
RĪGAS STRADIŅA UNIVERSITĀTES
IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJĀS KONSOLIDĀCIJAS PLĀNS

2023

Satura rādītājs

SATURA RĀDĪTĀJS.....	1
SAĪSINĀJUMI.....	2
KONSOLIDĀCIJAS PLĀNA MĒRĶIS UN STRUKTŪRA	3
1 PĀRVALDĪBA	7
2 PĒTNIECĪBA.....	13
3 STUDIJU PROCESS	26
4 BIZNESA PROCESI	37
5 DIGITALIZĀCIJA.....	43
6 INFRASTRUKTŪRA	48
7 DARBĪBU IEVIEŠANAS UN UZRAUDZĪBA	51
8 KOMUNIKĀCIJAS UN PUBLICITĀTES PLĀNS	54
9 KOPĒJAIS BUDŽETS.....	58
PIELIKUMI.....	60
1.pielikums: RSU Padomes konsolidācijas lēmums	60
2.pielikums: Veselības studiju prorektora pakļautības struktūrshēma	62
3.pielikums: Prorektora akadēmiskajā darbā pakļautības struktūrshēma	63
4.pielikums: Zinātņu prorektora pakļautības struktūrshēma.....	64
5.pielikums: Risku analīze	65
6.pielikums: Nacionālie rādītāji.....	70

Saīsinājumi

Saīsinājumi	Saīsinājumu skaidrojums
Attīstības stratēģija	RSU attīstības stratēģijas 2022.–2027. gadam
IT	Informācijas tehnoloģijas
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
LSPA	Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija
MK	Ministru kabinets
KI	Koplietošanas infrastruktūra
PB	Pasaules Banka
PIC	Pedagoģiskās izaugsmes centrs
RSU	Rīgas Stradiņa universitāte

Konsolidācijas plāna mērķis un struktūra

Konsolidācijas plāns izstrādāts, pamatojoties uz 2023. gada 11. aprīļa Izglītības un zinātnes ministrijas (turpmāk – IZM) vēstuli Nr. 4-6e/23/908 par valsts augstskolu un zinātnisko institūtu konsolidācijas plāniem. **Konsolidācijas plāns ietver gan ārējo konsolidāciju**, Rīgas Stradiņa universitāte (turpmāk – RSU) ar Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmiju (turpmāk – LSPA), gan **RSU iekšējo konsolidāciju**.

Konsolidācijas virsmērķis ir veikt strukturālas izmaiņas studiju un pētniecības struktūrvienībās, lai veicinātu starpdisciplināritāti, sadarbību un resursu koplietošanu gan studijās, gan pētniecībā, un nākamajā starptautiskajā zinātnisko institūciju izvērtējumā saņemtu visos vērtējamajos virzienos ne mazāku kopējo vērtējumu kā “4”. Uzsvāru liekot uz pētījumu kvalitāti, starpdisciplināritāti, starptautisko sadarbību un sadarbību ar nozari un industriju. Prioritārie virzieni izcilības sasniegšanai ir:

1. Inovatīvu zāļu formu un zāļu piegādes sistēmu ar uzlabotām biofarmaceitiskām īpašībām izpēte un izstrāde;
2. Pārmantotais vēzis - populācijas skrīnings un prevencijas iespējas;
3. Reto un pārmantoto slimību izpēte precīzijas medicīnas aspektā;
4. Perspektīvas stratēģijas antimikrobiālās rezistences pārvarēšanai;
5. Psihiskā veselība;
6. Neatbildētie jautājumi par veselību ietekmējošajiem paradumiem ;
7. Vīrusinfekciju iesaiste autoimūnu un neiroiekaisīgu slimību etiopatogēnēzē ;
8. Darba vides produktivitātes un darbinieku labbūtību ietekmējošo faktoru kompleksa ergonomiska izpēte;
9. Ar veselību saistītā dzīves kvalitāte, veselībpratība un sports;
10. Inovatīvu veselības aprūpes intervenču un starpdisciplināru pakalpojumu veidošana, organizēšana un efektivitātes novērtēšana rehabilitācijā;
11. Mutes, sejas un žokļu rajona vizuāli diagnostiskās metodes;
12. Drošība Baltijas valstīs: leikēmijas un ārējie aspekti sabiedriskajā, juridiskajā, ekonomiskajā, politiskajā, komunikācijas un militārajā jomā;
13. Uzticēšanās augsti mediatizētā vidē: sabiedrības saliedētība un noturība;
14. Pacientu un ārstniecības personu mijiedarbības problemātika: ētiskie, tiesiskie, sociālie, komunikācijas aspekti.

Ārējās konsolidācijas mērķis: LSPA integrācija RSU ar 2026. gada 1. janvāri, veidojot vienotu veselības un sporta zinātnes ekosistēmu, kura 3–5 gadu laikā nodrošinās kvalitatīvu, starptautiski konkurētspējīgu, pētniecībā balstītu augstāko izglītību un labu pārvaldību.

Lai mērķi sasniegtu, plānots apvienot biznesa procesus, izvērtēt studiju programmu saturu, novērst dublēšanos, iekļaut jaunākās metodes un tehnoloģijas, nodrošināt standartiem atbilstošu un drošu pētniecības un studiju infrastruktūru, nodrošināt personāla apmācību un pētniecības attīstību, īstenojot pētniecības grantus. Vienotas veselības un sporta zinātnes ekosistēmu izveidei plānots atbalstīt arī pētniecības grantus, kuri apvieno sporta, rehabilitoloģijas, uzturzinātnes un veselības aprūpes pētniecības virzienus, kuri ir savstarpēji papildinoši un veicinās pētnieku sadarbību starp RSU un LSPA.

Ārējā konsolidācija tiek īstenota saskaņā ar 2022. gada 13. decembra Ministru kabineta rīkojumu Nr. 903 “Par Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas reorganizāciju”, kur noteikts, **ka ar 2026. gada 1. janvāri LSPA turpina pastāvēt kā RSU struktūrvienība**.

Konsolidācijas plāns paredz pakāpenisku LSPA darbību, procesu un cilvēkresursu iekļaušanos RSU. Plāna ietvaros plānota detalizēta iepazīšanās ar katru procesu, tā izvērtēšana un sinhronizēšana ar RSU procesiem.

Konsolidācijas plāna rakstīšanas atbalstam un pamatojumam izmantoti šādi vietēja mēroga un starptautiski dokumenti:

- Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam;
- Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam;
- Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021.–2027.gadam;
- 2019. gada zinātnisko institūciju starptautiskais novērtējums un rekomendācijas;
- Pasaules Bankas pētījumi par augstāko izglītību;
- Pasaules Ekonomikas foruma ziņojums “Darbvietu nākotne 2023”;
- Akadēmiskās karjeras ietvars Latvijai: ieceru ziņojums;
- RSU attīstības stratēģija 2022.–2027. gadam;
- Ziņojums par veikto izpēti “Rīgas Stradiņa universitātes un RSU Sarkanā Krusta medicīnas koledžas studiju programmu konkurētspēja un atbilstība vidējā un ilgtermiņa darba tirgus un nozares attīstības tendencēm 2020”;
- RSU digitālās transformācijas ceļa karte 2023.–2027. gadam;
- SIA “Grant Thornton Baltic” 2023. gadā veiktais LSPA ārējais audits.

Konsolidācijas plāns ietver sešus galvenos virzienus: **pārvaldība, pētniecība, studiju process, biznesa procesi, digitalizācija un infrastruktūra**, kur katrā no tiem tiek definēti galvenie uzdevumi, darbības un sasniedzamie rezultatīvie rādītāji. Galvenie darbības principi **ārējai konsolidācijai**: RSU un LSPA katra savā pusē deleģē atbildīgos darbiniekus, kuri ir kompetenti attiecīgajā jautājumā un, kopīgi sadarbojoties, tiek veikts situācijas novērtējums un atbilstošo procesu sinhronizēšana un integrēšana RSU procesos un sistēmās. Tādejādi iepazīstinot arī praktiski LSPA akadēmisko personālu un visus darbiniekus ar RSU prasībām, procesiem un kārtībām.

Lai stiprinātu pētniecībā un studiju rezultātos balstītu, starptautiski konkurētspējīgu augstāko izglītību un veicinātu resursu izmantošanas efektivitāti un koplietošanu, **iekšējās un ārējās konsolidācijas galvenie uzdevumi ir**:

- Stiprināt augstskolas institucionālo kapacitāti, veicinot pārvaldības efektivitāti un cilvēkresursu attīstību;
- Nodrošināt augstu starpdisciplināru studiju kvalitāti, veicinot studiju moduļu un kursu koplietošanu studiju programmās;
- Palielināt digitālo tehnoloģiju izmantošanu studijās, pētniecībā un pārvaldībā;
- Attīstīt pētniecības izcilību, stiprinot pētniecības institūcijas, to sadarbību un veidojot atbalsta mehānismus;
- Nodrošināt atbilstošu infrastruktūru augstākminēto uzdevumu izpildei;
- Uzlabot sadarbību ar industriju.

RSU jau šobrīd ir cieša sadarbība ar Latvijas un ārvalstu klīnikām studējošo apmācībā, kā arī liela daļa pētījumu tiek veikti sadarbībā ar klīnikām, kas ir lielākā industrija medicīnas un sabiedrības veselības jomā. Piemēram, laika posmā no 2019. līdz 2023. gadam (ieskaitot) RSU ir īstenojusi vairāk nekā 15 līgumpētījumus un 20 pētniecības projektus ar vairāku klīniku iesaisti. RSU sadarbojas gan ar universitāšu slimnīcām – Paula Stradiņa Klīniskā universitātes slimnīca, Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca, Bērnu klīniskā universitātes slimnīca –, gan arī ar reģionālajām slimnīcām un ārstu privātpraksēm. RSU ir arī liela pieredze darbā ar politikas veidotājiem, nozaru ministrijām un tādām iestādēm kā Nacionālais veselības dienests, Slimību profilakses un kontroles centrs u. c., kur pēdējo gadu laikā īstenoti vairāk nekā 50 dažādi pasūtījuma pētījumi. RSU eksperti pastāvīgi iesaistīti dažādās darba grupās gan saistībā ar veselības politikas, gan drošības, kultūras un arī citās nozarēs. RSU studiju, pētniecības un pārvaldības procesos ir iesaistīti industrijas pārstāvji, un RSU ir pieredze, īstenojot vairākus lielus projektus sadarbībā ar šādiem uzņēmumiem, piemēram, “Pfizer”, “Novartis”, “Olainfarm”, “Tilde” u. c. Lai veicinātu sadarbību arī ar cita tipa industriju, piemēram, vadošajiem, lielajiem tehnoloģiju un ražojošiem uzņēmumiem, t. sk. starptautiskiem globāliem uzņēmumiem jaunu produktu un tehnoloģiju attīstībā

un produktu prototipu testēšanā, konsolidācijas granta ietvaros plānots veidot RSU Inovāciju centru, kurā tiks apvienotas visas inovāciju procesā iesaistītās struktūrvienības.

Konsolidācija un koplietošanas infrastruktūru izveidošana ļaus veidot starpdisciplināras pētnieciskās bāzes, kas:

- Spēs nodrošināt industrijas pieprasījumam atbilstošu lietišķo jeb praktiskas ievirzes pētniecības pakalpojumu klāstu un sadarbības piedāvājumu: pasūtījumu pētījumi, ekspertīzes, prototipu un produktu testēšana, laboratoriju pakalpojumus visās stratēģiskās specializācijas jomās. Sadarbības finansēšanai tiks izmantoti tādi ES un citu fondu finanšu instrumenti kā *Praktiskas ievirzes pētījumi*, *Tehnoloģiju pārnese programmas* pētījumu rezultātu komercializācijai, *Inovāciju vaučeri*, *Biznesa inkubatori*, kā arī industrijas finansējums;
- Veicinās jaunu, potenciāli komercializējami izstrādņu, metožu, tehnoloģiju, produktu, pakalpojumu rašanos. RSU inovāciju centra pārraudzībā būs potenciālo industriālo sadarbības partneru atrašana pētniecības rezultātu komercializēšanai – rūpnieciskā īpašuma tiesību nodošanai (licencēšanai) vai spin-off uzņēmumu attīstīšanai;
- Ļaus veiksmīgi izmantot tādas pētniecības infrastruktūras dažāda līmeņa sadarbības veidošanai kā EATRIS, Eiropas Molekulārās bioloģijas konference (EMBC), Eiropas Molekulārās bioloģijas laboratorijas (EMBL) u. c.

Papildus iepriekš minētajam LSPA integrācija RSU, veidojot vienotu veselības un sporta zinātnes ekosistēmu, dos iespēju attīstīt sadarbību ar industrijas partneriem tādās starpdisciplinārās jomās kā sporta veselība un rehabilitācija, sporta uzturs, veikspējas novērtēšana u. c. Tas ļaus attīstīt sadarbību gan ar nozares ražošanas un pakalpojumu uzņēmumiem jaunu produktu un pakalpojumu izstrādē, validēšanā un testēšanā, gan arī veidot sadarbību ar politikas veidotājiem, lai dotu zinātniski pamatotas rekomendācijas.

Attiecībā uz sadarbību ar industriju atzīmējams, ka iekšējie pētniecības un attīstības granti sniegs finansiālu atbalstu pētījumiem arī ar praktisku ievirzi, t. sk. sadarbības projektiem ar industriju mērķis ir radīt jaunas zināšanas un tehnoloģiskās atziņas un pilnvērtīgu pētniecības kapacitāti attiecīgajās zinātnes nozarēs. Zinātniskajam un akadēmiskajam personālam plānotas apmācības un informatīvi semināri par tādām tēmām kā pētījumu rezultātu komercializācija, rūpnieciskā īpašuma aizsardzība, atbalsta instrumenti u. tml.

Konsolidācijās plānā iekļautās darbības atbilst 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” (turpmāk – MK) īstenošanas noteikumu projektā noteiktajām atbalstāmajām darbībām, bet **jau konsolidācijas plāna izstrādes brīdī ir skaidri saprotams, ka ar šīm atbalstāmajām darbībām un piešķirto finansējumu ārējai konsolidācijai nav pietiekami.**

Galvenie riski:

- Noteiktais projekta īstenošanas laiks ir līdz 2026. gada 31. maijam, bet vēl uz 2023. gada 1. jūliju nav zināms, kad tiks uzsākta projektu realizācija, līdz ar to var secināt, ka projektu realizācijas laiks būs no 2 līdz 2,5 gadiem. **Lai sasniegtu izcilību pētniecībā un veiktu kvalitatīvus pētījumus, 2 gadi nav pietiekams laiks;**
- **Pirms lēmumu pieņemšanas nav veikta esošās situācijas priekšizpēte, uz kuras pamata būtu definētas atbalstāmās darbības.** Galvenais uzsvars programmā ir likts uz pētniecību un tam par pamatojumu ir starptautiskais zinātniskais novērtējums, bet nav izvērtēts konsolidējamās augstskolas infrastruktūras stāvoklis, digitalizācijas līmenis, studiju programmu finanšu ietilpība, studējošo skaits un citi būtiski faktori, kuri rada nopietnus riskus augstskolai, kura veic konsolidāciju;

- Konsolidācijas plānā ir iekļautas tikai tās darbības, kuras atbilst MK noteikumu projektā noteiktajam, bet tas nenodrošina visu saistību pilnīgu pārņemšanu. Galvenais risks ir LSPA nolietotā infrastruktūra un vājais digitalizācijas un uzskaites līmenis, kas neļauj noskaidrot esošo situāciju un modelēt nākotnes risinājumus. Līdz ar to konsolidācijas plānā iekļautās darbības var mainīties, ja tiks atklāti jauni fakti, kuri līdz šim nav bijuši zināmi.

Detalizētāks identificēto risku izklāsts ir atrodams konsolidācijas plāna 5. pielikumā.

1 Pārvaldība

Augstākās izglītības institūciju loma un uzdevumi pēdējās desmitgadēs ir būtiski mainījušies un kļuvuši ievērojami plašāki, to ir ietekmējusi **globalizācija** (akadēmiskā personāla, studējošo, kā arī zināšanu un informācijas brīva aprīte un globāla konkurence), **tehnoloģiju attīstība** (studiju procesa un pētnieciskās darbības digitalizācija un intensifikācija), **strauji mainīgs darba tirgus pieprasījums** (starpdisciplināritāte, modularitāte, mūžizglītības nozīmes pieaugums, neformālā izglītība, elastīgums), pieaugošs institūciju un **lēmumu pieņemšanas caurspīdīgums, efektivitāte** un **atbildība**, augstākās izglītības un zinātnes **finansējuma diversifikācija** (publiskais, privātais, starptautiskais).

“Pašreizējā starptautiskā tendence ir dot **priekšroku lielākām struktūrvienībām ar augstāku darbības un finansiālās autonomijas pakāpi**” – šis ir viens no vairākiem Pasaules Bankas (turpmāk – PB) ekspertu paustajiem novērojumiem, 2016. gada nogalē publicējot ziņojumu “Starptautiskās tendences un laba prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā”. Eksperti šo novērojumu pamato ar viedokli, ka tādā veidā tiek **veicināta atbildība, pārredzamība un uzņēmējdarbībai raksturīga domāšana**. Vienlaikus autonomas struktūrvienības labāk reaģē uz stratēģiskām iniciatīvām, gūst, izlieto un piešķir savus ienākumus tā, lai **sekmētu rentablu darbību**, kā arī pietiekami lielas struktūrvienības plašākas iestādes ietvaros spēj izstrādāt savus specifiskos mērķus. Bez iepriekš pieminētā, lielākas struktūrvienības ar augstāku darbības un finansiālās autonomijas pakāpi veicina atbildību, elastīgumu, efektivitāti un rentablu darbību, priekšrocība ir arī lielākas sinerģijas veidošanas dēļ. Proti, iepriekš starptautiskā mērogā citas augstākās izglītības iestādes saskārās ar izmaiņām ārējās prasībās, uz kurām bija nepieciešams nodrošināt starpdisciplināru reakciju, kas praksē nozīmēja iestāžu ietvaros veicināt ciešāku sadarbību akadēmisko disciplīnu un struktūru starpā. Tā rezultātā augstākās izglītības iestādes sāka pārkārtot savu iekšējo struktūru, veidojot lielākas struktūrvienības.

Ne tikai starptautiskā mērogā, bet arī Latvijas augstākās izglītības iestāžu starpā ir novērota virzība uz lielākām akadēmiskās un pārvaldes struktūrvienībām – šo novērojumu PB eksperti atzīmē 2017. gadā ziņojumā “Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ziņojums par faktisko stāvokli”. Kā piemērus pārejai uz lielākām un viendabīgākām struktūrvienībām PB eksperti min struktūrvienību apvienošanu, profesoru grupu neatzīšanu par struktūrvienībām un prorektoru iecelšanu, kuri ir atbildīgi par fakultāšu grupām (atbilstīgi nozarei), kas tādējādi veido jaunu institucionālo līmeni virs fakultātēm. Līdzīga veida virzība ir novērojama arī citās valstīs, saskatot, ka tā ļaus veicināt iekšējo sadarbību, kas pārvar tradicionālos nozaru šķēršļus, kā arī šāda virzība radītu kritisko “masu” struktūrvienībās, t. sk. pētniecībai. Kā papildu ieguvumus norāda iespēju apvienot struktūrvienības ar savstarpēji papildinošām priekšrocībām un lielāku administratīvo efektivitāti.

Saskaņā ar grozījumiem Augstskolu likumā, kuri stājās spēkā 2021. gada 16. augustā, RSU noteiktais augstskolas tips ir Zinātnes universitāte, kas nosaka, ka RSU jāveic starptautiski atzīta zinātniskā darbība vismaz trijās zinātnes nozaru grupās un jāīsteno studiju programmas vismaz trijos studiju virzienos. RSU stratēģiskā specializācija ir medicīna un veselības zinātnes, sociālā zinātnes un dabaszinātnes. RSU ir spēcīga un starptautiski konkurētspējīga pētniecība un studijas medicīnā un veselības zinātnēs. Par to liecina augstais vērtējums 4 (četri), ko RSU ieguva 2019. gada zinātnisko institūciju starptautiskajā novērtējumā, Latvijas un ārvalstu pieaugošais studējošo skaits, absolventu augstā nodarbinātība un darba devēju novērtējums.

Sociālās zinātnes saņēma zemāku vērtējumu (trīs). Vērtējot RSU sniegumu sociālajās zinātnēs ir jāņem vērā būtisks fakts, ka IZM piešķir RSU nelielu skaitu no valsts budžeta finansētas studiju vietas sociālajās zinātnēs tikai sākot ar 2022. gadu, tādējādi, RSU sociālo zinātņu fakultātēm nebija pieejami citām valsts augstskolām līdzvērtīgi resursi. Neskatoties uz budžeta vietu neesamību, RSU spēja konkurēt ar citām augstskolām, kuras saņēma valsts finansējumu, nodrošinot gan stabili

studējošo skaitu, gan konkurētspējīgu pētniecību, arī piesaistot nacionāla un starptautiska mēroga pētniecības finansējumu. Sociālajās zinātnēs pētniecības fokuss ir vērsts uz politisko un valsts procesu izziņāšanu (izvērsti sociālās antropoloģijas disciplinārajā tvērumā), komunikācijas un mediju studijām (t. sk. medijpratību, Latvijas un Eiropas mediju ainavām), nacionālo, starptautisko un kiberdrošību, ilgtspējīgu biznesa un ekonomikas attīstību, starptautiskās un nacionālās tieslietu sistēmas un likumdošanas (tai skaitā medicīnas tiesību) izpēti. Jāņem vērā arī tas, ka starptautiskajā 2019. gada novērtējumā Latvijā sociālajās zinātnēs neviena institūcija nesaņēma vērtējumu augstāku par trīs.

