijas un komunikācijas tehnoloģijas nozares uzņēmumiem, kuriem ir vairāk kā 20 gadu pieredze digitālo kompetenču attīstībā, tādējādi paaugstinot studējošo digitālo prasmju līmeni, tuvinot tās nākotnes darba tirgus vajadzībām un prasībām, un transformējot studiju vidi, tādējādi pastarpināti paaugstinot augstskolu konkurētspēju starptautiskajā vidē.</p>	<p>pārklāšanās ar citām aktivitātēm.</p>				
--	--	---	--	--	--	--	--