Trešā specializācijas joma ir dabas zinātnes, kura līdz šim nav tikusi vērtēta atsevišķi. RSU specializējas tādās dabas zinātņu apakšnozarēs kā mikrobioloģija un virusoloģija, cilvēka fizioloģija, bioķīmija, ģenētika, molekulārā bioloģija, šūnas bioloģija, kur visas šīs apakšnozares RSU pētniecībā tiek lielākoties skatītas kontekstā ar cilvēka veselību un līdz ar to tiek vērtētas vienā platformā - Medicīna. Vienlaikus, vērtējot ar RSU autoru publicēto publikāciju kopējo citēšanu skaitu (Incites, 2018.–2022.g.), pirmajā desmitniekā ir tādas nozares kā akustika, imunoloģija, neirozinātne, bioķīmiskās pētīšanas metodes. Bioķīmija un molekulārā bioloģija ir 13-tā visvairāk citētā. RSU ir akadēmiskās struktūrvienības ar profilu galvenajās dabaszinātņu nozarēs – fizikā, ķīmijā un bioķīmijā, bioloģijā un mikrobioloģijā, statistikā un matemātikā, anatomijā un antropoloģijā. Studiju programmas medicīnā, zobārstniecībā, farmācijā ir būvētas pēc klasiskās pieejas, kur pirmajos trīs semestros tiek apgūtas bāzes zinātnes – dabaszinātnes. RSU sastāvā ir Anatomijas muzejs, kas atspoguļo dabaszinātņu progresu vienā no bioloģijas virzieniem – cilvēka anatomijā un antropoloģijā, vairāk nekā 100 gadu garumā. RSU Farmācijas fakultāte ir bāze botānikas studijām, izmantojot herbārijus un svaigi iegūtus augus. Visas Latvijas Republikas teritorijā izdotās akadēmiskās grāmatas par ārstniecības augiem ir šīs fakultātes mācībspēku darbs. RSU pētniecības profilā ir virzieni, kuri pēc savas būtības ir dabaszinātnes, piemēram, DNS imunoģenētisko īpašību izpēte, kas nākotnē varētu novest pie DNS vakcīnām, lai arī šobrīd izpēte notiek molekulu, šūnu un dzīvnieku modeļu līmenī. Tādējādi dabas zinātnes veido būtisku RSU specializācijas jomu.

Lai arī pēdējos gados RSU ir daudz paveikusi pētniecības attīstībai un zinātnisko rezultātu uzlabošanai, piemēram, izveidota motivācijas sistēma, rezultātos balstīta atalgojumu politika, RSU darbojas izaugsmes portāls *Grow*, kas palīdz vadītājiem un darbiniekiem efektīvi īstenot darba izpildes vadības procesu, ieviests RSU zinātnes portāls, kurā tiek apkopa informācija par RSU akadēmiskā personāla zinātniskās darbības rezultātiem, tomēr, izvērtējot RSU struktūrshēmu, ir redzams, ka zinātnes prorektora pārraudzībā esošās pētniecības struktūrvienības ir saistītas ar medicīnas un veselības aprūpes jomu, kas liecina, ka ir jāveic izmaiņas pārvaldībā, lai nodrošinātu sociālo zinātņu pilnvērtīgu iekļaušanos RSU pētniecības telpā un nodrošinātu pētniecisko rezultātu straujāku kāpumu. Kā arī, lai nodrošinātu stabilu un efektīvu sistēmu, kas veicinās izcilus rezultātus pētniecībā un studijās, nepieciešama ciešāka un mērķtiecīgāka sadarbība fakultāšu vadībai ar zinātnes pārvaldi.

2019. gadā veiktais zinātnisko institūciju starptautiskais novērtējums tostarp iezīmē vairākus ar pārvaldību saistītus jautājumus. Ziņojumā atzīmēts, ka ekspertu grupa nespēja rast skaidrojumu par RSU Sociālo zinātņu platformas struktūru universitātes ietvaros, jo īpaši attiecībā pret tādām vienotām struktūrvienībām kā platformā ietilpstošās trīs fakultātes. Tādējādi ekspertiem ir radies iespaids, ka reālajai struktūrai jeb trim fakultātēm tiek uzlikta virtuāla organizatoriskā struktūra "Sociālo zinātņu platforma", kas neļauj izprast pētniecības darba mērķorientāciju, nepaskaidrojot, kā vairāku disciplīnu kopums var veidot spēcīgu plūsmu, kā arī nav pierādījumu, ka personāls ir labi integrēts RSU Sociālo zinātņu platformas pētniecības vidē.

Veidojot jauno pārvaldības shēmu, tiek ņemtas vērā arī tādas izmaiņas kā jauns doktorantūras finansēšanas modelis un tenūrprofesoru pozīcijas ieviešana.

Konsolidācijas ietvaros tiek veikta struktūras pārveide tā, lai tiktu stimulēta izcilība pētniecībā, sadarbība un starpdisciplināritāte, kā arī pētniecības resursu koplietošana, liekot uzsvāru uz RSU noteiktajām stratēģiskās specializācijas jomām.

IEKŠĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

1.1. Darbība: RSU struktūrvienību konsolidācija

Ņemot vērā to, ka RSU noteiktais **augstskolas tips ir zinātnes universitāte**, kā arī izvērtējot PB ekspertu ieteikumus, ka lielākas struktūrvienības ar augstāku darbības un finansiālās autonomijas pakāpi veicina atbildību, elastīgumu, efektivitāti un rentablu darbību, un rīkojoties atbilstoši RSU attīstības stratēģijas 2022.–2027. gadam (turpmāk – Attīstības stratēģija) U5.2. uzdevumam “Stiprināt struktūrvienību pārvaldību un savstarpējo sadarbību”, tika izvērtētas esošās struktūrvienības pēc šādiem kritērijiem: **struktūrvienības zinātniskie rādītāji, finanšu rādītāji, studiju programmas un pētījumi, starpdisciplināritāte, pārvaldības efektivitāte, lielums, t. i., studējošo un darbinieku skaits, resursu koplietošanas iespējas.**

Ņemot vērā iepriekš rakstīto, lielākās strukturālās izmaiņas tiek veiktas sociālo zinātņu jomā. Jaunā struktūra tiek veidota ar mērķi celt zinātniskos rādītājus konkrētajā zinātņu nozaru grupā, nodrošināt pētniecībā balstītu, darba tirgus prasībām atbilstošu studiju programmu īstenošanu, un veidot efektīvāku un caurskatāmāku pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos. Konsolidējot struktūrvienības, tiek ņemtas vērā Starptautiskā zinātniskā novērtējuma rekomendācijas.

Galvenās izmaiņas:

- **Fakultāšu konsolidācija, kuras rezultātā RSU fakultāšu skaits samazinās no deviņām uz piecām:**
 - Sociālo zinātņu jomā tiek apvienotas Juridiskā, Komunikācijas un Eiropas studiju fakultātes, **veidojot vienu Sociālo zinātņu fakultāti**. Sociālo zinātņu fakultātei tiek pievienotas Veselības vadības docētāju grupa, Humanitāro zinātņu katedra, Valodu centrs, kā arī fakultātē tiks izveidots Sociālo zinātņu pētniecības centrs. Šo struktūrvienību statuss un darbības principi jaunizveidotajā fakultātē tiks precizēti konsolidācijas projekta īstenošanas laikā;
 - Medicīnas un veselības zinātņu jomā tiek konsolidētas divas fakultātes, apvienojot Sabiedrības veselības un sociālās labklājības fakultāti ar Rehabilitācijas fakultāti, izveidojot vienu **Veselības un sporta zinātņu fakultāti**;
 - Rezidentūras fakultāte tiek pārveidota par **Rezidentūras nodaļu**.
- **Fakultāšu dekāna amata pienākums ir pētniecības un pētniecībā balstītu studiju attīstība**, un tas ir pakļauts diviem prorektoriem – zinātņu prorektoram un prorektoram akadēmiskajā darbā.
- **Zinātnisko struktūrvienību konsolidācija** (papildu informāciju skat. 2. sadaļā “Pētniecība”).
 - **Onkoloģijas un molekulārās ģenētikas institūta izveide**, apvienojot Onkoloģijas institūtu ar Molekulārās ģenētikas zinātnisko laboratoriju un veicinot infrastruktūras, kas ir abu struktūrvienību pārziņā, koplietošanu, tiks nodrošināta pētniecības ekselence vēža un reto slimību izpētē, fokuss tiks vērsts uz padziļinātu audzēju molekulāro izpēti un pētījumiem translācijas medicīnā, saglabājot un turpinot attīstīt pētījumus reto, pārmantoto un iedzimto slimību jomā;
 - **RSU Zinātnes centra izveide** – centrā apvienojot Mikrobioloģijas un Virusoloģijas institūtu, Darba drošības un vides veselības institūtu, Sabiedrības

veselības institūtu, Onkoloģijas un molekulārās ģenētikas institūtu un Bioinformātikas grupu un veidojot vienotu administratīvo vadību. Ar šādu konsolidāciju tiek panākts, ka institūtu un laboratoriju biroju administratori strādā vienoti, ir savstarpēji aizvietojami, notiek viņu specializācija, kas veicinās administratīvā darba efektivitāti un zinātnisko struktūrvienību akadēmiskajam personālam tiek atvieglots administratīvais slogs;

- **Sociālo zinātņu pētījumu centra izveide** – šo centru veido Sociālo zinātņu fakultātē un centra darbība tiks vērsta uz zinātnes ilgtspējīgu attīstību atbilstoši RSU stratēģiskajiem mērķiem, nodrošinot fokusētu darbu pie starpdisciplināras sociālo zinātņu attīstības, apvienojot resursus no esošajām sociālo zinātņu fakultātēm, kā arī iezīmējot jaunus sadarbības virzienus;
- **Starptautiskas konsultatīvas padomes izveide** – RSU Zinātnes centra struktūrvienībām un Sociālo zinātņu pētījumu centram tiek izveidota viena kopēja starptautiska konsultatīvā padome, kas projekta laikā konsultē RSU zinātnes centra struktūrvienības attīstības jautājumos, lai veicinātu ekselenci un paaugstinātu zinātnisko pētījumu kvalitāti.

Šī konsolidācijas plāna 1., 2., 3. un 4. pielikumā redzamas izmaiņas RSU pārvaldības struktūrshēmā, ko pieņēma RSU Padome 14.06.2023. un kas stāsies spēkā 06.02.2024. Šajās struktūrshēmās ar oranžu krāsu ir iezīmētas izmaiņas, kuras ir paredzēts apstiprināt kādā no nākamajām RSU Senāta un RSU Padomes sēdēm.

Rezultāts: RSU Senāta un Padomes lēmums par reorganizāciju.

ĀRĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

1.2. Darbība: LSPA konsolidēšana RSU struktūrvienības statusā

LSPA reorganizācija ir tās institucionāla integrācija RSU ekosistēmā atsevišķas struktūrvienības statusā ar mērķi veicināt izglītības un pētniecības izcilību veselības un sporta zinātņu nozarē.

Iepazīstoties ar publiski pieejamiem datiem un SIA “Grant Thornton Baltic” audita ziņojumu “Par ārējo auditu finansiālā, materiāli tehniskā stāvokļa un organizatoriskās darbības novērtēšanu” (turpmāk – Audita ziņojums), secinām, ka LSPA darbībā nav skaidri definēta rīcības plāna ar konkrētiem izmērāmiem sasniedzamajiem rezultātiem, ir novērojamas problēmas ar pārvaldības procesu efektivitāti. Ir ievērojamas nepilnības darba uzraudzībā un pārvaldībā informācijas sistēmas trūkuma dēļ. Pastāv problēmas ar datu pieejamību un līdz ar to datus balstītu lēmumu pieņemšanu un uzraudzību. Ir konstatētas problēmas ar finanšu plānošanu – būtiska ieņēmumu daļa (2022. gadā – 79 %) tiek novirzīta personāla atlīdzībai, līdz ar to pārējo izdevumu segšanai paliek ierobežots līdzekļu apjoms un trūkst līdzekļu materiāli tehniskās bāzes uzturēšanai un attīstībai. 2023. gada budžetā kapitālie izdevumi nav ieplānoti. Auditoru aprēķinātā naudas plūsmas prognoze norāda uz naudas līdzekļu deficīta risku tekošo izmaksu segšanai 2024. un 2025. gadā (negatīvs naudas līdzekļu atlikums), pat neparedzot kapitālieguldījumu veikšanu.

LSPA tiek integrēta RSU kā atsevišķa struktūrvienība veselības studiju prorektora pakļautībā. LSPA kā atsevišķa struktūrvienība ir attēlota šī konsolidācijas plāna 2. pielikumā “Veselības studiju prorektora pakļautības struktūrshēma”, kuru ir paredzēts apstiprināt kādā no nākamajām RSU Senāta un RSU Padomes sēdēm.

Rezultāts: RSU Senāta un Padomes lēmums par reorganizāciju.

IEKŠĒJĀ UN ĀRĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

1.3. Darbība: Vienotas attīstības stratēģijas, jaunizveidoto struktūrvienību attīstības plānu un atbilstošo normatīvo dokumentu izstrāde (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Darbības mērķis ir izstrādāt saskaņotu attīstības stratēģiju, kas balstās uz vienotu redzējumu un mērķtiecīgu pieeju. Stratēģijas izstrādē tiks ņemta vērā LSPA vēsture un tradīcijas, veikta organizācijas stipro un vājo pušu analīze, kā arī izvērtēti riski un izaicinājumi, kas saistīti ar studiju programmu un pētniecības kvalitāti, kā arī infrastruktūras attīstību. Tiks noteikti specifiski rādītāji, kas ļaus efektīvi izsekot sasniegto progresu attiecībā uz stratēģiskajiem mērķiem.

Darbības ietvaros plānota arī jaunizveidoto struktūrvienību attīstības plānu izstrāde un fakultāšu struktūrvienību funkciju pārskatīšana, turpināta struktūrvienību iekšējās sadrumstalotības mazināšana, funkciju pārskatīšana un RSU kā zinātnes universitātes stiprināšana. Tāpat paredzēts pārskatīt katedru vadītāju un studiju programmu direktoru funkcijas un atbildības, veidojot struktūru, kura nodrošinās gan studiju programmu kvalitātes celšanu un spēju pielāgoties tirgus pieprasījumam, gan virzību uz izcilību pētniecībā. Šīs darbības ietvaros tiek izveidota LSPA struktūrvienības struktūrhēma un normatīvie dokumenti. Darbības efektivitāte tiek sasniegta ar administratīvu struktūru vienkāršošanu un konsolidēšanu, atbalsta struktūru (shared services) vienādošanu un koplietošanu.

Rezultāts: Saskaņota attīstības stratēģija, attīstības plāni un RSU Senāta un Padomes lēmums par fakultāšu iekšējo struktūru.

Finansējums: 60 000 EUR

1.4. Darbība: Līdzsvarotās vadības kartes (balanced scorecard) modeļa izstrāde (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Darbības mērķis ir saistīt konkrētas aktivitātes vīziju un stratēģiju, uzlabot iekšējo un ārējo komunikāciju, uzraudzīt organizācijas darbību attiecībā pret stratēģiskajiem mērķiem. Sekojot tendencēm augstākās izglītības un zinātnes organizāciju attīstībā. Darbības ietvaros plānots izpētīt rezultatīvos rādītājus un strukturēt tos atbilstoši līdzsvarotās vadības kartes pieejai. Līdzsvarotās vadības kartes modeļa ieviešanas uzdevums ir spēt katram vadītājam noteikt aktivitātes, izmērāmus rezultātus saistībā ar stratēģijas un budžeta mērķu izpildi.

Rezultāts: Izstrādāts līdzsvarotas vadības kartes modelis.

Finansējums: 25 000 EUR

1.5. Darbība: Biznesa procesu modeļa izstrāde (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

RSU ir aprakstīti biznesa procesi, un kopš 2002. gada RSU ir ISO 9001 sertificēta institūcija. Ņemot vērā iekšējo un ārējo konsolidāciju, ir nepieciešams pārskatīt esošos biznesa procesus, t. sk. saistītos dokumentus, tos pielāgojot jaunajai situācijai.

RSU ir iegādājies Biznesa procesu modelēšanas platformu, lai nodrošinātu labāku biznesa procesu pārvaldību, tajā skaitā radot iespēju:

- Skaidri identificēt RSU un LSPA vērtību ķēdes, kas parāda, kādi biznesa procesi, kuras struktūrvienības un darbinieki ir iesaistīti konkrētā pakalpojuma nodrošināšanā studējošajiem un darbiniekiem;
- Identificēt šaurās vietas, riskus un nepieciešamās izmaiņas informācijas tehnoloģiju (turpmāk – IT) sistēmās;
- Parādīt saistību starp procesa norisi un tā produktiem vai līgumslēdzējiem, vai dokumentiem u. c.;
- Uzkrāt informāciju par KPI un izgūt atskaites u. c.

Aktivitātes īstenošanai ir nepieciešams piesaistīt konsultantus ar pieredzi biznesa procesu modelēšanā, kas palīdzēs RSU ar skatu no malas veikt biznesa procesu modelēšanu.

Rezultāts: Izveidots biznesa procesu modelis.

Finansējums: 46 000 EUR

1.5.tabula: Pārvaldības sadaļā veicamo darbību provizorisks grafiks

Darbības	Provizorisks grafiks													
	2023			2024				2025				2026		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.Pārvaldība														
1.1 RSU struktūrvienību konsolidācija														
1.2. LSPA konsolidēšana RSU struktūrvienības statusā														
1.3. Vienotas attīstības stratēģijas, jaunizveidoto struktūrvienību attīstības plānu un atbilstošo normatīvo dokumentu izstrāde														
1.4. Līdzsvarotās vadības kartes (balanced scorecard) modeļa izstrāde														
1.5. Biznesa procesu modeļa izstrāde														

2 Pētniecība

Konsolidācijas plāna pētniecības sadaļā ir plānotas astoņas darbības, kuras saistītas ar akadēmiskās karjeras attīstību un pētniecības grantu īstenošanu, iekšējām strukturālām pārmaiņām, kā arī RSU un LSPA pētnieku sadarbības veicināšanu.

Galvenais Attīstības stratēģijā noteiktais mērķis pētniecībā ir starptautiski augstvērtīgu zinātnes rezultātu pieaugums, visu līmeņu studējošo iesaiste zinātnē un sinerģiskā sadarbībā balstīta zinātnes procesu organizēšana.

2019. gadā veiktajā “Zinātnisko institūciju starptautiskajā novērtējumā” RSU saņēma novērtējumu 4, kas tiek vērtēts kā ļoti labs pētniecības līmenis. RSU tika atzīta kā atpazīstama universitāte starptautiskajā zinātnes telpā ar lielu attīstības potenciālu un iespēju kļūt par augsti novērtētu partneri starptautisko sadarbības projektu un konsorciiju kontekstā. Detalizētākā vērtējumā par atsevišķām RSU pētniecības platformām saņemtais vērtējums bija šāds: medicīna – 4, sabiedrības veselība – 3, sociālās zinātnes – 3. Galvenās ekspertu rekomendācijas pētniecības rezultātu uzlabošanā bija: izveidot starptautisko konsultatīvo padomi, lai novērtētu attīstības plānus, rezultātus, finanses un citus pētniecības aspektus, tuvināt fakultāšu mācībspēkus un institūtos strādājošos pētniekus, veicināt rakstīt projektu pieteikumus *Apvārsnis Eiropa* programmām, attīstīt resursu koplietošanas kultūru u.c.

LSPA 2019. gadā veiktajā zinātnisko institūciju starptautiskajā novērtējumā ir saņēmusi vērtējumu 2, kas liecina, ka augstskolas pētnieciskā darbība ir lokāla un ka tai ir jāveicina ieguldījums starptautiskās aktivitātēs. Eksperti papildus atzīmē, ka, lai arī ar Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF) atbalstu ir uzlabota LSPA pētniecības infrastruktūra, nav izstrādāts LSPA pētniecības vadības struktūras apraksts nedz kopumā, nedz arī pētniecības laboratorijās, kā arī nav skaidri redzama LSPA pētniecības virzienu sasaiste ar izveidoto LSPA Veselības aprūpes sportā izpētes centru. Ekspertu grupa uzskata, ka LSPA pētniecības vides, pārvaldības un vadības uzlabošanai nepieciešama apvienošana ar kādu no Latvijas zinātnes universitātēm.

Ekspertiem analizējot RSU pētniecības kvalitāti un zinātniskās darbības ietekmi uz pētniecības nozari, tā novērtēta ar 4, bet LSPA – ar 1. Zinātniskās darbības kvalitāti un ietekmi uz pētniecības nozari nosaka tas, kādos, cik augstas ietekmes un kuras kvartiles žurnālos pētnieki publicējas, kādi pētniecības projekti tiek īstenoti un kādi ir institūcijas sadarbības partneri.

Kopš pēdējā starptautiskā zinātnes novērtējuma RSU ir krietni pieaudzis publikāciju skaits SCOPUS un Web of Science datu bāzēs indeksētos žurnālos – no 155 publikācijām 2017. gadā līdz 496 2022. gadā. Pieaudzis arī piesaistītā finansējuma apjoms gan no projektiem (t. sk. starptautiskiem), gan sadarbības ar industriju. RSU pēdējos gados ļoti aktīvi strādā pie pētniecības projektu kvalitātes uzlabošanas un savas konkurētspējas celšanas, piedāvājot pētniekiem dažādus atbalsta instrumentus projektu pieteikumu sagatavošanai un apmācībām. Kopš 2020. gada RSU akadēmiskais personāls kopumā ir piedalījies 65 projektu pieteikumos, kuri iesniegti *Apvārsnis 2020* un *Apvārsnis Eiropa* programmu uzsaukumos, kur septiņos projektos RSU ir bijusi kā vadošais partneris, 58 kā sadarbības partneris, no kuriem astoņi projekti ir finansēti, 11 projekti ir saņēmuši vērtējumu virs kvalitātes sliekšņa un 15 vēl šobrīd ir vērtēšanā. Tas norāda, ka RSU gan pētniecības intensitāte, gan kvalitāte un ietekme ir augoša.

LSPA šajā laika periodā publikāciju skaits gadā nav būtiski audzis – 2017. gadā SCOPUS/ Web of Science indeksētos žurnālos publicētas 14, 2022. gadā publicētas 18 publikācijas. Arī īstenoto ārēji finansēto projektu portfelis nav liels. Lai gan novērtējumā eksperti atzīmē nozīmīgo LSPA ieguldījumu sporta zinātnes popularizēšanā sadarbojoties ar Latvijas Olimpisko komiteju, tomēr eksperti norāda uz kopumā nepietiekamo finansējumu pētniecībai un nelielo LSPA ieguldījumu starptautiskajā pētniecības zināšanu bāzē, un rekomendē uzlabot publicēšanās stratēģiju, vairot ietekmi, koncentrējoties ne tikai uz augstu sasniegumu sportu, bet arī uz tādām jomām kā sporta

attīstība un fiziskās aktivitātes, šo īstenojot sadarbībā ar citām augstskolām. Integrējoties RSU, šis LSPA mērķis tiks sasniegts, bet **konsolidācijas laikā RSU jāveic virkni pasākumu, lai mazinātu risku pazemināt kopējos pētniecības kvalitātes rādītājus, integrējot augstskolu ar būtiski zemākiem zinātniskajiem rādītājiem.** Atbilstoši MK 2022. gada 21. jūnija rīkojumam Nr. 449 "Par valsts augstskolu stratēģisko specializāciju" RSU sākotnējā stratēģiskā specializācija ir dabaszinātnēs (dzīvās dabas zinātnes, fizikālās zinātnes, matemātika un statistika), medicīnas un veselības zinātnēs, sociālajās zinātnēs. Savukārt LSPA stratēģiskās specializācijas jomas ir "Medicīnas un veselības zinātnes" grupā ietilpstošās "Veselības un sporta zinātnes", kuras ir saistītas ar veselības aprūpi, individuālajiem pakalpojumiem, t. sk. sporta zinātne.

LSPA galvenie pētniecības virzieni ir sports, sporta izglītība un socializācija, sabiedrības veselības veicināšana – fiziskās aktivitātes, kā neinfekcijas slimību profilakse, augstu sasniegumu sports un sporta sociāli ekonomiskie aspekti. RSU galvenie pētniecības virzieni medicīnā ir klīniskā un ģimenes medicīna, zobārstniecība (tostarp mutes, sejas un žokļu ķirurģija), farmācija, biomedicīna. Sabiedrības veselībā – slimību profilakse un veselības veicināšana, veselības sistēmas, vides veselība un arodveselība. Sociālo zinātņu jomā – starptautiskās attiecības un politika, starptautiskā uzņēmējdarbība un ekonomiskā attīstība, starptautiskā un nacionālā tiesiskā sistēma un tiesību akti, stratēģiskā komunikācija un sociālā antropoloģija.

Pēc SciVal datiem Latvijā medicīnas nozarē RSU publicē >45 % no visām nozares publikācijām, bet dabaszinātņu un sociālo zinātņu nozarēs publicēšanas intensitāte ir krietni zemāka. Arī LSPA, spriežot pēc SciVal datiem, lielākais publikāciju skaits ir tieši veselības zinātnēs. Taču, neskatoties uz SciVal datiem, iekšējā publikāciju analīze liecina, ka liela daļa no publikācijām ir starpnozaru (piemēram, var tikt attiecināta gan uz medicīnu, gan dabaszinātnēm, vai arī uz sociālajām zinātnēm un medicīnu, veselības aprūpi). Šādu publikāciju skaits aizvien pieaug, un arī RSU zinātnes starptautiskajā novērtējumā viena no ekspertu rekomendācijām bija palielināt tieši starpnozaru un starpdisciplināru publikāciju skaitu. Tā kā SciVal, kuru, izvērtējot zinātnisko institūciju darbību, izmanto eksperti, nosaka katra žurnāla piederību konkrētai nozarei, tad šādās datu bāzēs ir problemātiski izvērtēt publikāciju starpdisciplināritāti. **Ja rezultativitāte un publikāciju skaits dabaszinātņu un sociālo zinātņu nozarēs nepieaugs vai publikāciju procentuālais skaits tiks vērtēts atbilstoši SciVal, kas neparāda starpdisciplināritāti, bet tikai rezultātu konkrētā nozarē, tad pastāv augsts risks, ka rezultativitāte dabaszinātnēs un sociālajās zinātnēs var noslīdēt zem 5 % no nozares kopējā rezultāta, kas ir kritiski RSU zinātnes universitātes statusa saglabāšanai.** Šī riska mazināšanai RSU vienlaikus ar starpdisciplināru pētījumu un publikāciju apjoma palielināšanu ir nepieciešams palielināt arī specializācijas nozaru – dabas un sociālo zinātņu – publikāciju skaitu un kvalitāti.

Iepriekš minētais nozīmē arī to, ka līdz ar LSPA pievienošanu RSU nepieciešams aktīvi informēt iesaistītās puses par pētniecības rezultātu starpdisciplināritātes uzskaites veidu un uzlabot esošo publicēšanās stratēģiju un motivācijas programmas, īpaši izceļot un atbalstot starpdisciplinārus pētījumus un pētījumus dabaszinātņu un sociālo zinātņu jomās – struktūrvienībām jānosaka mērķis publicēties tieši dabas vai sociālo zinātņu žurnālos. Papildu motivācija būtu jāveido pētniekiem, kuru pētījumi var tikt publicēti dabaszinātņu un sociālo zinātņu nozares žurnālos ar IF=>3, Q1-Q2. Aktīvi jākomunicē Q1-Q2 žurnālu saraksti nozarēs. Pētniekus, kuri publicējas medicīnas nozares žurnālos, nepieciešams motivēt publicēties Q1 un augstāka IF žurnālos, lai celtu medicīnas un veselības nozares publikāciju kvalitāti (kvantitāte ir pietiekoša).

RSU, saņemot informāciju par plānoto konsolidāciju ar LSPA, jau veica priekšizpēti par iespējamo sadarbību un kopīgajiem pētniecības virzieniem, organizējot vairākas tikšanās. Tā rezultātā jau uz konsolidācijas plāna izstrādes brīdi ir iesniegti vairāki kopīgi Latvijas Zinātnes padomes Fundamentālo un lietišķo pētījumu projektu grantu iesniegumi 2023. gada konkursā par šādām tēmām: dažādu diētas faktoru ietekme uz sportistu veselību, COVID-19 pacientu dzīves kvalitātes uzlabošana, veselīga dzīvesveida veicināšana, veselības indikatori sporta sniegumā. Tāpat ir arī identificētas kopīgas tēmas visās trijās RSU stratēģiskās specializācijas nozaru grupās, pie kurām strādāt konsolidācijas grantu īstenošanas laikā, piemēram, rehabilitācija, veselīga dzīvesveida

veicināšana, ilgstošas fiziskas slodzes ietekme un fizioloģiskiem un kognitīviem rādītājiem, noturīgu ieradumu veidošana saistībā ar fizisko aktivitāšu veikšanu, dažādu slimību eksacerbācijas riska faktoru noteikšana sportistu populācijas vidū, stresa un fiziskās slodzes bioķīmija, fizisko aktivitāšu izpēte bērnu populācijā un sabiedrības veselības pētījumi dažādu slimību prevencijā, sporta komunikācija, sporta mārketinga, sporta tiesības, onkoloģisko pacientu fizisko aktivitāšu ietekme uz slimību un dzīves kvalitāti, kā arī daudz citas tēmas. Tāpat LSPA pētniekiem būs iespēja izmantot datus no tādiem RSU projektiem kā SHARE-ERIC, analizējot fiziskās aktivitātes 50+ gadus vecu iedzīvotāju populācijā.

Veicot kopīgus pētījumus, LSPA akadēmiskais personāls tiks iekļauts RSU motivācijas sistēmā un tam būs pilnīga pieeja apmācībām, rīkiem un konsultācijām saistībā ar dažādiem zinātniskās darbības aspektiem. Tas veicinās starpnozaru sadarbību un cels zinātnisko rezultātu kvalitāti un pētnieku motivāciju sadarbībai abām pusēm.

RSU strādā atbilstoši atvērtās zinātnes (*Open Science*) principiem, kuru mērķis ir padarīt brīvi pieejamu kvalitatīvu informāciju par zinātniskajiem pētījumiem, datus un to izplatīšanas un izmantošanas iespējas visiem zinātniskās sabiedrības līmeņiem. Kā viena no aktivitātēm, lai veicinātu atvērtu zinātni un uzlabotu pētniecības rezultātu atpazīstamību un atkalizmantošanu saskaņā ar RSU Digitālās transformācijas ceļa karti, ir RSU pētniecības datu pārvaldības un datu kvalitātes uzlabošana un digitālās kapacitātes paplašināšana pētniecībā. Šobrīd jau ir uzsākts darbs pie pētniecības datu pārvaldības sistēmas izstrādes, tiek izstrādāta Pētniecības datu pārvaldības politika un kārtība, kas regulēs jautājumus saistībā ar visu pētniecības datu dzīves ciklu. RSU ir vienīgā universitāte Latvijā, kas ir Eiropas Atvērtā zinātnes mākoņa (EOSC) asociācijas biedrs, kā arī aktīvi sadarbojas ar dažādām organizācijām pētniecības datu jomā.

RSU ir izveidots institucionālais pētniecības datu repozitorijs (RSU Dataverse), kurā projektu noslēgumā vai pēc ilggadējiem pētījumiem var deponēt pētniecības datu kopas, kā arī tas ir reģistrēts vadošajos datu repozitoriju tīklos, līdz ar to palielinot tur noglabāto datu kopu redzamību. Visām datu kopām tiek piešķirts DOI unikālais identifikators (piešķirts sadarbībā ar DataCite), tādējādi atļaujot atsaukties uz datu kopām zinātniskajos rakstos un citos veidos. RSU Dataverse tiek uzkrātas attīrītas, atbilstoši FAIR principiem noformētas un sagatavotas pētniecības datu kopas, kurām piešķirts DOI un kuras turpmāk (atkarībā no pieejas veida) ir iespējams atkalizmantot gan pētniecībā, gan studentu apmācībā un studiju pētniecības darbu izstrādē.

LSPA darbiniekiem gan konsolidācijas laikā, gan piedaloties akadēmiskās karjeras un pētniecības projektu īstenošanā konsolidācijas gaitā, gan arī apzinot jau iepriekš pabeigtos pētījumus, būs iespēja ievietot savu pētījumu datu kopas RSU Dataverse repozitorijā, piedalīties RSU organizētajās apmācībās un semināros par datu pārvaldību, kā arī nepieciešamības gadījumā pētniekiem tiks sniegts individuāls atbalsts un konsultācijas pētniecības datu pārvaldībā. Arī studējošie (sevišķi doktoranti un maģistranti) tiks aicināti sākt ievērot pētniecības datu pārvaldības labās prakses savās pētniecības aktivitātēs. Konsolidācijas projekta laikā RSU veiks konsultācijas ar LSPA pētniekiem, apzinot pašreizējo situāciju un nozīmīgākos datu avotus, iespējams, jau uzsākot datu kopu sagatavošanu, lai tās publicētu RSU Dataverse. Sākot īstenot akadēmiskās karjeras un pētniecības grantus konsolidācijas ietvaros, kā obligātais nosacījums būs veidot pētījumu datu pārvaldības plānus un deponēt izveidotās datu kopas RSU Dataverse repozitorijā.

Pašreiz RSU nodrošina plašu klāstu ar programmatūras rīkiem, kā arī apmācības un materiālus, lai izmantotu tādas platformas kā, piemēram, R un Python pētniecības datu apstrādei un vizualizācijai (materiāli pieejami E-Studijās doktorantūras skolas ietvaros). Ir pieejami vairāki komerciāli rīki, piemēram, IBM SPSS, MathLab, Nvivo (kvalitatīvo datu apstrāde), STATA u. c. Datu ierakstīšanai un apstrādei pieejams RedCap, kas piedāvā plašu klāstu ar funkcijām un iespēju strādāt komandās (projekta tipa dalījums), piemēram, aptauju rezultātu apstrādē. Visi minētie rīki būs pieejami arī LSPA pētniekiem un studējošajiem. Nākotnē plānots arī daudz vairāk pievērst pētnieku uzmanību atvērtās piekļuves programmatūrai, ko var ērti izmantot un strādāt ar dažādiem formātiem, piemēram, OpenRefine. Līdzīgi arī varētu intensificēt apmācību pieejamību pētniekiem nozīmīgās

jomās, lai izmantotu programmēšanas platformas (jau minēto R un Python). Projektu ietvaros un sadarbībā ar citām Latvijas institūcijām arvien vairāk tiks izmantotas arī platformas darbam ar mākslīgo intelektu un augstas veiktspējas datoriem (jeb HPC).

Akadēmiskā karjera

PB eksperti 2022. gada ziņojumā "Ceļā uz jaunu akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā – sasniegt izcilību caur profesionālo attīstību un labu cilvēkresursu pārvaldību" kā vienu no Latvijas augstākās izglītības problēmām izvirza Latvijas nespēju izmantot dinamiskas un prognozējamās akadēmiskās karjeras sistēmas priekšrocības. Attiecībā uz prognozējamās karjeras ceļa neesamību eksperti atzīmē, ka akadēmiskā karjera Latvijā patiesībā ir atsevišķi darbi, kas indivīdiem apgrūtina karjeras plānošanu un realizēšanu, kas tādējādi mazina akadēmiskās karjeras pievilcību. Šī problēma ir nozīmīga, jo valstis savstarpēji sacenšas, veidojot pievilcīgas akadēmiskās karjeras iespējas, pētniecības vides un efektīvas cilvēkresursu politikas, apzinoties, ka labi atlasīts, atbalstīts un motivēts akadēmiskais personāls ir pamats jebkuras valsts augstākās izglītības sistēmas panākumiem. Ņemot vērā iepriekš minēto, RSU veic darbības, kas veicina gan akadēmiskās karjeras prognozējamības pieaugumu, gan motivēta akadēmiskā personāla ataudzi. Proti, RSU kopā ar LSPA īstenoja projektu SAM 8.2.2. "Atbalsts doktorantu iesaistei zinātniski pētnieciskajā un studiju darbā", septiņus pēcdoktorantu atbalsta projektus, ir izveidojusi trīs tenūrprofesoru jeb zinātnes profesoru amata vietas, kas ir ļāvis starptautiskā konkursā piesaistīt izcilus zinātniekus, kuri katrā no trīs RSU stratēģiskās specializācijas jomām veiks augsta līmeņa pētījumus.

Viena no problēmām augstākajā izglītībā un pētniecībā ir jauno doktorantu un aizstāvēto promocijas darbu skaita kritums. Starptautiskie eksperti gan RSU, gan LSPA aicina pievērst pastiprinātu uzmanību jauno zinātnieku skaita pieaugumam. RSU doktorantūrā šobrīd promocijas darbi tiek izstrādāti un aizstāvēti divās zinātņu nozaru grupās. Veselības aprūpes programmā ir lielākais valsts budžeta vietu un studējošo skaits, sociālajās zinātnēs un dabas zinātnēs kopējais budžeta vietu un studējošo skaits ir mazāks. LSPA sporta zinātnē strādājošie pētnieki var aptvert trīs zinātņu nozaru grupas un piedāvāt doktorantūras promocijas darbu tēmas, aizstāvēt promocijas darbus visās trijās RSU stratēģiskās specializācijas zinātņu nozaru grupās.

LSPA šobrīd promocijas darbi tiek aizstāvēti veselības un sporta zinātņu nozares apakšnozarēs. Ja iepriekšējos gados aizstāvēto promocijas darbu skaits LSPA bijis neliels, tad 2022. gadā promocijas darbus aizstāvēja 5 doktoranti. Salīdzinot ar 2009.–2015. gadu, kad bija pieejams atbalsta mehānisms doktora studiju īstenošanai un RSU tika aizstāvēti 30 un vairāk promocijas darbi gadā, pēdējos gados šis skaits ir krities. Īpaši zemi rādītāji un straujš kritums aizstāvēto promocijas darbu skaitā RSU ir COVID-19 pandēmijas laikā un pēc tās. Lai šādai situācijai izprastu cēloņus, RSU ir veikusi doktorantu un grāda pretendentu aptauju, lai noskaidrot galvenos iemeslus, kādēļ promocijas darbi netiek aizstāvēti. Aptaujas dati rāda, ka viens no iemesliem ir tas, ka liela daļa no RSU doktorantiem ir ārsti, kas strādā slimnīcās un privātpraksēs. Līdz ar to laika studijām, pētniecībai un promocijas darba sagatavošanai atliek maz un veltīt vairāk laika pētniecībai nav iespējams tieši finansiālu iemeslu dēļ. Kā citi iemesli tiek minēti nepietiekošs finansējums pētījumu veikšanai, nepietiekošas zināšanas datu apstrādē, nav pieejas laboratorijām un koplietošanas infrastruktūrai u. c.

Lai veicinātu doktorantūras studijas un palielinātu doktora grādu ieguvušo skaitu, plānots veikt vairākas aktivitātes, kas saistītas gan ar finansiālo nodrošinājumu pētījumiem un atalgojumu doktorantūras laikā, gan ar praktisku palīdzību doktorantiem datu analīzē, publikāciju sagatavošanā, projektu rakstīšanā un datu pārvaldībā, kā arī nodrošināt koplietošanas infrastruktūru pieejamību. Savukārt, lai sāktu sagatavot doktorantus un veiktu promocijas procesu dabaszinātnēs, nepieciešams izveidot promocijas padomi dabaszinātņu nozaru grupas bioloģijas nozarē, piesaistīt RSU augsta līmeņa tenūrprofesorus un atvērt doktorantūras studijas dabaszinātņu reflektantiem.

Konsolidācijas laikā tiks veikts LSPA doktorantūras līmeņa studiju programmu novērtējums, ar doktorantūras studijām saistīto procesu un procedūru novērtējums un sinhronizācija, t. sk.

uzņemšanas nosacījumi, promocijas process, doktorantūras skola un prasības akadēmiskajam personālam. Novērtējumu veiks RSU un LSPA doktorantūras programmu vadītāji sadarbībā ar jomas vadošajiem zinātniekiem un ekspertiem.

Pēdējos gados ir krities ne tikai aizstāvēto promocijas darbu skaits, bet arī liels jauno doktoru skaits izvēlas neveidot akadēmisko karjeru. Iemesli šādam lēmumam ir dažādi – limitēts pieejamo amata vietu skaits, neskaidrs (nestabils) finansējums, kas saistīts ar grantu un pētniecības projektu piesaisti, mentoringa trūkums. Augstākās izglītības un pētniecības kontekstā tas var rezultēties ar vecuma disbalansu, kvalificētu personu un viedokļu daudzveidības trūkumu akadēmiskajā vidē, kā arī problēmām ar prasmju un zināšanu nodošanu. Īpaši tas skar RSU, kur liela daļa doktorantu, kas aizstāv promocijas darbus medicīnā un veselības aprūpē, izvēlas neturpināt akadēmisko karjeru, dodot priekšroku darbam slimnīcās. Par to, ka situācija ir jārisina, liecina, piemēram, LSPA profesoru vidējais vecums, kas ir 67,2 gadi, RSU profesoru vidējais vecums ir 61,4 gadi.

Lai veicinātu jauno pētnieku piesaisti un saglabātu līdzsvaru akadēmiskajā vidē, nepieciešams ieviest vairākus pasākumus, piemēram, finansiālas stabilitātes nodrošināšana, sākot akadēmisko un zinātnisko karjeru (pēcdoktorantūras granti), dažādas karjeras attīstības programmas, mentoru programmas, kā arī jauno pētnieku piesaistīšana no citām nozarēm (īpaši dabaszinātņu), mudinot viņus sākt pēcdoktorantūras karjeru tieši RSU.

Lai stiprinātu pētniecisko kapacitāti, RSU ir uzsākusi tenūrprofesoru programmas īstenošanu, darbā RSU ir pieņemti trīs tenūrprofessori (katrā specializācijas nozarē viens), un tiek veidotas to grupas. Medicīnas un veselības zinātņu jomā tiek veidota tenūrprofesora grupa farmakoģenētikā, dabas zinātnēs – molekulārajā bioloģijā, bet sociālajās zinātnēs – pārtikas jomas socioloģijā. Papildus trīs jau esošajām zinātnes profesoru grupām paredzēts izveidot vēl vismaz trīs RSU, IZM un nozaru organizāciju līdzfinansētas tenūrprofesoru vietas ar grupām. Šādu amata vietu izveide ir RSU zinātniskās darbības kvalitātes celšanas pamatā un šādu grupu veidošanai un finansēšanai netiek plānots izmantot ANM plāna 5.2.1.1. investīciju otrās kārtas finansējumu. Konsolidācijas ietvaros ir paredzēts izveidot vairākus zinātnieku grantus, kuru mērķis ir karjeras izaugsme pētniecībā, ko pēc projekta noslēguma būtu iespēja turpināt tenūrprofesora amatā.

RSU pētnieki var saņemt atbalstu ceļa izdevumiem un komandējumam, lai integrētos starptautiskajās zinātnes infrastruktūrās un centros, kuros piedalās Latvija. Latvijas institūcijām ir pieeja Eiropas molekulārās bioloģijas laboratorijai un Eiropas molekulārās bioloģijas konferencei, CERN, Eiropas kosmosa aģentūrai (kosmosa veselības programma), Kopuzņēmumam “Svarīgas digitālās tehnoloģijas” un citiem kopuzņēmumiem, kas izveidoti uz *Apvārsnis Eiropa* bāzes, Eiropas Tehnoloģiju un inovāciju institūta kopienai, ERIC un ESFRI resursiem. Šāda sadarbība arīdzan nepieciešama, lai pētniecības personāls regulāri paaugstinātu kvalifikāciju, apgūtu jaunas metodes, veidotu jaunus kontaktus, iesaistītos jaunos projektos.

Lai tieši veicinātu pētniecības attīstību un virzību uz izcilību, vismaz 45 % no konsolidācijai paredzētā finansējuma plānots izmantot pētniecībai, uzsvaru liekot uz starpdisciplināriem pētījumiem un pētījumiem veselības un sporta zinātnē.

2.1. Darbība: Akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošana (MK 19.2. akadēmiskās karjeras grantu īstenošana; 19.3. iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošana)

Lai veicinātu akadēmiskā personāla karjeras izaugsmi un pētniecības izcilību, kā viena no apjomīgākajām darbībām ir tiešs atbalsts pētniecībai. Atbalsts pētniecībai tiks sniegts akadēmiskās karjeras (doktorantūras, pēcdoktorantūras un zinātnieku (profesoru)) grantu veidā un iekšējo pētniecības un attīstības projektu veidā.

Pētniecības finansējums tiks piešķirts konkursa kārtībā, pieteikumu izvērtēšanu, izņemot doktorantūras grantus, nodrošinās Latvijas Zinātnes padome, kura vērtēšanai piesaistīs vismaz divus neatkarīgus ārvalstu ekspertus.

Piesaistot ārvalstu ekspertus, tiks ievēroti šādi nosacījumi:

- Ārvalstu ekspertam ir zinātnes doktora grāds;
- Ārvalstu eksperta zinātniskā kvalifikācija atbilst konkrētā projekta iesnieguma zinātnes nozarei un tematikai;
- Ārvalstu eksperta līdzšinējā vērtēšanas kompetence un darba pieredze atbilst konkrētā projekta iesnieguma zinātnes nozarei un tematikai;
- Ārvalstu eksperts vērtējumu veic neatkarīgi un nepārstāv projekta iesnieguma iesniedzēja institūciju, viņa darbībā nav tādu apstākļu, kas izraisa interešu konfliktu, t. sk. nerada un neradīs ārvalstu ekspertam personisku vai mantisku ieinteresētību.

Darbības ietvaros tiks izveidoti **zinātnieku (profesoru) granti**, kas ir konkursa kārtībā iegūstams finansējums zinātnieku individuālajiem projektiem, kuru mērķis ir radīt jaunas zināšanas un tehnoloģiskās atziņas, atbalstot izcilāko zinātnieku individuālos pētniecības projektus. Uz individuālo zinātnieku grantu var pieteikties ikviens pieredzējis RSU vai LSPA akadēmiskā personāla pārstāvis, kas vēlas attīstīt karjeru zinātnē RSU specializācijas jomā, tostarp sporta zinātnē.

Lai veicinātu promocijas darbu sagatavošanu un palielinātu aizstāvēto disertāciju skaitu, kā arī, lai atbalstītu jaunos pētniekus zinātniskās karjeras sākumposmā, tiks izveidoti **doktorantūras** un **pēcdoktorantūras granti**.

- **Doktorantūras grants** – konkursa kārtībā iegūstams finansējums doktoranta pētniecības veikšanai, kas saistīta ar doktorantūras studiju procesa, promocijas darba vai doktora teorētiskā pētījuma un mākslinieciskās jaunrades darba sekmīgu izstrādi;
- **Pēcdoktorantūras grants** – mērķēts konkursa kārtībā iegūstams finansējums RSU vai LSPA zinātniekam, kas atbilst pēcdoktoranta definīcijai. Grants tiks piešķirts individuālajiem projektiem, kuru mērķis ir radīt jaunas zināšanas un tehnoloģiskās atziņas.

Iekšējais pētniecības un attīstības grants ir iekšējā konkursa kārtībā iegūstams pētniecības finansējums, kura mērķis ir radīt jaunas zināšanas un tehnoloģiskās atziņas un pilnvērtīgu pētniecības kapacitāti attiecīgajās zinātnes nozarēs, t. sk. nodrošinot sadarbību ar uzņēmējdarbības sektoru un veicinot starptautisko sadarbību.

Grantu finansējums tiks izsludināts divos virzienos – **ārējā konsolidācija** un **iekšējā konsolidācija un izcilība**. Ārējai konsolidācijai un iekšējai konsolidācijai un izcilībai tiek plānots finansējums ne mazāk par 45 % no kopējā pieejamā finansējuma un tie ir skaidri nodalāmi.

Ārējā konsolidācijas ietvaros akadēmiskās karjeras grantus iesniedz LSPA doktoranti un akadēmiskais personāls, bet iekšējās konsolidācijas un izcilības ietvaros grantus iesniedz RSU doktoranti un akadēmiskais personāls.

Ārējā konsolidācijas ietvaros iekšējās pētniecības un attīstības grantus iesniedz LSPA akadēmiskais personāls un LSPA akadēmiskais personāls sadarbībā ar RSU akadēmisko personālu. Uz iekšējiem konsolidācijas un izcilības grantiem varēs pretendēt tikai RSU akadēmiskais personāls.

Vērtēšanas kritēriji pēcdoktorantūras grantiem, zinātnieku grantiem un iekšējās pētniecības un attīstības grantiem:

Granta pieteikuma zinātniskā kvalitāte:

- Apsvērums: pētījuma zinātniskā kvalitāte, ticamība un novitāte;

- Apsvērums: izvēlētais pētījuma stratēģijas un metodisko risinājumu zinātniskā kvalitāte, kā arī atbilstība noteikto mērķu sasniegšanai;
- Apsvērums: projekta spēja radīt jaunas zināšanas vai tehnoloģiskās atziņas.

Granta rezultātu ietekme:

- Apsvērums: iegūto zināšanu un prasmju paredzamā pārnese tālākajā darbībā un zinātniskās kapacitātes attīstībā;
- Apsvērums: pētniecības attīstības iespējas, ieskaitot ieguldījumu jaunu projektu sagatavošanā iesniegšanai starptautiskās pētniecības un/ vai citās inovāciju atbalsta programmās, kas ietver sadarbību ar industriju, kā vadošajam vai sadarbības partnerim;
- Apsvērums: pētījuma rezultātā tiks radītas attiecīgajai nozarei, tautsaimniecības un sabiedrības attīstībai nozīmīgas zināšanas;
- Apsvērums: iegūto zināšanu ilgtspēja un kvalitatīvs to izplatības plāns, t. sk. paredzētas zinātniskās publikācijas un sabiedrības informēšana.

Granta īstenošana un rezultāti:

- Apsvērums: pētījuma kvalitāte un tā atbilstība izvirzītajam mērķim. Plānotās darbības vērstas uz mērķa sasniegšanu un plānotie rezultāti ir skaidri definēti, atbilstoši un ticami;
- Apsvērums: granta pieteicēja zinātniskā kvalifikācija, atbilstoši iesniegtajam dzīves gājuma aprakstam (CV);
- Apsvērums: izvērtēti iespējamie pētnieciskie un sadarbības riski un izstrādāti to novēršanas vai negatīvā efekta samazināšanas pasākumi.

Katra grantu veida vērtēšanas kritēriji ir veidoti atbilstoši tā galvenajam mērķim – karjeras attīstībai, konsolidācijai un izcilībai. Doktorantu vērtēšanai pamatā tiks izmantoti tie paši kritēriji, kuri tika aprobēti SAM 8.2.2. projektā, kur RSU sadarbības partneris bija LSPA. Šos grantus vērtēs speciāli izveidota Projektu padome, kurā būs RSU un LSPA pārstāvji.

Pēcdoktorantūras, zinātnieku un iekšējiem pētniecības un attīstības grantiem tiks noteikts minimālais sasniedzamais kvalitātes sliekšnis, zem kura novērtētie granti netiks finansēti. Ja kādā no virzieniem vai grantu veidiem nebūs pietiekami daudz virs kvalitātes sliekšņa novērtēti granti, tiks finansēti tā virziena un granta veida projekti, kuri ir novērtēti virs kvalitātes sliekšņa.

Finansējums: 7 752 840 EUR

Papildus minētajam finansējumam konsolidācijas plāns paredz **200 000 EUR**, lai nodrošinātu gan grantu pieteikumu ekspertīzes veikšanu, gan to administrēšanu.

2.1.tabula: Akadēmiskās un iekšējās pētniecības un attīstības grantu paredzētais skaits un finansējums

Konsolidācija	Akadēmiskās karjeras granti					Iekšējās pētniecības un attīstības granti		Finansējums (kopā)
	Doktorantūras	Pēcdoktorantūras	Zinātnieku	Kopā	Kopā uz 30.09.2024	Kopā	Kopā uz 30.09.2024	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
LSPA konsolidācija ar RSU	15	6	5	26	13	8	4	3 515 640 €
RSU iekšējā konsolidācija	26	3	3	32	15	14	5	4 237 200 €
Kopā	41	9	8	58	28	22	9	7 752 840 €

Granta veids	Granta realizācijas laiks mēnešos	Viena granta summa	Grantu skaits	Finansējums (kopā)
1	2	3	4	5
Doktorantu granti	12	21 480 €	41	880 680 €
Pēcdoktorantu granti	24	116 640 €	9	1 049 760 €
Zinātnieku granti	24	180 000 €	8	1 440 000 €
Iekšējais pētniecības un attīstības grants	24	199 200 €	22	4 382 400 €
				7 752 840 €

Koplietošanas infrastruktūras izveide

Viens no zinātniskās darbības stratēģiskas un efektīvas pārvaldības īstenošanas mērķiem ir resursu efektīva izmantošana. Koplietošanas infrastruktūras (turpmāk – KI) ilgtermiņā samazina aparatūras un cilvēkresursu izmaksas, tiek radīti priekšnosacījumi sadarbībai un jaunu pētniecības virzienu attīstībai. Struktūrvienības, kur izveidota KI, darbojas kā servisa un tehnoloģiju centri, tajās ir pieejama kompetence un atbalsts, aparatūra, tehnoloģijas un serviss, kā arī eksperti, kuri pārzina infrastruktūras iespējas un var konsultēt citus pētniekus par iespējām izmantot pieejamās tehnoloģijas pētniecības vajadzībām. Konsolidācijas projekta laikā paredzēts stiprināt esošās resursu koplietošanas iestādes un veidot jaunas KI, ar skaidriem izmantošanas noteikumiem, veicinās pētniecību visās zinātņu nozaru grupās, paplašinot iekārtu izmantošanas iespējas piedāvājot pakalpojumus ne tikai pētniekiem, bet arī studējošiem un ārējiem klientiem. Veidot šādu KI un attīstīt resursu koplietošanas kultūru ir viens no starptautisko ekspertu ieteikumiem.

Konsolidācijas plāna izstrādes laikā, veicot padziļinātu RSU pētniecības infrastruktūras analīzi, konsultējoties ar pētniekiem, kā arī apzinot citu augstākās izglītības iestāžu pieredzi gan Latvijā, gan ārvalstīs, tika nolemts neveidot atsevišķas koplietošanas infrastruktūras, bet integrēt vai attīstīt tās esošajās struktūrvienībās, tādējādi šādas KI atrastos tiešā pētniecības tuvumā, tajās tiktu attīstīti pielāgoti pakalpojumi, laboratorijas pamatpersonālam būtu padziļināta izpratne par KI darbību un tiktu veicināta sadarbība un KI izmantošana. Lai nodrošinātu nepieciešamos cilvēkresursus šādu struktūrvienībās bāzētu KI darbībai, tiek nodrošinātas augsta līmeņa laboratorijas tehniskā personāla slodzes (tehnologi). KI uzraudzību un attīstību veiks attiecīgās struktūrvienības zinātniskais personāls un struktūrvienības vadītājs. Lai veicinātu KI izmantošanu un sadarbību gan iekšēji struktūrvienībā, gan savstarpēji, gan ar industriju, paredzēts iesaistīt RSU Tehnoloģiju pārneses kontaktpunktu, kas palīdzēs tehnologiem sadarbībā ar struktūrvienību vadītājiem identificēt, aprakstīt un piedāvāt gan RSU iekšēji, gan ārējiem klientiem dažādus pētniecības infrastruktūras izmantošanas, ekspertīzes, pētniecības un laboratoriju pakalpojumus.

Konsolidācijas laikā tiek izveidotas divas KI – sporta jomā un molekulārās (šūnu) bioloģijas jomās, kā arī attīstītas jau esošās pētniecības infrastruktūras koplietošanas virzienā RSU Zinātnes centra struktūrvienībās – Mikrobioloģijas un virusoloģijas institūtā, Darba drošības vides veselības institūtā kā arī citur, ar nolūku intensificēt resursu koplietošanu RSU līmenī un pakalpojumu piedāvājumu industrijai.

2.2. Darbība: Sporta un uztura laboratorijas izveide (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Nemainīgi aktuāla ir pētniecības joma, kas izvērtē nefarmakoloģiskas pieejas hronisku slimību profilaksei un ārstēšanai. RSU ir vairākas grupas, kuru pētniecība vērsta uz hronisko slimību izpēti un profilaksi, sabiedrības veselību un ar to saistīto fizisko aktivitāšu un uztura paradumu nozīmi, izmantojot mūsdienīgas pētniecības metodes, kas iekļauj dažādu bioķīmisko un ģenētisko marķieru izpēti sistēmiskā un šūnu līmenī. Apvienojot šīs dažādās intereses, plānots izveidot Sporta un

uztura izpētes laboratoriju, kuras galvenais pētniecības virziens ir saistāms ar fizisko aktivitāšu un tās mijiedarbību ar uzturu hronisko slimību (diabēts, vēzis u. c.) ārstēšanā un profilaksē, un saistīto fizioloģisko/ molekulāro mehānismu izpēti.

Laboratorija nodrošinās personalizētu pieeju hronisko slimību profilakses un ārstniecības pētījumiem, kombinējot terapiju, fiziskās aktivitātes un uzturu. Šī būs pirmā šāda veida zinātnes laboratorija Latvijā. Laboratorijas sākotnējās darbības primārais fokuss būs vērsts uz starptautiskās sadarbības nostiprināšanu, realizējot gan šķēsgriezuma, gan intervences pētījumus un nodrošinot relatīvi ātru datu apstrādi un publicēšanu, kas ilgtermiņā ļautu piesaistīt finansējumu laboratorijas tālākās darbības nodrošināšanai. Tāpat laboratorijā tiks īstenots studiju/ tālākizglītības process, papildinot obligāto un izvēles studiju kursu saturu ar fizisko aktivitāšu lomu hronisku slimību prevencijā.

Laboratoriju kā KI varēs izmantot gan RSU gan LSPA pētnieki, šādas laboratorijas izveide RSU veicinās abu institūciju sadarbību.

Sasniedzamais rādītājs: Laboratorija izvietota Dzirciema ielā 16. Iepirkta infrastruktūra, pielāgotas telpas, izstrādāti laboratorijas izmantošanas noteikumi, aprakstīti sniegtie pakalpojumi. Laboratorijas izmantošana tiek fiksēta mašīnstundu un iekārtu uzskaites sistēmā). Informācija par laboratoriju un tās piedāvātajiem pakalpojumiem atrodama mājaslapā.

Rezultāts: Izveidota Sporta un uztura izpētes laboratorija (iepirkta infrastruktūra, pielāgotas telpas, izstrādāti laboratorijas izmantošanas noteikumi, aprakstīti sniegtie pakalpojumi. Laboratorijas izmantošana tiek fiksēta mašīnstundu un iekārtu uzskaites sistēmā).

Finansējums: 445 000 EUR

2.3. Darbība: Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveide (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Lai vienuviet koncentrētu ar molekulāro un šūnu bioloģiju saistīto infrastruktūru un kompetenci un paplašinātu pieejamo pakalpojumu klāstu, to izmantošanu un sadarbības iespējas lešķējās konsolidācijas ietvaros uz jaunu lokāciju – Rātsupītes ielā 5 – tiks pārcelta RSU Onkoloģijas institūta šūnu grupa, ieskaitot aparāturu un tehnologu. Šādas izmaiņas nepieciešamas, lai vienuviet koncentrētu molekulārās bioloģijas un šūnu pētniecības kompetenci un paplašinātu šādu metožu izmantošanu, tādējādi paverot jaunas sadarbības iespējas ne tikai onkoloģijas virzienā strādājošajiem, bet arī lietotājiem no Mikrobioloģijas un virusoloģijas institūta, Molekulārās bioloģijas tenūprofesora grupām un citām RSU struktūrvienībām. Šajā KI tiks nodrošināta zīdītāju šūnu kultivēšana un kriokonservēšana, primāro šūnu kultūru izdalīšana no pacientu materiāla (asinīm, audu biopsijas un ķirurģiskajiem paraugiem), izolēto šūnu identificēšana un raksturošana, funkcionālie un bioloģiskie šūnu testi, kā arī funkcionālās ģenētikas eksperimenti. Sagaidāms, ka šādas KI ieviešana radīs lielāku interesi par pētījumiem dabaszinātnēs un piesaistīs RSU šīs jomas profesionāļus perspektīvu pētniecības virzienu attīstīšanai, kas savukārt veicinās RSU straujāku attīstību stratēģiskās specializācijas jomā.

Piedāvāto pakalpojumu klāsts ietvers arī transformētu imortalizētu B šūnu līniju iegūšanu, organotipisku 3D audu modeļu (organoīdu) izveidošanu un kultivēšanu un transgēnu šūnu līniju/ organoīdu ģenerēšanu. Laboratorijas piedāvās arī ar šūnu kultivēšanu un eksperimentiem saistītas tehniskas konsultācijas, praktisku atbalstu un primāro šūnu kultūru kolekciju kriogēno uzglabāšanu ilgtermiņā. Pēc vajadzības tiks nodrošināta studentu un zinātniskā personāla praktiska apmācība par aseptiskām metodēm un darbu ar šūnu kultūrām. Atsevišķi šajā koplietošanas infrastruktūrā būs laboratorijas, kurās varēs nodarboties ar mikroorganismu izpēti. Tāpat šeit paredzēts izvietot

vairākas iekārtas (saldētavas, djuāra trauki ar šķidro slāpekli) bioloģiskā materiāla uzglabāšanai. Tā kā mikroorganismu izpētes šūnu laboratorijas šobrīd jau aktīvi darbojas Mikrobioloģijas un virusoloģijas institūtā (bet netiek lietotas kā KI), plānots eventuāli iekļaut šo KI šajā institūtā apvienojot resursus un zināšanas.

Sasniedzamais rādītājs: Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūra, konsolidēta vienā adresē – Rātsupītes ielā 5 (telpas pielāgotas darbam ar šūnu kultūrām un molekulārās bioloģijas metodēm). Izstrādāti tās izmantošanas noteikumi, aprakstīti sniegtie pakalpojumi. Infrastruktūras izmantošana tiek fiksēta mašīnstundu un iekārtu uzskaites sistēmā. Informācija par infrastruktūru un tās piedāvātajiem pakalpojumiem atrodama mājaslapā.

Rezultāts: konsolidēta un izveidota molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūra Rātsupītes ielā 5, iepirkta infrastruktūra, pielāgotas telpas, izstrādāti laboratorijas izmantošanas noteikumi, aprakstīti sniegtie pakalpojumi. Laboratorijas izmantošana tiek fiksēta mašīnstundu un iekārtu uzskaites sistēmā.

Finansējums: skat. 6.3. darbību "Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras pārcelšana" telpu pielāgošana, infrastruktūras pārvešana un laboratoriju iekārtošana (300 000 EUR).

2.4. Darbība: Onkoloģijas un Molekulārās ģenētikas institūta izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Onkoloģija ir viena no prioritārajām pētniecības tēmām Eiropā, līdz ar to arī RSU ir jāveicina vēža pētījumu apjoms un kvalitāte. Apvienojot Onkoloģijas institūtu ar Molekulārās ģenētikas zinātnisko laboratoriju un veicinot infrastruktūras, kas ir abu struktūrvienību pārziņā, koplietošanu, pētniecības fokuss tiks vērsts uz padziļinātu audzēju molekulāro izpēti un attīstīs pētniecību translācijas medicīnā, saglabājot un turpinot attīstīt pētījumus reto, pārmantoto un iedzimto slimību jomā. Izmantojot konsultatīvās padomes kompetenci un ieteikumus, tiks veicināta izcilība vēža un reto slimību molekulāri ģenētiskā izpētes jomā un stiprināta sadarbība ar translācijas medicīnas ESFRI infrastruktūrām, kā arī konsorcijiem. Šādas strukturālas izmaiņas eventuāli palielinās ārēji finansētu pētījumu un publikāciju skaitu onkoloģijas un molekulārās ģenētikas jomā.

Sasniedzamais rādītājs: Konsolidētas 2 struktūrvienības, Onkoloģijas institūts un Molekulārās ģenētikas zinātniskā laboratorija. Apstiprināts izveidotās struktūrvienības attīstības plāns un izmaiņas RSU struktūrshēmā.

Rezultāts: Konsolidētas divas struktūrvienības, Onkoloģijas institūts un Molekulārās ģenētikas zinātniskā laboratorija

2.5. Darbība: RSU Zinātnes centra izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Paredzēts izveidot RSU Zinātnes centru, kas sevī apvienos Mikrobioloģijas un Virusoloģijas institūtu, Darba drošības un vides veselības institūtu, Sabiedrības veselības institūtu, Onkoloģijas un molekulārās ģenētikas institūtu un Bioinformātikas grupu, un veidos vienotu šo institūtu administratīvo vadību.

Sasniedzamais rādītājs: Izveidota jauna struktūrvienība. Apstiprināts tās nolikums.

Rezultāts: Senāta lēmums par RSU Zinātnes centra izveidi.

2.6. Darbība: Sociālo zinātņu pētniecības centra izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Nodrošinot RSU darbības misijā definēto sociālo zinātņu kā vienas no trīs zinātņu jomu ieguldījumu starptautiski novērtētu zināšanu radīšanā, Sociālo zinātņu pētniecības centra izveides mērķis ir veicināt mērķtiecīgu izcilas pētniecības attīstību jaunajā Sociālo zinātņu fakultātē, sniedzot atbalsta infrastruktūru, horizontāli nodrošinot atbalstu sociālzinātnisko pētījumu veikšanu gan RSU iekšējiem, gan sadarbības partneru pētījumiem, tādējādi attīstot sociālo zinātņu, medicīnas un dabaszinātņu virzienu sinerģiju un starpdisciplināritāti, padarot universitāti par starptautiski atpazīstamu kā cilvēka vispusējas izpētes zinātnes universitāti.

Centra izveide un darbības nostiprināšana ir vērsta uz fokusētu darbu pie starpdisciplināras sociālo zinātņu attīstības, apvienojot resursus no esošajām sociālo zinātņu fakultātēm, kā arī iezīmējot jaunus sadarbības virzienus. Līdzās starpdisciplināritātei otrs būtisks sociālo zinātņu pētniecības princips ir teorētisko pieeju attīstīšana. Centrā šis princips tiks realizēts, apvienojot jau esošos resursus un iestrādes no šādām (bet neizslēdzot) jomām: informācijas un komunikācijas zinātnes (t.sk. mediju studijas, veselības komunikācija, informācijpratība), sociālā antropoloģija (t.sk. medicīnas antropoloģija), bizness un ekonomika (t.sk. sasaistē ar ilgtspējīgu attīstību, vadībzinātnes, veselības vadība un ekonomika starptautiskais bizness), politikas zinātne (t.sk. starptautiskās attiecības un diplomātija, valsts drošība, kibernetika), tiesību zinātne (t.sk. biomedicīnas, medicīnas un veselības tiesības), psiholoģija (t.sk. sporta psiholoģija un neirozinātne), datu zinātne, socioloģija.

Lai pilnvērtīgi notiktu pētniecībā gūto zināšanu pārnese un lai veicinātu starpdisciplināri orientētu pētnieku ataudzi, Sociālo zinātņu pētniecības centrā tiks īstenota jaunveidojamās Sociālo zinātņu fakultātes akadēmiskā un zinātnes personāla pētniecība, integrējot pētniecības procesu un rezultātus studiju procesā. Centrs darbosies arī kā KI un nodrošinās sociālo zinātņu akadēmiskā un zinātnes personāla, kā arī citu struktūrvienību kolēģu horizontālās pētniecības vajadzības (digitālos pētniecības rīkus, socioloģisko pētījumu infrastruktūru, programmatūru, tehnisko resursu pārvaldību u. tml.), kā arī administratīvo atbalstu pētniekiem pētniecības projektu īstenošanā, un nodrošinās fokusētu darbu pie starpdisciplināras sociālo zinātņu attīstības.

Sasniedzamais rādītājs: Izveidota jauna struktūrvienība, apstiprināts tās nolikums.

Rezultāts: Izveidots Sociālo zinātņu pētniecības centrs, izveidota tā koncepcija, attīstības un finansēšanas plāns, projekta ietvaros tiek atrasta atbilstošākā organizatoriskā forma centra darbībai. Veikti ieguldījumi sociālo zinātņu koplietošanas infrastruktūrā, bibliotēkas fondu papildināšanā.

Finansējums: 200 000 EUR

2.7. Darbība: Starptautiskās konsultatīvās padomes izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Atbilstoši starptautisko ekspertu rekomendācijām tiek izveidota starptautiska konsultatīvā padome RSU stratēģiskās specializācijas nozaru grupās atbilstoši RSU prioritārajām jomām, kas projekta

laikā konsultē RSU Zinātnes centra struktūrvienības un Sociālo zinātņu centru pētniecības attīstības jautājumos. Šāda padome tiek izveidota, apvienojot augsta līmeņa ārvalstu ekspertus, jomas ekspertus, politikas veidotājus, kas novērtēs RSU institūtu attīstības plānu, projektu portfeli un starptautisko sadarbību, kā arī ieguldījumu tautsaimniecībā, zinātnes komunikācijā un politikas veidošanā.

Padome dos stratēģiskus ieteikumus starptautisko partneru piesaistē, pētniecības ekselences veicināšanā un zinātnisko pētījumu kvalitātes paaugstināšanā. Konsolidācijas laikā plānots divas reizes sasaukt šādu konsultatīvo padomi – vienu 2024. gadā, lai veiktu sākotnējo novērtējumu un veidotu ieteikumus darbam nākamajiem diviem gadiem, un otru 2026. gada pirmajā pusē, lai izvērtētu sasniegto un sekotu turpmākajai attīstībai. Kā rāda ārvalstu un arī Latvijas zinātnisko iestāžu pieredze, šāda konsultatīvā padome palīdz iestādei mazināt fragmentāciju, fiksēt daudzsoļos pētījumu virzienus un sniegt ieteikumus to attīstībā, atklāt nišas tēmas, koriģēt esošās pētniecības tēmas, kas eventuāli rada pētniecības kvalitātes un ietekmes pieaugumu.

Sasniedzamais rezultāts: Izdots iekšējais normatīvais akts par padomes izveidošanu. Sniegti ieteikumi RSU pētniecības attīstībai, pētījumu un pētniecības rezultātu kvalitātes uzlabošanai un zinātnes izcilības attīstīšanai.

Rezultāts: Izveidota starptautiskā konsultatīvā padome, veikta RSU zinātnisko struktūrvienību zinātniskās darbības izvērtēšana un sniegtas rekomendācijas tālākai attīstībai.

Finansējums: 40 000 EUR

2.8. Darbība: “Exit” grantu īstenošana (MK 19.1.4. "exit" granti)

“Exit” granti paredzēti darba tiesisko attiecību izbeigšanai, ja saskaņā ar zinātnisko virzienu attīstības koncepciju nav paredzēts turpināt un attīstīt profesora vai asociētā profesora vadīto zinātnisko virzienu, vai paredzēts izbeigt darba tiesiskās attiecības ar akadēmisko personālu virs 65 gadiem. Šī granta ietvaros arī paredzēts nodrošināt akadēmiskā un pētnieciskā darba rezultātu tālāku nodošanu.

Ja vienotas RSU un LSPA attīstības stratēģijas izstrādes laikā tiks konstatēts, ka kāds no LSPA profesoru vai asociēto profesoru vadītajiem virzieniem netiks turpināts profesors vai asociētais profesors varēs pretendēt uz Exit grantu. Exit grantu piešķiršanai tiks izveidota komisija, kura vērtēs sasniegumus pētniecībā un pētījumu kvalitāti (publikācijas, sadarbību ar industriju, ieguldījumus nozares attīstībā, sabiedrības ieguvumus), darbu studiju jomā un jauno pētnieku sagatavošanā, to vai konkrētajā pētījumu virzienā, kurā strādā profesors vai asociētais profesors ir jaunie pētnieki, kuriem tiks nodotas zināšanas pētnieciskā virziena turpināšanai. Ja pētniecības virziens tiek turpināts, tad tiek izstrādāts zināšanu nodošanas plāns un granta laikā tas tiek īstenots.

Rezultāts: Piešķirti trīs “Exit” granti

Finansējums: 80 000 EUR

2.2.tabula: Pētniecības sadaļā veicamo darbību provizorisks grafiks

Darbības	Provizorisks grafiks													
	2023			2024				2025				2026		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
2. Pētniecība														
2.1. Akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošana														
2.2. Sporta un uztura laboratorijas izveide														
2.3. Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveide														
2.4. Onkoloģijas un Molekulārās ģenētikas institūta izveidošana														
2.5. RSU Zinātnes centra izveidošana														
2.6. Sociālo zinātņu pētniecības centra izveidošana														
2.7. Starptautiskās konsultatīvās padomes izveidošana														
2.8. "Exit" grantu īstenošana														

3 Studiju process

Jautājums par studiju programmu skaitu un efektivitāti Latvijas augstākās izglītības iestādēs ir bijis aktuāls jau ilgāku laiku. MK 2018. gadā pieņemot noteikumus par 8.2.1. specifiskā atbalsta mērķa “Samazināt studiju programmu fragmentāciju un stiprināt resursu koplietošanu” īstenošanu, šo noteikumu anotācijā IZM atzīst, ka Latvijā ir vērojama studiju programmu pārlika dublēšanās un fragmentācija.

Akcenti uz studiju programmu sadrumstalotību tiek likti arī šobrīd spēkā esošos valsts rīcībpolitikas dokumentos. “Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam” uzsver studiju programmu sadrumstalotības ietekmi uz studiju kvalitāti, kur, nosakot augstskolu stratēģisko specializāciju un pilnveidojot finansēšanas principus, paredzēts turpināt darbu fragmentācijas mazināšanas virzienā. Attiecībā uz šo pamatnostādnes paredz likt uzsvā uz augstākās izglītības iestāžu un industrijas sadarbību studiju programmu satura pilnveidē un salāgošanā ar nozares attīstības vajadzībām, tostarp nostiprinot starpdisciplināru studiju pieeju izglītībā.

Ņemot vērā normatīvajos aktos, plānošanas dokumentos un starptautiskajās vadlīnijās pausto nepieciešamību Latvijas augstākās izglītības telpā virzīties uz studiju programmu sadrumstalotības mazināšanu, starpdisciplināras studiju pieejas veicināšanu, kā arī studiju programmu aktualitātes nodrošināšanu un sabiedrības mainīgo vajadzību apmierināšanu gan iekšējās, gan ārējās konsolidācijas ietvaros, **ir plānota studiju programmu konsolidēšana un modernizācija.**

Eiropas Sociālā fonda “Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” 8.2.3. SAM “Nodrošināt labāku pārvaldību augstākās izglītības institūcijās” projekta “Pārvaldības procesu pilnveide un studiju programmu satura modernizācija Rīgas Stradiņa universitātē” ietvaros SIA “Dynamic University” veica pētījumu par RSU un RSU Sarkanā Krusta medicīnas koledžas studiju programmu konkurētspēju un atbilstību vidējā un ilgtermiņa darba tirgus un nozares attīstības tendencēm.

Pētījumā tika identificētas vairākas studiju virzieniem (nozarēm) kopīgas tendences, kuras raksturo darba tirgu:

- Tehnoloģiju attīstība maina pakalpojumu formu, tāpēc standartizēti pakalpojumi arvien vairāk kļūst pieejami digitālajā vidē un tiek automatizēti, savukārt specifisku (unikālu) jautājumu (situāciju) risināšanai, kur nepieciešama individualizēta pieeja un risinājumi, pieaug ekspertīzes nozīme;
- Tehnoloģiju ietekme maina nozaru (organizāciju) darbības formātu (piemēram, darbs un konsultācijas attālināti), pakalpojumu saturu un komunikācijas pieejas;
- Arvien lielāka nozīme darba tirgus attīstībā ir sadarbībai starp vairākām nozarēm un disciplīnām;
- Pastāvīga mācīšanās un jaunu prasmju apgūšana ir neatņemams organizāciju un indivīdu konkurētspējas priekšnosacījums;
- Pieaugoša caurviju prasmju (pašvadīta mācīšanās, sadarbība un komunikācija, efektīva laika plānošana, inovatīva un radoša domāšana, kritiska domāšana) nozīme.

Atbilstoši Eiropas Zinātnietilpīgo universitāšu apvienības (League of European Research Intensive Universities – LERU) rekomendācijām mūsdienīgas universitātes pazīmes ir šādas:

- Starpdisciplināritāte ir daļa no universitātes pamatdarba;
- Universitāte ir gatava ieguldīt starpdisciplināros pētījumos;
- Studiju process ir starpdisciplinārs;
- Universitātei ir stratēģija tam, kā veidot nākamo starpdisciplināru pētnieku paaudzi;
- Ir izveidota starpdisciplināritātes kultūra, kas pastāvīgi tiek pilnveidota.

Gan darba tirgus pētījumi, gan darba devēji norāda uz vairākām caurviju prasmēm, kuras ieteicams integrēt vai stiprināt studiju saturā un procesā, piemēram, pašvadīta mācīšanās, informācijpratība, laika efektīva plānošana, klientorientēta domāšana un attieksme, spēja pieņemt lēmumus un darboties nenoteiktības apstākļos, inovācijas un radošā domāšana.

Pētījuma ietvaros tika veikts salīdzinājums ar līdzīgām studiju programmām citās valstīs, secinot, ka tajās biežāk piedāvā studiju programmas ar specializācijas iespējām jau bakalaura līmeņa studijās. Līdz ar to RSU izvērtēja iespēju veikt studiju programmu konsolidāciju tematiski plašākās studiju programmās, paredzot specializēšanās iespējas, vienlaicīgi saglabājot studiju programmas kvalitāti un unikalitāti.

Analizējot dažādu nozaru tendences, kā kopējā tendence visās jomās iezīmējas pieaugoša nepieciešamība pēc datorpratības un digitālām prasmēm, kā arī ar tām saistītām sociāli-tehniskām prasmēm. Nākotnes darba tirgus no ikviena absolventa sagaidīs ne tikai datoru lietošanas spējas, bet arī izpratni par jaunākajām tehnoloģijām, digitālās kompetences, sapratni par lieliem datiem, mākslīgo intelektu un mašīnmācīšanos. Papildus tam absolventiem jāspēj integrēt šīs tehnoloģijas savās organizācijās, kas prasīs sociāli-tehniskās kompetences jeb zināšanas un spēju integrēt cilvēku un mašīnu darbu. Lai to spētu, visās jomās būs nepieciešamas arī komunikācijas, vadības, problēmu risināšanas un līderības kompetences, kuru nozīme pieaugs līdz ar darba vides dinamiskumu un kas prasīs lielāku elastību no organizācijām.

Tāpat arī no absolventiem tiks sagaidītas uzņēmējdarbības un pētniecības prasmes, kas sevī ietver radošumu un spēju inovatīvi domāt. Kā specifiskās jomas kompetences tika identificēta nepieciešamība pēc dažāda veida komunikācijas prasmēm (komunikācija ar klientiem, kolēģiem, publiskā komunikācija u. c. saskarsmes formas), ko identificēja kā nepieciešamību socioloģijas, politoloģijas un antropoloģijas, Sociālās labklājības un Dzīvās dabas zinātņu studiju virzienu programmu absolventiem. Tāpat arī Socioloģijas, politoloģijas un antropoloģijas, Vadības, administrēšanas un nekustamo īpašumu pārvaldības, Dzīvās dabas zinātņu un Veselības aprūpes absolventiem būs jābūt ar starpdisciplinārām kompetencēm, kas atspoguļo šo jomu virzību uz aizvien ciešāku integrāciju ar citām jomām. Kā citas specifisko jomu nākotnes prasmes ir jāpiemin arī analītiskās un kritiskās domāšanas prasmes, starpkultūru prasmes un datu zinātnes prasmes, kas galvenokārt būs nepieciešamas sociālās un dzīvās dabas zinātnēs. Papildus tam Pasaules Ekonomikas Foruma pārskatā uzsvērts, ka visstraujāk augošā loma darba tirgū ir tehnoloģijām. Mākslīgā intelekta un mašīnmācīšanās speciālisti ir strauji augošo darbavietu saraksta augšgalā, kuriem seko ilgtspējas speciālisti, biznesa informācijas analītiķi un informācijas drošības analītiķi.¹

Ņemot vērā iepriekš minēto, RSU plāno jaunajā Sociālo zinātņu fakultātē veidot jaunas konsolidētas studiju programmas ar specializēšanās iespējām un plašāku brīvās izvēles studiju daļu. Tādā veidā Sociālo zinātņu fakultāte veicinās sinerģiju starp RSU pārstāvētajām sociālo zinātņu nozarēm un programmām, nodrošinot starpdisciplināritāti, studiju kursu un materiālu koplietošanu ne tikai starp vienas nozares programmām, bet starp atšķirīgas nozares pārstāvošām struktūrvienībām. Šāda pieeja nodrošinās iekšējas un ārējas studiju programmu satura dublēšanās mazināšanu, kompleksāku studiju rezultātu apguvi, lielāku elastību studiju kursu izvēlē programmas ietvaros, kas pastiprina atbilstību mainīgajam studējošo un darba tirgus pieprasījumam, kā arī resursu efektīvāku izmantošanu.

Pamatojoties uz augstāk minēto, plāna ietvaros tiks pārskatītas arī līdzīgās RSU un LSPA īstenotās studiju programmas un izstrādātas jaunas kopīgas studiju programmas. Galvenie aspekti, kam tiek pievērsta uzmanība, ir studiju programmās iekļauto studiju rezultātu aktualitātes izvērtēšana sasaistē ar darba tirgus pieprasījumu, studējošo un absolventu atgriezeniskā saite, **satura**

¹ The Future of Jobs Report 2023 | World Economic Forum (weforum.org)

dublēšanās novēršana, resursu koplietošanas iespējas, unikalitāte, rentabilitāte, uzņemšanas rezultāti un studējošo atbirums.

Studiju kvalitātes pilnveides un modernizācijas galvenie orientieri:

Kompetencē balstīta izglītība un digitālā transformācija:

- Studiju programmās apgūstamo studiju rezultātu kartēšana (Prasmju monitorings);
- Studiju kursu tematiskā analīze (studiju kursu apvienošanai, pēctecības pilnveidei, dublēšanās mazināšanai);
- Digitālo kompetenču apguve studiju programmās (caurviju un profesionālās pamata un augsta līmeņa digitālās prasmes);
- Izglītības tehnoloģiju integrēšana studijuursos;
- Kombinētu studiju organizācijas formas un metožu integrēšana visos studiju līmeņos;
- Interaktīvu koplietojamu studiju materiālu izstrāde (interaktīvas video lekcijas, digitālie scenāriji, interaktīvi mācību materiāli – grāmatas, prezentācijas);
- Simulācijā balstītas mācīšanās metožu sistematiska integrācija (prasmes, scenāriji, interaktīvas spēles, kopienas projekti).

Pētniecībā balstītu studiju stiprināšana:

- Jaunāko zinātnisko publikāciju rezultātu integrēšana apgūstamajā studiju saturā;
- Pētniecības prasmju kā caurviju prasmju stiprināšana studijuursos (datu ieguve, apstrāde, analīze, interpretēšana, komunikēšana);
- Pētniecības metožu kursu tematiskā analīze un apvienoto studiju kursu izstrāde;
- Studējošo iesaiste pētniecībā visos studiju līmeņos;
- Starpdisciplināru vertikāli integrēto projektu ieviešana;
- Pedagoģiskās darbības izpēti rezultātu atspoguļošana augstas raudzes zinātniskajās publikācijās.

Studiju programmu satura atbilstības pilnveide nozares prasībām:

- Rīcība: analītisks salīdzinājums ar starptautiskām programmām;
- Rīcība: nozares pārstāvju iesaiste un ekspertīze RSU darba grupās, valsts, sabiedrisku organizāciju, pašvaldību organizētās darba grupās, kuru mērķis un uzdevumi atbilst RSU misijai, mērķiem un kompetencei.

Datos balstītas studiju kvalitātes nodrošināšana – pastāvīgas pilnveidošanās kultūra:

- Studējošo pieredzes kartēšana;
- Mācīšanās analītikas risinājumu un sistēmas ieviešana;
- Studējošo atgriezeniskās saites ieguves procesa un sistēmas pilnveide.

Studiju kvalitāte:

- Atbilstība darba tirgus prasībām;
- Moderna mācīšanās un mācīšana (digitalizācija, inovatīvas mācīšanās un mācīšanas stratēģijas);
- Stratēģiskā specializācija un tai atbilstošs starpdisciplinārs saturs, kas ļauj izmantot RSU kompetenci un priekšrocības (iekšēja sadarbība, ārēja sadarbība, stratēģiskā specializācija veselībā (personas un sabiedrības));
- Pētniecības un studiju procesa sinerģija visu līmeņu programmās;
- Simulācijā balstīts studiju process visu līmeņu programmās.

IEKŠĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

3.1. Darbība: Studiju programmu konsolidācija jaunizveidotajā Sociālo zinātņu fakultātē un Veselības un sporta zinātņu fakultātē (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Īstenojot visas 3.1. darbībā paredzētās apakšdarbības, paredzēts sasniegt šādus **rezultātus**:

Veselības un sporta zinātņu fakultātē:

- Modernizētas 6 studiju programmas, konsolidējot LSPA un RSU līdzīgās studiju programmas, sk. tabulu 2.2.1;
- Slēgta 1 studiju programma (maģistra studiju programma "Supervīzija");
- Izveidota jauna, nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgota studiju programma "Sporta medicīna".

Sociālo zinātņu fakultātē:

- Balstoties sākotnējā studiju programmu satura un sasniedzamo studiju rezultātu izvērtējumā, identificētas 4 modernizējamas studiju programmas;
- Konsolidēti 20–30 studiju kursi;
- Izstrādāti 10–15 koplietojami studiju kursi 2–6 studiju programmās;
- Izstrādāti 3–4 Sociālo zinātņu fakultātē un universitātes līmenī koplietojami studiju moduļi.

3.1.1. Apakšdarbība: Kopīgu starpdisciplināru studiju kursu izstrāde Sociālo zinātņu fakultātē

Apakšdarbības galvenais mērķis ir pilnvērtīgi nodrošināt šī konsolidācijas plāna 1.1. darbībā "RSU struktūrvienību konsolidācija" paredzētās Sociālo zinātņu fakultātes izveidi. Šī konsolidācijas plāna 1. sadaļā "Pārvaldība" ir izvērtēti aprakstīti 2019. gadā veiktā zinātnisko institūciju starptautiskajā novērtējumā ietvertie secinājumi, piemēram, par to, ka reālajai struktūrai jeb trim sociālo zinātņu fakultātēm tiek uzlikta virtuāla organizatoriskā struktūra "Sociālo zinātņu platforma", kas neļauj izprast pētniecības darba mērķorientāciju un to, kā vairāku disciplīnu kopums var veidotu spēcīgu plūsmu. Tāpat arī PB eksperti ir norādījuši, ka pāreja uz lielākām un viendabīgākām struktūrvienībām veicina iekšējo sadarbību, kas pārvar tradicionālos nozaru šķēršļus. Lai ieviestu šo abu ekspertu paustos secinājumus un īstenotu šī konsolidācijas virsmērķi attiecībā uz starpdisciplināritātes, sadarbības un resursu koplietošanas veicināšanu gan studijās, gan pētniecībā, 3.1.1. apakšdarbība "Kopīgu starpdisciplināru studiju kursu izstrāde Sociālo zinātņu fakultātē" ir paredzēta kā daļa no strukturālo pārmaiņu īstenošanas. Studiju satura analīze, koplietošanas iespēju identificēšana u. c. šajā apakšdarbībā paredzētās aktivitātes ir neatņemama sastāvdaļa Sociālo zinātņu fakultātes izveidei kā daļai no strukturālajām pārmaiņām, ko paredz šis konsolidācijas plāns. Papildus atzīmējams, ka šī konsolidācijas plāna ietvaros lielākās strukturālās un saturiskās izmaiņas tiek veiktas tieši sociālo zinātņu jomā. Tas pamato primāru nozīmi fundamentālai satura analīzei nolūkā defragmentēt, aktualizēt atbilstoši industrijas tendencēm un koplietot studiju kursus studiju programmās, lai tādējādi nodrošinātu salāgotu nozaru pētniecības un studiju attīstību tajā pašā laikā stiprinot jēgpilnu un rezultatīvu starpdisciplināru sadarbību jaunās struktūras ietvaros.

Attiecībā uz apakšdarbības īstenošanu, tad, lai palielinātu resursu ieguldījumu efektivitāti un koplietošanu, apakšdarbības mērķis ir pārskatīt studiju programmas, lai identificētu vairākās dažādu nozaru/ katedru studiju programmās īstenotus studiju kursus ar saturiski līdzīgiem sagaidāmajiem studiju rezultātiem. Pēc šos rezultātus atbalstošo studiju kursu satura, sasniegto studiju rezultātu un studējošo atgriezeniskās saites analīzes tiks izvērtētas esošo studiju kursu koplietošanas iespējas, studiju kursu konsolidācija un jaunu studiju kursu izveide, salāgojot to iegūstamo kredītpunktu skaitu, kategoriju (obligātie, ierobežotas izvēles vai brīvās izvēles kursi) un

Īstenošanas laiku (pavasara/ rudens semestris). Katram konsolidētajam vai jaunveidojamam studiju kursam tiks identificēta atbilstīgā struktūrvienība, taču uzsvāru liekot uz struktūrvienību sadarbību starpdisciplināru kursu veidošanā un īstenošanā. Konsolidētie un jaunie studiju kursi tiks iekļauti vairāku studiju programmu studiju plānos, lai nodrošinātu efektīvāku resursu izmantošanu, lielāku studējošo skaitu katrā kursā un iespēju studējošajiem mācīties starpdisciplinārās grupās.

Darbības ietvaros tiks integrēta Veselības vadības programmas studiju kursi Vadībzinātņu studiju programmās kā specializēšanās iespēja, tādā veidā stiprinot savstarpēju sadarbību un resursu koplietošanu.

Sadarbībā starp sociālo zinātņu programmām paredzēts izstrādāt studiju kursu komplektu medicīnas bloka studējošajiem, kas nodrošina tādas prasmes un zināšanās kā uzņēmējdarbības pamati, līderība, tiesību pamati, ētika, komunikācija, veselības politika, sociālā antropoloģija u. c.

Rezultāts:

- Veikta vismaz 50 studiju kursu saturiskā analīze un identificēti studiju kursi, kuri ir saturiski līdzīgi vai savstarpēji dublējas;
- Izstrādāti 10–15 jauni studiju kursi;
- Slēgti 20–30 studiju kursi;
- Izstrādāti 3–4 koplietojami studiju moduļi (studiju programmas daļa, kurā apvienoti studiju kursi, kuriem ir kopīgs mērķis un sasniedzami studiju rezultāti);
- Modernizētas 4 studiju programmas (iekļaujot satura izstrādes un licencēšanas izmaksas).

Finansējums: 300 000 EUR

3.1.1.1. Apakšdarbība: Datu zinātnes moduļa izveide (MK 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Digitalizācijas un interneta tehnoloģiju strauji pieaugošas izmantošanas rezultātā ikviena nozare mūsdienās kļūst arvien datu ietilpīgāka, t. i. tiek vākti un uzkrāti gan strukturēti, gan nestukturēti lieli datu apjomi, tādējādi par izšķirošu prasmi kļūst spēja ar šiem datiem strādāt. Gan privātajā sektorā, gan valsts pārvaldē pieaug nepieciešamība datus savlaicīgi un efektīvi atrast būtisko. To apliecina arī darba tirgus prognozes. Piemēram, ASV tiek paredzēts, ka līdz 2031. gadam ar datu zinātnei saistītu lomu skaits darba tirgū pieaugs par 36 %, padarot to par vienu no visstraujāk augošajām profesijām (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022).²

Atbildot uz šo industrijas aktuālo pieprasījumu un nākotnes prognozēm, tiks veidots datu zinātnes modulis, kura mērķis ir veicināt datu prasmes līmeņa celšanu visās RSU īstenotajās studiju programmās un studiju līmeņos, nodrošinot nākotnes absolventu prasmes saprast datus un izmantot tos datus balstītu lēmumu pieņemšanā. Datu zinātnes moduļa izveide pastiprina RSU stratēģisko attīstības virzienu uz datu prasmes stiprināšanu visā universitātē, analītiskas darba paplašināšanu, studiju, pētniecības un administratīvo datu pārvaldības un kvalitātes uzlabošanu, kas veicinātu datus balstītu attīstības lēmumu pieņemšanu RSU pamatdarbības jomās.

Tā kā datu zinātnē būtisks ir līdzsvars starp tehniskajām zināšanām un nozares zināšanām, šajā modulī tiks piedāvāti kursi, kuros apgūstamas tehniskās zināšanas, kas nepieciešamas uzdevumu izpildei (integrējot dažādu grūtības pakāpju kursu piedāvājumu), uzsvāru liekot uz prasmi kontekstualizēt datus savas nozares ietvaros un definēt, kādi dati un kāpēc ir jāuzkrāj, jāanalizē, jāvizualizē.

² <https://www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm>

<https://fortune.com/education/articles/data-science-predictions-for-2023-according-to-the-ceo-of-simon-data/>

Moduļa saturiskās vadības funkcijas uzdevums būtu koordinēt visās RSU studiju programmās koplietojamu izvēles kursu (B un C kategorija) piedāvājumu, kas aptvers visus datu zinātnes procesa posmus – datu iegūšanu, attīrīšanu, izpēti, analīzi un vizualizēšanu, prognozēšanu, datu stāstniecību, FAIR (*Findability, Accessibility, Interoperability, and Reuse of digital assets*) un ELSI (*Ethical, Legal and Social Issues*) principiem darbā ar datiem u. c.

Piedāvāto studiju kursu saturs primāri būs orientēts uz personām bez iepriekšējas izglītības vai darba pieredzes inženierzinātnēs, t. sk. ar datorzinātnei saistītās jomās. Kursu piedāvājums būs orientēts uz zināšanu un prasmju pielietojamību, nevis vispusīgu un padziļinātu datu zinātnes teorijas apguvi.

Moduļa darbības tvērums ir visas universitātes līmenī, jo arī starptautiskā pieredze liecina, ka institucionalizēta pieeja nodrošina starpdisciplināritātes attīstību un lielāku ietekmi visās darbības jomās. Šāda pieeja vairo arī iespēju integrēt izstrādāto saturisko piedāvājumu akadēmiskā un administratīvā personāla profesionālajā pilnveidē – tālākizglītībā, tādējādi sekmējot RSU datu pratības kopējo līmeni. Modulis plānots kā saturiskais centrs – agregators, kas apkopo fakultātēs, katedrās un programmās jau īstenotos kursus, kā arī iniciē jaunu ierobežotās izvēles, brīvās izvēles kursu veidošanu, kas atbilst datu zinātnes attīstības iniciatīvai un būtībai.

Moduļa saturiskā funkcija būs koordinēt darbu pie jaunas datu pratības veicināšanas pieejas RSU, ciešā sinerģijā ar jau aizsāktajām iniciatīvām un iesaistītajiem kolēģiem (zinātnes datu kuratoriem u. c.) dažādos saturiskajos virzienos akadēmiskajā, pētniecības un administratīvajā darbā. Moduļa ietvaros notiks darbs pie tā, lai izveidotu sistēmu, kurā studējošajiem un arī darbiniekiem varētu tikt piedāvāta iespēja, apgūstot kādu no jaunizstrādātajiem kursiem (iegūstot noteiktu kredītpunktu skaitu) papildu iegūstamajam diplomam apliecināt arī specializāciju datu zinātnē.

Rezultāts: izstrādāti datu zinātnes procesam atbilstoši studiju kursu moduļi, iekļaujot gan jau esošos RSU studiju kursus, gan jaunus.

Finansējums: 38 560 EUR

3.1.2. Apakšdarbība: RSU Inovāciju centra izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Konsolidācijas plāna ietvaros plātos konsolidēt un apvienot visas inovāciju procesā iesaistītās struktūras, izvirzot vienotus darbības mērķus. Šī apakšdarbība attiecās gan uz studiju, gan pētniecības procesu. **Tiek veidots RSU Inovāciju centrs**, kuram tiek iecelts vadītājs. Inovāciju centra mērķi un devums dažādām ieinteresētām grupām:

1. **Studējošiem:** inovāciju apmācības atbilstošu studiju kursu veidā, praktiskās pieredzes iegūšana RSU inkubatorā B-Space un atbilstoša līmeņa inovāciju projektiem 3 zinātnes universitāšu (RTU, LU, RSU) kopējā inkubatorā Unilab (RSU ir 20% dalībnieks šajā uzņēmumā), dodot iespēju bakalaura vai maģistra darbu izstrādāt kā inovāciju projektu.
2. **RSU pētniekiem un zinātniekiem:** sniegt zināšanas un praktisku atbalstu viņu pētniecības projektu tehnoloģiskai pārnesei (visi tehnoloģiju pārnesei soļi un uzdevumi). Veicināt uzņēmīgumu RSU zinātniekos, gatavību, vēlmi un prasmes veikt industriālus pētījumus, atbalstīt kontaktu veidošanu ar industrijas pārstāvjiem un citām saistītām pusēm, kas nepieciešamas tehnoloģiju pārnesei.
3. **Industrija:** piedāvāt iespējas veikt kotraktpētījumus, piedāvāt inovāciju apmācību (t.s. SPARK kursi), piedāvāt vidi un resursus jaunu produktu ideācijai un izstrādei līdz prototipa veidošanas fāzei.

4. **RSU kopumā:** sasniegt izmērāmus inovāciju rādītājus (patenti, jaunuzņēmumi, spin-off, sadarbības projekti ar industriju), gūt ieņēmumus no inovāciju aktivitātēm 3 gadu laikā, sasniegto neto pozitīvu saldo, veidot kopēju jaunrades un inovāciju kultūru universitātē.

Inovāciju centrā paredzētie resursi: centra vadītājs, Tehnoloģiju pārneses kontaktpunkts (esoša struktūra), RSU inkubators B-Space (esoša struktūra), inovāciju darbnīca Medicīnas informācijas un tehnoloģiju centrā, t.s. makerspace (esošs resurss), EIT Health (RSU ir šīs struktūras pārstāvis Latvijā), Unilab, pieeja RSU laboratorijām un pētniekiem atbilstoši konkrētu projektu vajadzībām.

RSU Inovāciju centram tiek veidota industrijas partneru padome/ ekosistēma, kurā dalību apstiprinājuši septiņi industrijas pārstāvji. Padomes/ ekosistēmas mērķis ir uzturēt pastāvīgu industrijas-akadēmijas tīklojumu, veicināt projektu pasūtījumus.

Rezultāts: izveidots RSU Inovāciju centrs

Finansējums: 151 908 EUR

ĀRĒJĀ KONSOLIDĀCIJA

Lai izvērtētu situāciju un saprastu konsolidācijas plānā iekļaujamās darbības, RSU noslēdza līgumu ar SIA "Grant Thornton Baltic" "Par ārējo auditu finansiālā, materiāli tehniskā stāvokļa un organizatoriskās darbības novērtēšanu". No Audita izrietošie galvenie secinājumi saistībā ar studiju programmām ir:

- Saskaņā ar pieejamo informāciju par ESF projekta līdzekļiem licencētās vai licencēšanas procesā esošo studiju programmu akreditācija ir jāpabeidz līdz 2023. gada 30. novembrim. Ir konstatējams risks, ka akreditāciju var nepabeigt norādītajā termiņā, šādā veidā iestāsies neatbilstoši veikto izmaksu risks, kā arī nebūs iespējams uzsākt studiju procesu plānotajās studiju programmās, apdraudot LSPA pamatfunkciju veikšanu;
- Studiju virzienā "Veselības aprūpe" studiju programmas jau divas reizes ir akreditētas tikai uz diviem gadiem un šobrīd ir iedots vēl papildu pagarinājums līdz 2023. gada 30. septembrim, kas var ierobežot kvalitātes un atbilstības problēmām;
- 2022. gadā faktiskā studiju maksa programmās ir zemāka kā valsts noteiktā maksa par budžeta vietu, kas norāda uz to, ka studiju maksas faktiski tiek noteiktas zemākas kā to pašizmaksa. Zaudējumu apjoms nav nosakāms, jo netiek veikta atbilstoša uzskaitē un aprēķini, bet auditoru sagatavotā finanšu prognoze liecina par finansējuma deficītu un zaudējumu uzkrāšanas risku, sākot ar 2024. gadu;
- Vērojams liels studējošo atbirums, atsevišķās programmās vairāk par 50% studiju programmu nepabeidz (skat. 3.1.2.1. tabulu);
- Nesamērīgi zemas uzņemšanas prasības;
- Novecojusi materiāli tehniskā bāze.

3.1.2.1.tabula: **studējošo skaita izmaiņas LSPA studiju programmās**
(Avots: LSPA dati)

Studiju programma	Ilgums (gadi)	Studējošo skaits			% izmaiņas 3 studiju gados (3./1. st. gadu)
		1. studiju gads 01.10.2020	2. studiju gads 01.10.2021	3. studiju gads 01.10.2022	
1	2	3	4	5	6
Profesionālā bakalaura augstākās izglītības	4	135	95	63	-53 %

Studiju programma	Ilgums (gadi)	Studējošo skaits			% izmaiņas 3 studiju gados (3./1. st. gadu)
		1. studiju gads 01.10.2020	2. studiju gads 01.10.2021	3. studiju gads 01.10.2022	
1	2	3	4	5	6
programma "Sporta zinātne" (42813)					
Akadēmiskā doktora augstākās izglītības programma "Sporta zinātne" (51813)	3–4	11	9	9	-18 %
Profesionālā bakalaura augstākās izglītības programma "Fizioterapija" (42772)	4	79	60	31	-61 %
Profesionālā bakalaura augstākās izglītības programma "Sporta zinātne" (42813)	4,5	130	106	59	-55 %
Profesionālā bakalaura augstākās izglītības programma "Fizioterapija" (42772)	4,5	72	47	33	-54 %

Ņemot vērā Audita ziņojumā minēto, RSU jau ir lūgusi LSPA padomei **celt studiju maksas** un neturpināt palielināt zaudējumus, kā arī **pārskatīt uzņemšanas prasības**, jo studējošo atbīrums norāda, ka studējošie ar tik zemiem centralizēto eksāmenu rezultātiem nevar pabeigt studijas.

Izvērtējot RSU un LSPA studiju programmas, tika secināts, ka daļa no tām dublējas un ir konsolidējamas. RSU kopīgi ar LSPA konsolidācijas granta ietvaros gan apvienos, gan izstrādās jaunas kopīgas studiju programmas, ņemot vērā iepriekš aprakstītos Studiju kvalitātes pilnveides un modernizācijas orientierus.

3.2. Darbība: Studiju programmu konsolidācija starp RSU un LSPA (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Darbības galvenais mērķis ir pilnvērtīgi nodrošināt šī konsolidācijas plāna 1.2. darbību LSPA konsolidēšana RSU struktūrvienības statusā.

Programmu izstrādē tiks iesaistīti RSU, LSPA, nozares un ārvalstu eksperti, piemēram, no German Sports University Cologne. Sadarbībā ar ārvalstu ekspertiem darbosies darba grupas, kuras pārstāvēs konsolidējamās programmas (skat. 3.2.1. tabulu) no abām pusēm RSU un LSPA.

3.2.1. tabula: RSU un LSPA studiju programmu konsolidācija
(Avots: LSPA dati)

Studiju programma (StP)		RSU un LSPA konsolidācijas rezultāts
LSPA	RSU	
1	2	3
Prof. bakalaura StP "Fizioterapija"	Prof. bakalaura StP "Fizioterapija"	Viena kopīga StP
1. līmeņa prof. augstākās izglītības StP "Sporta un izglītības darba speciālists"	1. līmeņa StP "Veselības sporta speciālists"	Viena kopīga StP

Studiju programma (StP)		RSU un LSPA konsolidācijas rezultāts
LSPA	RSU	
1	2	3
Prof. bakalaura StP “Sporta zinātne”	Prof. bakalaura StP “Veselības sports”	Viena kopīga StP
Prof. bakalaura StP “Veselība, fiziskā aktivitāte un drošība”	Nav	Viena kopīga StP
Prof. maģistra StP “Veselības aprūpes speciālists sportā”	Nav	Viena kopīga StP
Prof. maģistra StP “Sporta zinātne”		
Doktorantūras studiju programma “Sporta zinātne” starp-augstskolu (Lietuvas Sporta universitāte, Tartu Universitāte, Jozefa Pilsudska Varšavas fiziskās izglītības Universitāte)	Doktorantūras studiju programma “Veselības aprūpe”	Viena kopīga doktorantūras StP

Izstrādājot studiju programmu konsolidācijas ieceri, ir izvērtēti tādi LSPA realizēto programmu aspekti kā piešķiramā kvalifikācija, studiju programmu pieejamās infrastruktūras stāvoklis, veikums pētniecībā u. c. rādītāji. Katrai LSPA realizētai programmai paredzēts piemērot individualizētus un konkrētai situācijai piemērotus risinājumus konsolidācijas mērķu sasniegšanai.

Studiju programmu pārņemšanas procesa ietvaros paredzēts, ka LSPA studiju programmas tiks integrētas, apvienojot to akadēmiskos, pētnieciskos un infrastruktūras resursus ar attiecīgajām RSU programmām. Tas ļaus nodrošināt studiju programmu rentabilitāti, starptautisko konkurētspēju, pētniecisko aktivitāti ar mērāmiem rezultātiem, atbirtuma mazināšanos, studiju kvalitātes izaugsmi, sadarbību ar sporta un veselības industriju, kā arī nodrošinās pārvaldības efektivitātes veicināšanu un cilvēkresursu attīstību. Atbilstoši 3.2.1. tabulai paredzēts:

1. Profesionālo bakalaura studiju programmu “Fizioterapija” paredzēts pārņemt, studiju saturu un nepieciešamos resursus konsolidēt ar identiska līmeņa RSU realizēto programmu “Fizioterapija”.
2. Pirmā līmeņa profesionālo augstākās izglītības studiju programmu “Sporta un izglītības darba speciālists” paredzēts pārņemt, saglabājot un attīstot dažādas sporta treneru kvalifikācijas, tādā veidā konsolidējot ar identiska līmeņa RSU programmu “Veselības sporta speciālists”. Paredzēts nosaukums “Sporta, veselības un izglītības darba speciālists”.
3. Profesionālo bakalaura studiju programmu “Sporta zinātne”, saglabājot esošās tautsaimniecībā pieprasītās kvalifikācijas, paredzēts pārņemt, konsolidējot ar identiska līmeņa RSU programmu “Veselības sports”. Paredzēts nosaukums “Sporta, veselības un izglītības darba speciālists” (2. un 3. punktā minēto programmu nosaukumi paredzēti identiski, lai parādītu sistēmisku pieeju dažādu līmeņu programmu realizācijai: pirmā līmeņa un bakalauru programma).
4. LSPA programmas “Veselība, fiziskā aktivitāte un drošība”, “Veselības aprūpes speciālists sportā” un maģistra studiju programma “Sporta zinātne” tiek saglabātas un realizētas atbilstoši RSU normatīvajam regulējumam un kvalitātes prasībām.

Papildus iepriekš minētajam konsolidācijas plāna ietvaros tiks veikts LSPA doktorantūras līmeņa studiju novērtējums un sinhronizācija. Vienlaikus, izvērtējot LSPA promocijas darbu tēmas, ir redzams, ka LSPA doktorantūras tēmas var aptvert visas RSU stratēģiski svarīgās zinātņu nozaru grupas, līdz ar to doktorantūras programma netiks veidota kā atsevišķa programma, bet tiks iekļauta un īstenota kā daļa no RSU doktorantūras programmām.

Rezultāts: Modernizētas un konsolidētas studiju programmas (darbības ietvaros plānots piesaistīt iekšējos un ārējos ekspertus, pieredzes apmaiņas, programmas licencēšanas un akreditācijas materiālu sagatavošana u.c. izmaksas, kas saistītas ar programmas izstrādi)

Finansējums: 600 000 EUR

3.3. Darbība: Jaunu studiju programmu izstrāde (MK 19.1.3. jaunu nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgotu studiju programmu izveide)

Izveidota jauna, nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgota studiju programma "Sporta medicīna".

Finansējums: 100 000 EUR

3.4. Darbība: Pedagoģiskās pilnveides programma LSPA docētājiem (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

RSU Pedagoģiskās izaugsmes centrs (turpmāk – PIC) nodrošinās LSPA docētājiem, studiju programmu direktoriem un struktūrvienību vadītājiem pielāgotu mācību programmu pedagoģiskai pilnveidei, vienotas izpratnes par studiju kvalitāti veidošanai, iepazīstināšanai ar RSU studiju procesa, studiju kursu plānošanas un izstrādes principiem. LSPA docētājiem tiks nodrošināta iespēja piedalīties regulārajos PIC organizētajos docētāju tālākizglītības ciklos:

- Studiju kursa dizains;
- RSU e-studiju lietošanas iespējas;
- Multimediju mācību materiālu izstrāde;
- Interaktīvu mācību materiālu izstrāde ar H5P.

LSPA jaunie docētājiem tiks nodrošināta iespēja piedalīties PIC organizētajā RSU Jauno docētāju skolā, kuras mērķis ir atbalstīt jaunos docētājus pedagoģiskās kompetences pilnveidē un stiprināt viņu profesionālo meistarību darbā ar studējošajiem. Jauno docētāju skola tiks īstenota kombinēto studiju formā četrus mēnešus garumā 56 akadēmisko stundu apjomā. Tajā jaunie RSU un LSPA docētāji savstarpēji mācīsies, lai stiprinātu savu izpratni un prasmes studentcentrētā mācību procesa plānošanā, īstenošanā un vērtēšanā. Docētājiem būs praktiska iespēja izvērtēt savus studiju kursus, līdzdarboties pieredzes apmaiņā, apgūt jaunas mācīšanās un mācīšanas stratēģijas, metodes un studiju rezultātu vērtēšanas pieejas. Jauno docētāju skolas absolventi sekmēs savu pedagoģisko kompetenci, lai varētu struktūrvienībās un studiju programmās atbalstīt arī savu kolēģu izaugsmi un virzīt studiju procesa inovāciju attīstību.

Papildus dalībai pedagoģiskajā pilnveidē PIC nodrošinās konsultācijas studiju procesa inovāciju īstenošanas atbalstam, studiju kursu un programmu savstarpējai integrācijai, lai veidotu kopīgos uz izaugsmi vērstos kvalitātes principos balstītu vienotu RSU un LSPA studiju programmu ekosistēmu.

LSPA docētāji saņems pedagoģisku atbalstu studiju procesa inovāciju projektu sagatavošanā un īstenošanā studijuursos un programmās, lai attīstītu studentcentrētās, kompetencē, pētniecībā un simulācijā balstītas studijas un tajās integrētu jaunākās izglītības tehnoloģijas.

Darbības ietvaros PIC plānos, īstēnos mācības LSPA docētājiem un nodrošinās rezultātu kvalitātes izvērtēšanu.

Rezultāts: Pedagoģiskās pilnveides programma LSPA docētājiem, LSPA docētāju dalība Jauno docētāju skolā, Atbalsts docētājiem pedagoģisko inovāciju projektu īstenošanai studijuursos, konsultācijas par studiju programmu satura modernizēšanu

Finansējums: 85 272 EUR

3.4.1.tabula: **Pedagoģiskās pilnveides programmu LSPA docētājiem provizorisks grafiks**

Darbības	Provizoriskais grafiks							
	2023				2024			
	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Pedagoģiskās pilnveides programma LSPA docētājiem								
1.1. Mācību programma programmu direktoriem un struktūrvienību vadītājiem								
1.2. Mācību programma docētājiem (1. grupa)								
1.3. Mācību programma docētājiem (2. grupa)								
1.4. Mācību programma docētājiem (3. grupa)								
2. PIC programma "Jauno docētāju skola"								
3. PIC cikls "Studiju kursa dizains"								
4. PIC cikls "RSU e-studiju lietošanas iespējas"								
5. PIC cikls "Multimediju mācību materiālu izstrāde"								
6. PIC cikls "Interaktīvu mācību materiālu izstrāde ar H5P"								

4 Biznesa procesi

(MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Galvenais akcents un darbības šajā sadaļā attiecas uz ārējo konsolidāciju, pamatojoties uz Audit.

Audita ziņojuma galvenie secinājumi:

Finanšu stāvokļa novērtējums un finanšu plānošana

- Konstatēts kā ieņēmumu, tā studentu skaita samazinājums. Būtiski ir samazinājušies vidējie ieņēmumi uz 1 studentu, kas ir pretrunā ar kopējo makroekonomisko fonu (algu kāpums, energoresursu izmaksu kāpums u. tml.), kas iezīmē arvien augošu apgrozāmo līdzekļu deficītu;
- Ieņēmumi no maksas studijām stabili, bet studiju maksa ir noteikta zemāka par pašizmaksu, kas ir noteikta ar MK noteikumiem Nr. 994 "Kārtība, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem";
- Faktisko pašizmaksu nav iespējams noteikt, jo LSPA nenodrošina atbilstošu resursu uzskaiti, lai noteiktu faktisko mācību procesa pašizmaksu;
- Personāla atalgojums 2022. gadā sasniedza 79 % no kopējiem ieņēmumiem, kas skaidri norāda uz to, ka nepietiek līdzekļu investīciju veikšanai un sniedz atbildi, kāpēc materiāli tehniskā bāze neatbilst akreditēto studiju programmu studiju procesa vajadzībām un mūsdienu prasībām;
- Ja darbība tiek šādā veidā turpināta bez izmaiņām, tad LSPA objektīvi izveidojas negatīva finanšu plūsma;

4.1.tabula: LSPA faktiskā finanšu plūsma 2022., 2023. g.
un prognoze 2024., 2025. g.
(Avots: LSPA Audita ziņojums)

	2022	2023	2024	2025
	1	2	3	4
Atlikums perioda beigās	478 000 €	129 000 €	-433 000 €	-1 204 000 €

- Konstatētas būtiskas nepilnības LSPA finanšu uzskaitē un plānošanā, kuras rada nopietnus riskus saistībā ar finansējuma izlietošanu neatbilstoši finansējuma mērķiem, kā arī saistībā ar neefektīvu īstermiņa un vidējā termiņa finanšu plūsmu plānošanu un vadību. Par to liecina fakts, ka LSPA nerēķina faktisko mācību procesa pašizmaksu, līdz ar to nekontrolē mācību maksas atbilstību, pašizmaksas dinamiku, ir apgrūtināta dažādu izmaksu posteņu ietekmes noteikšana un izmaksu vadība/ optimizācija. Netiek kontrolētas plānotās/ faktiskās pašizmaksas novirzes. Maksas studijām ir noteikta būtiski zemāka par valsts finansējumu, visticamāk, būtiski zemāka par faktisko mācību procesa pašizmaksu. Tas rada LSPA līdzekļu deficītu tekošo izmaksu segšanai, nerunājot par kapitālieguldījumu finansēšanu;
- Konstatētas arī būtiskas nepilnības lietvedības procesos, piemēram, līgumu reģistrs tiek vests papīra formā un neeksistē aktīvo līgumu reģistrs vai saraksts. Ir grūtības izsekot līgumu reģistram un līdz ar to ir apgrūtināta līgumu izpildes kontrole;

- Konstatēti arī pārkāpumi iepirkumu procesa organizēšanā un līgumu slēgšanā, piemēram, LSPA ir noslēgusi vairākus ilgtermiņa pakalpojuma līgumus bez norādīta līgumsaistību izpildes termiņa (beztermiņa) un norādītu kopējo līguma summu. Atbilstoši Publisko iepirkumu likumam iepirkuma līgumu slēdz uz laiku, ne ilgāku par 5 gadiem un līgumā norādāma līgumcena. Nav pieejama informācija par veiktajām tirgus izpētēm pirms līguma slēgšanas.

Dokumentu aprīte un līgumsaistības

- Auditori konstatējuši, ka nav skaidri noteikta un pārredzama dokumentu, t. sk. līgumu aprītes kārtība. Nav skaidri noteikta procedūra par atbildīgajām personām, kuras sagatavo/izskata līgumus, iepirkuma dokumentāciju u. c. Lai arī ir nolikumi, tie ne vienmēr tiek ievēroti (zemsliedzīgu iepirkumos netiek iesaistīta iepirkumu komisija). Dokumenti tiek glabāti dažādos kabinetos (piemēram, līgumi un iepirkumu dokumentācija atrodas dažādos kabinetos pie dažādām atbildīgajām personām);
- LSPA darbība un regulējošos normatīvos aktos ir konstatētas atsevišķas satura neatbilstības atsauces uz ārējiem regulējošiem normatīvajiem aktiem;
- Nav zinātniskās darbības procesu reglamentējošo iekšējo normatīvo aktu.

Darba samaksas sistēma

- Nav noteikta slodze struktūrvienību vadītāju amatam, kurus pilda kā papildus pienākumus citam amatam, pie nenoteiktas slodzes faktiski nevar konstatēt atalgojuma likmes (piemaksas) atbilstību ārējā NA reglamentētām likmes robežām;
- Noteiktā pedagoģiskās slodzes noteikšanas metodika neiekļauj pedagoga slodzē (1000 stundas) zinātnisko, metodisko, organizatorisko darbu, kvalifikācijas paaugstināšanu;
- Atalgojuma finansējuma budžetā nav nodalīti valsts budžeta un LSPA no citiem avotiem piesaistītie līdzekļi (izņemot no citiem avotiem finansētiem zinātniskās darbības projektiem).

Darbinieku skaits, kvalifikācijas atbilstība

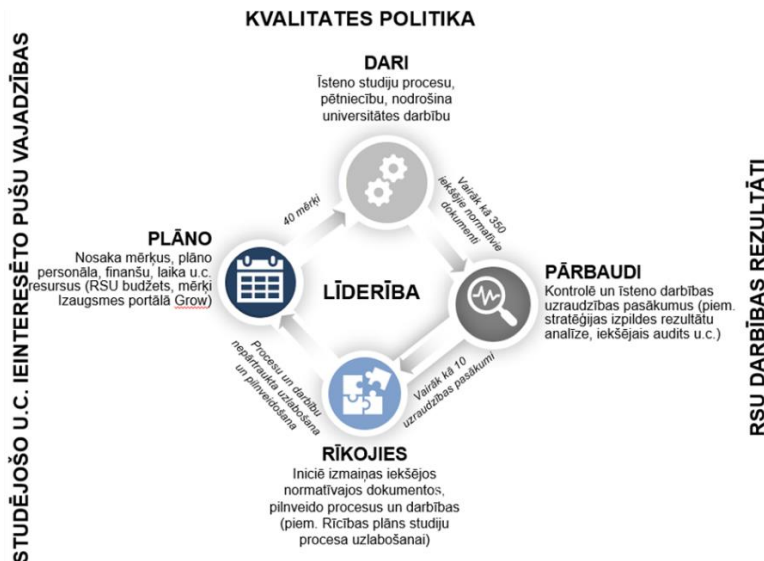
- Nav stratēģijas realizācijas efektivitātes novērtējums ar skaidriem rezultatīvajiem indikatoriem katram LSPA darbības virzienam;
- Administratīvām un atbalsta funkcijām nav noteikti sasniedzamie darbības rezultāti;
- Nav noteikta slodze struktūrvienību vadītāju amatam, kurus pilda kā papildus pienākumus citam amatam;
- Pedagoģiskā personāla laika normu slodzes aprēķināšanai pamatojoši aprēķini/ pētījumi netika konstatēti;
- Nav dokumentētu pierādījumu iestādes vides (atbalsta) un pārraudzības (vadības/ administratīvo) funkciju efektivitātes pašnovērtējumiem;
- Nav dokumentētu pierādījumu vispārējā personāla regulārai darba izpildes novērtēšanai; Nav apliecinājumu, ka katedras/profesoru grupas vadītāja ievēlēšana notiek atklāta konkursa kārtībā atbilstoši iekšējam reglamentējošam normatīviem aktiem;
- Struktūrvienību vadītāju amatu aprakstos netiek iekļauta kvalifikācijas prasības attiecībā uz vadības funkciju;
- Nav pieejami aktuāli atsevišķu struktūrvienību vadītāju amatu apraksti (saimniecības direktors, studentu dienesta viesnīcas vadītājs).

Iepazīstoties ar Audita ziņojumu, RSU plāno nekavējoties uzsākt darbu pie biznesa procesu sakārtošanas, piedāvājot savas sistēmas, procesus un atbilstošas apmācības LSPA procesu turētājiem.

RSU savā darbībā īsteno mūsdienīgu kvalitātes pilnveidošanas pieeju augstas studiju un pētniecības kvalitātes nodrošināšanai, kas vērsta uz nepārtrauktu pilnveidošanos un universitātes

attīstību ceļā uz izcilību. RSU ir sertificēta atbilstīgi ISO 9001 standartam “Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015)”. Kvalitātes vadības sistēma ir sertificēta kopš 2002. gada, pamatojoties uz ISO standartu. 2020. gada oktobrī veikta kvalitātes sistēmas pārsertifikācija. RSU savā darbībā piemēro procesu pieeju (skat. 4.1. attēlu).

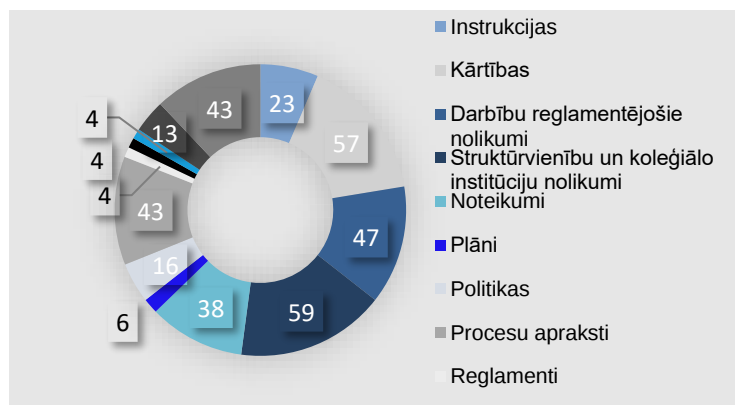
4.1.attēls: Principa “Plāno-Dari-Pārbaudi-Rīkojies” piemērošana RSU



Atbilstoši ISO standartam, lai gūtu pārliecību, ka iestādes darbība, procesi un darba rezultāts atbilst noteiktām prasībām, iestādei jānodrošina procesu un darbību mērīšana un analīze. RSU kopējais darbs tiek vērtēts atbilstoši “Rīgas Stradiņa universitātes attīstības stratēģijā 2022.–2027. gadam” noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem, ko nodrošina darba izpildes novērtēšanas procesa ietvaros administratīvajam personālam un sniegumu novērtēšanas ietvaros akadēmiskajam un zinātniskajam personālam, savukārt konkrētu procesu aprakstu novērtēšana tiek veikta atbilstoši RSU procesu aprakstos noteiktajiem kvalitātes kritērijiem.

RSU darbība ir aprakstīta vairāk kā 350 iekšējos normatīvajos dokumentos, kā arī ikdienas procesā tiek lietotas ~450 veidlapas (skat. 4.2. attēlu).

4.2.attēls: 2022. gadā spēkā esošo normatīvo aktu sadalījums pēc veida



RSU darbības uzraudzība tiek nodrošināta, veicot virkni darbību, kuras ir integrētas ikdienas aktivitātēs, piemēram, apstiprināšana, saskaņošana, darba kvalitātes izvērtēšana, pienākumu un atbildības dalīšana u. tml. Tajā pašā laikā ir ieviesti mērķtiecīgi kontroles pasākumi, kas tiek īstenoti

dažādos laikos visa gada garumā. RSU tiek veikti vairāki darbības uzraudzības pasākumi, kas kopumā spēj nodrošināt pilnīgu uzraudzību pār RSU darbību, un to ietvaros sniegtie ieteikumi nodrošina RSU darbības nepārtrauktu uzlabošanu.

Lai nodrošinātu 2022. gada 13. decembra MK rīkojumu Nr. 903 "Par Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas reorganizāciju", izpildi un **ar 2026. gada 1. janvāri LSPA turpinātu savu darbu** kā RSU struktūrvienība konsolidācijas plāna ietvaros tiek plānots pakāpeniski saskaņot un integrēt RSU sistēmās visu procesu.

Darbības ietvaros plānots galvenokārt atalgojums RSU un LSPA personālam par visu procesu sinhronizēšanu, aprakstīšanu, pārceļšanu u.c. darbībām, kuras nepieciešams veikt, lai nodrošinātu LSPA konsolidāciju RSU.

Rezultāts: LSPA integrācija RSU

Finansējums: 2 269 255 EUR

4.2.tabula: Biznesa procesu sadaļā veicamo darbību provizorisks grafiks

Darbības	Provizorisks grafiks													
	2023				2024				2025				2026	
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. Finanšes														
1.1. LSPA Horizon uzskaites un datu sakārtošana														
1.2. Līgumu reģistra ieviešana Horizon														
1.3. Grāmatošanas uzsākšana pēc līdzīgiem principiem kā RSU														
1.4. LSPA datu pārceļšana RSU Horizon datu bāzē un piekļuve HOP 2026. g.														
1.5. Dokumentācijas un procesu ieviešana pēc RSU parauga														
1.6. Cenu noteikšana (studiju, telpu īres u. c. cenu noteikšana)														
1.7. Inventarizācija (nemateriāli ieguldījumu, pamatlīdzekļu u. tml.)														
1.8. Bankas kontu integrēšana														
2. IT piekļuves un apmācības														
2.1. LSPA darbinieku piekļuves izveidošana RSU IT infrastruktūrai														
2.2. LSPA IT infrastruktūras un administratīvo sistēmu pilnveide														
2.3. Administratīvo procesu sinhronizēšana														
2.4. Studiju programmu un studiju kursu satura pilnveide														
2.5. RSU nodrošina LSPA administratīvo atbalstu														
2.6. Pilna studiju procesa administrēšana atbilstoši vienotai kārtībai RSU sistēmās														
2.7. Juridisko personu apvienošana														
3. Lietvedība														
3.1. LSPA lietu nomenklatūras izstrāde 2024.–2025. g.														
3.2. LSPA DVS izmantotājiestādes konfigurēšana														
3.3. LSPA lietvedības nolikuma pārskatīšana un pielāgošana RSU														
3.4. LSPA lietvedības noteikumu pārskatīšana un pielāgošana RSU noteikumiem														
3.5. DVS apmācības LSPA lietvedēm														
3.6. Lietu aprakstīšana (grafiks)														
3.7. LSPA arhīva pasēs saskaņošana														
3.8. Lietu nodošana LNA, likvidējoties LSPA														
3.9. Personu lietu pārvešana no LSPA un RSU														
3.10. LSPA dokumentu esības un fiziskā stāvokļa pārbaude														
3.11. RSU lietu nomenklatūras izveide, iekļaujot LSPA kā atsevišķu struktūrvienību														
3.12. DVS konfigurēšana														
4. Personāls														
4.1. Ar cilvēkresursiem saistīto LSPA normatīvu izpēti un salīdzināšanu ar RSU normatīviem														
4.2. Priekšlikumu sagatavošana par dokumentu un procesu salāgošanu														
4.3. Arod biedrība un darbinieku pārstāvība LSPA														

Darbības	Provizorisks grafiks												
	2023			2024				2025				2026	
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
4.4. Tradīciju un vērtību, tai skaitā nerakstīto, noskaidrošana un izpēte													
4.5. Priekšlikumi tradīciju un vērtību savietošanai starp RSU un LSPA tradīcijām													
4.6. Akadēmiskās vēlēšanas dokumentu un procesa izpēte, salāgošanas iespēju izpēte													
4.7. LSPA darbinieku amatu aprakstu, sastāva analīze un izvērtēšana atbilstoši funkciju pārņemšanai un vienošanās													
4.8. LSPA funkciju un personāla pārņemšanas plāns, piedāvājumi, procesi un saskaņošana													
4.9. Horizon un HOP izpēte un apmācība													
4.10. Visu LSPA personāla lietu pārbaude un pārņemšana													
4.11. Struktūrvienību un darbinieku darba izpildes snieguma vērtēšanas sistēma													
4.12. LSPA Darba aizsardzības sistēmas un dokumentu pārbaude, situācijas konstatēšana													
4.13. LSPA Darba aizsardzības pasākumu veikšana													
4.14. LSPA Darba aizsardzības dokumentu pārņemšana													
4.15. Angļu valodas testi un apmācības LSPA akadēmiskajam personālam													
5. Projekti													
5.1. Iepazīšanās ar projektu administrēšanas procesiem LSPA													
5.2. Uzņemto projektu saistību analīze, risku analīze													
5.3. LSPA sagatavo kopsavilkumu par LSPA īstenošanā esošo ESF un ERAF projektu saistībām un pabeigto projektu pēcuzraudzības perioda saistībām													
5.4. LSPA sagatavo pabeigto un īstenošana esošo projektu sarakstu, kā arī pabeigto un īstenošanā esošo projektu veidojošo lietu sarakstu atbilstoši LSPA lietu nomenklatūrai													
5.5. LSPA un RSU konsultējas ar CFLA, VIAA un citām starpniekinstitūcijām, ja attiecināms, jautājumus, kas skar līgumu/vienošanās par projektu īstenošanu izpildi													
6. Pētniecība													
6.1. ZDIS Pure un Dataverse apmācības un individuālās konsultācijas													
7. Bibliotēka													
7.1. Potenciālā datu apjoma un izmaksu precizēšana LSPA bibliotēkas datu migrācijai													
7.2. Sadarbības veidošana ar BIS Alise un BIS Aleph uzturētājiem datu migrācijas nodrošināšanai													
7.3. LSPA krājuma caurskatīšana, nepieprasītās literatūras atlasīšana un norakstīšana, krājuma inventarizācija													
7.4. Nepieciešamā aprīkojuma iegāde LSPA bibliotēkas krājuma integrācijai RSU bibliotēkā: RFID drošības vārti, RFID tagi katrai krājuma vienībai, personālās RFID darba stacijas													
7.5. No LSPA BIS Alise importējamo datu ierakstu caurskatīšana gala datu masīva veidošanai													
7.6. Datu migrācija no LSPA BIS Alise uz RSU BIS Aleph													
7.7. Krājuma vienību aplīmēšana ar RFID tagiem un to ieprogrammēšana													
7.8. Piekļuves nodrošināšana RSU bibliotēkas resursiem													
7.9. LSPA darbinieku apmācība RSU BIS ALEPH lietošanā													
7.10. Nepieciešamā krājuma pārvešana no LSPA bibliotēkas uz RSU bibliotēkas filiāli J. Asara ielā 5													
7.11. Infrastruktūras nodrošināšana LSPA darbiniekiem													
7.12. Apmācību nodrošināšana par RSU bibliotēkas pakalpojumiem un e-resursiem													
8. Tālākizglītība													
8.1. Apmācību nodrošināšana par RSU un LSPA tālākizglītības, t. sk. profesionālās pilnveides un Atvērtās universitātes procesiem													
8.2. Administratīvo procesu sinhronizēšana, t.sk. iekšējo normatīvo aktu caurskatīšana													
8.3. DVS, tālākizglītības platformas, Studējošo informācijas sistēmu u.c. saistīto sistēmu piekļuves un lietošanas apmācību nodrošināšana.													
8.4. Atvērtās universitātes pieteikuma platformas aktualizēšana.													
9. Kvalitātes vadība													
9.1. Iepazīšanās ar LSPA kvalitātes vadības sistēmu un procesus vadību													

Darbības	Provizorisks grafiks													
	2023			2024				2025				2026		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
9.2. Iekšējo normatīvo aktu un procesu apzināšana, ieviešana pēc RSU parauga, ņemot vērā specifiskās prasības														
9.3. Veidlapu apzināšana un ieviešana pēc RSU parauga														
9.4. Konsultācijas un apmācība par procesu vadības, kvalitātes vadības un administratīvo prasību piemērošanu, uzsākot darbu RSU														
9.5. Iekšējā pārbaude par procesu un kvalitātes sistēmas piemērošanu														
10. Erasmus un ārvalstu studenti														
Ārvalstu studentu rekrutācija un uzņemšana														
10.1. Iepazīšanās ar LSPA rekrutācijas un uzņemšanas procesiem														
10.2. Rekrutācijas un uzņemšanas procesu sinhronizēšana ar RSU procesiem														
10.3. LSPA un uzņemšanas procesu adaptācija														
10.4. LSPA ārvalstu studentu līgumu sinhronizācija														
10.5. LSPA ārvalstu studentu lietu integrācija RSU sistēmās														
10.6. Iepazīšanās ar LSPA ārvalstu studentu imigrācijas lietām														
10.7. LSPA imigrācijas jautājumu integrēšana RSU sistēmā														
10.8. Iepazīšanās ar LSPA ārvalstu rekrutēšanas aģentiem un pieredzi darbā ar tiem														
10.9. Uzņemšanas motivācijas interviju un angļu valodas testu pārbaudes datu bāzu sinhronizācija														
10.10. Ārvalstu studentu orientācijas un integrācijas procesu sinhronizācija														
Erasmus+														
10.11. Iepazīšanās ar LSPA Erasmus+ procesiem – mobilitātes														
10.12. Erasmus+ procesu sinhronizācija – mobilitātes														
10.13. Iepazīšanās ar LSPA Erasmus+ procesiem – projekti														
10.14. Erasmus+ procesu sinhronizācija – projekti														
10.15. Kopēju Erasmus+ datu uzglabāšanas sistēmas izveidošana														
10.16. Apmaiņas studentu orientācijas un integrācijas sinhronizācija														
10.17. Iepazīšanās ar LSPA Erasmus+ partneraugstskolām u.c. institūcijām un noslēgtiem sadarbības līgumiem														
10.18. Kopēju pieteikumu sagatavošana Erasmus+ aktivitātēm konsolidācijas perioda nobeigumā														
Citi														
10.19. Starptautiskās sadarbības līgumu izglītības jomā apzināšana														
10.20. LSPA tulkošanas vajadzību un procesu apzināšana														
10.21. Tulkošanas procesu sinhronizācija														
10.22. Iepazīstināšana ar mašīntulkošanas iespējām un apmācība														
11. Studijas														
11.1. LSPA Uzņemšanas noteikumu un prasību saskaņošana ar RSU 2024. g. uzņemšanai														
11.2. RSU Uzņemšanas sistēmas lietošana LSPA 2024. g. vasaras uzņemšanā														
11.3. Vienota RSU un LSPA uzņemšana 2025. g. vasarā (jaunuzņemto studējošo dati RSU sistēmās)														
11.4. LSPA kursu aprakstu (M-3) pievienošana akadēmiskajā portālā														
11.5. Studiju programmu plāni (PROMAP), izveide, apstiprināšana														
11.6. Vēsturisko studiju programmu plānu integrēšana														
11.7. LSPA Studējošo personas lietu pārnese RSU sistēmā														
11.8. Studējošā lietas uzturēšana														
11.9. Arhīvā nododamās studējošo personas lietas														
11.10. Jira, telefonu centrāle, DVS, Studējošo informācijas sistēmu u.c. saistīto sistēmu piekļuves un apmācību nodrošināšana														
11.11. Karjeras centra pakalpojumi														
11.12. Iekšējo normatīvo aktu caurskatīšana, specifisko prasību iekļaušana														
11.13. Studiju maksu rīkojuma apstiprināšana														
11.14. Atskaišu sagatavošana (VIIS, reitingi, CSP)														
11.15. PDV un darba samaksa docētājiem														
11.16. Informācijas mājaslapā un studiju materiālu e-studijās nodrošināšana														

5 Digitalizācija

(MK 19.1.2.digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana; 19.1.1.strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Attīstības stratēģijā kā viens no sešiem attīstības rīcības virzieniem ir noteikts digitālā transformācija, iekļaujot šādus apakšmērķus:

- Zinātnes procesu digitalizācija;
- Tehnoloģiju bagātināta studiju procesa īstenošana.

RSU kā viena no pirmajām augstākās izglītības iestādēm Baltijā ir izveidojusi savu digitālās transformācijas ceļa karti, kas palīdz attīstīt digitālo tehnoloģiju kompetences un to stratēģisku pielietojumu. Digitālās transformācijas ceļa kartē minēto uzdevumu izpilde ir plānota no 2023. līdz 2027. gadam, kā rezultātā RSU uzlabos studiju, zinātnes un pārvaldības procesus ar tehnoloģiju sniegto iespēju palīdzību. Digitālās transformācijas ceļa karte izstrādāta sadarbībā ar "KPMG Baltics SIA".

Lai veiktu digitālās transformācijas ceļa kartes izstrādi, sākotnēji tika veikts digitālā brieduma novērtējums 8 dažādās digitālās transformācijas aptvertajās jomās augstākās izglītības sektorā. Digitālā brieduma rezultāti norādīja, ka būtiskākos uzlabojumus RSU būtu nepieciešams īstenot datu un analītikas jomā zinātnes un pārvaldības procesos, studentu pieredzes un rezultātu mērīšanā, kā arī studentu un darbinieku digitālo prasmju attīstīšanā. Balstoties uz digitālā brieduma novērtējumu, tika veikta RSU digitālās transformācijas rīcības virzienu, mērķu un uzdevumu noteikšana.

Studiju rīcības virzienā ir iekļauti tādi mērķi kā studiju pieredzes un studiju rezultātu mērīšanas pilnveide, digitālo tehnoloģiju atbalsta paplašināšana docētājiem un citi. Savukārt zinātnē viens no uzdevumiem ir digitālās kapacitātes paplašināšana. Pārvaldībā mērķu vidū ir datu kvalitātes uzlabošana, lai RSU vadība varētu pieņemt datus balstītus lēmumus, un darbinieku digitālo prasmju sekmēšana.

Šajā sadaļā plānotās darbības ir vērstas uz jaunu rīku ieviešanu un attiecināmas gan uz iekšējo, gan ārējo konsolidāciju, kā arī LSPA personāla datortehnikas nomaiņu, lai LSPA personāls veiksmīgi varētu iekļauties RSU vidē un pilnvērtīgi izmantot visas RSU esošās sistēmas. Investīcijas plānotas informācijas sistēmās, kas vērstas uz datu pārvaldību, datus balstītu lēmumu pieņemšanu, resursu koplietošanu, īstenoto konsolidācijas aktivitāšu rezultātu novērtēšanu, darbinieku un studējošo e-pakalpojumu attīstīšanu un administratīvo procesu pilnveidi.

5.1. Darbība: Prasmju vērtēšanas un e-portfolio risinājuma izveide

RSU ir izstrādāta Prasmju monitoringa sistēma ar studiju procesā apgūstamo prasmju katalogu, prasmju apguves plānošanas funkcionalitāti, kā arī prasmju vērtēšanu RSU E-studiju vidē.

Īstenojot ārējo konsolidāciju, sistēma tiks papildināta ar Sporta zinātnes prasmju sarakstu, lai nodrošinātu sistemātisku prasmju apguves plānošanu un vērtēšanu LSPA īstenotajos studijuursos.

Rezultāts: Lai nodrošinātu IT sistēmas turpmāku attīstību, tiks izstrādātas divas sistēmas komponentes:

- Prasmju vērtēšanas risinājums, lai nodrošinātu ērtu prasmju vērtēšanu digitālā vidē, izmantojot pielāgotus vērtēšanas instrumentus (kontROLSarakstus, rubrikas u.tml.);
- Prasmju e-portfolio, lai nodrošinātu informācijas par studējošā apgūtajām prasmēm un to līmeni koplietošanu ar prakšu vietām un darba devējiem.

Finansējums: 100 000 EUR

5.2. Darbība: Analītiskā portāla izveide

RSU ir izstrādāta datu noliktava finanšu un citu resursu izlietojuma analīzei, kas satur datus par studiju programmu pilno pašizmaksu, telpu noslogojumu, docētāju īstenoto studiju darba apjomu u.c. Šis risinājums šobrīd ir pieejams lietotājiem ar specifiskām datu analīzes zināšanām. Datu noliktavu nepieciešams papildināt ar datiem par studiju un zinātnes jomu, kā arī nodrošināt tiešu, nepastarpinātu piekļuvi vadītājiem datos balstītu lēmumu pieņemšanai.

Mērķis: Izveidot IT risinājumu, kas nodrošina struktūrvienību vadītājiem un studiju programmu vadītājiem analītisko informāciju par savas struktūrvienības vai studiju programmas rādītājiem, lai ieviestu šī konsolidācijas plāna 1.4. apakšdarbību "Līdzsvarotās vadības kartes (balanced scorecard) modeļa izstrāde" izstrādāto modeli ikdienas darbā.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļa kartes rīcības virzienam: 3.2. Datu un analītikas uzlabošana pārvaldībā.

Rezultāts: Struktūrvienību un studiju programmu vadītājiem ir piekļuve analītiskajiem datiem par savas struktūrvienības vai studiju programmas veikspēju.

Finansējums: 60 000 EUR

5.3. Darbība: Digitālās komunikācijas vides Intranet pilnveide

RSU Intranet portāls sastāv no vairākām komponentēm, kas satur gan tehniski novecojušu komponenti, kas ir saturiski neaktuāla, kā arī komponenti, kas ir ieviesta daļējā apjomā un galvenokārt nodrošina informāciju RSU studējošajiem. Kā rezultātā RSU docētājiem un darbiniekiem informācija, t. sk. darba uzdevumu informācija ir pieejama dažādās sistēmās, nav vienotas saskarnes, lai piekļūtu aktuālajiem resursiem, ziņojumiem, darba uzdevumu informācijai, u. tml.

Mērķis: Modernizēt RSU portāla tehnisko platformu un konsolidēt publicējamos resursus vienotā intranet portālā, nodrošinot savlaicīgu, aktuālu un precīzu informāciju RSU docētājiem un darbiniekiem.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļa kartes rīcības virzieniem "3.1.1. Digitālo rīku ieviešana un uzlabošana RSU darbinieku pašapkalpošanās servisiem (piemēram, intranet, wiki risinājumi, čātбота ieviešana u.c.) komunikācijai un informācijas apmaiņai".

Rezultāts: Savlaicīga, aktuāla un precīza informācija RSU docētājiem un darbiniekiem vienotā intranet portālā.

Finansējums: 51 000 EUR

5.4. Darbība: Virtuālā asistenta zināšanu bāzes attīstīšana un lietojuma paplašināšana

Mērķis: ieviest virtuālo asistentu uz ChatGPT vai līdzvērtīga risinājuma bāzes autorizētā vidē, kas izmanto RSU iekšējo procesu aprakstus, kārtības un citas RSU zināšanu datubāzes.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļakartes rīcības virzienam “3.1. Digitālo risinājumu pielietošana RSU darbinieku kopienas stiprināšanai, savstarpējai komunikācijai un informācijas apmaiņai”.

Rezultāts: ieviests virtuālais asistents.

Finansējums: 100 000 EUR

5.5. Darbība: Anketēšanas sistēma

Mērķis ir uzlabot esošo RSU anketēšanas sistēmu, lai nodrošinātu monitoringu studējošo pieredzei konsolidācijas procesā, paredzot iespēju decentralizēt anketēšanu. Anketēšanas sistēma ļaus pilnveidot atgriezeniskās saites ieguves procesu par studiju pieredzi un studiju rezultātiem, t.sk. aktīvāk iesaistīt RSU studentus lēmumu pieņemšanā (visu studiju līmeņu studentus).

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļakartes rīcības virzienam “1.1. Studiju pieredzes un rezultātu mērīšana un pilnveide”.

Rezultāts: ieviesta sistēma, veikta studējošo anketēšana

Finansējums: 50 000 EUR

5.6. Darbība: Pētnieciskās un studiju programmatūras piegādes risinājums

Mērķis: pašapkalpošanās portāla iegāde, kurā tiks nodrošināta iespēja studējošajiem un pētniekiem attālināti piekļūt specializētajai programmatūrai, iekļaujot:

- Centralizētu licenču pārvaldību;
- Vidi, kurā piekļūt programmatūrai;
- Resursu patēriņa uzskaiti.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļakartes rīcības virzienam “1.2. Digitālo tehnoloģiju atbalsta paplašināšana studentu (potenciālo, esošo, absolventu) pieredzes un studiju rezultātu uzlabošanai”.

Rezultāts: ieviests pašapkalpošanās risinājums specializētās programmatūras attālinātās piekļuves nodrošināšanai, nodrošinot atbilstošu un efektīvu licenču pārvaldību.

Finansējums: platformas iegāde un ieviešana 60 000 EUR. Papildus izmaksas, kas saistītas ar specializētās pētnieciskās un studiju programmatūras iegādi un lietošanai nepieciešamo serveru resursu iegādi finansē no konkrētas studiju programmas vai pētnieciskā projekta.

5.7. Darbība: Lietotāju kontu un piekļuves tiesību pārvaldības risinājums

Mērķis: ieviest risinājumu IT sistēmu piekļuves kontu tiesību pārvaldībai, nodrošinot lietotāja lomai atbilstošu piekļuvi darba un studiju pienākumu veikšanai nepieciešamo funkcionalitāti.

Risinājumam jānodrošina ne tikai tiesību piešķiršana, bet arī noņemšana vai mantošana amata maiņas gadījumā, vai tiesību noņemšana darba līguma terminēšanas gadījumā.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļakartes rīcības virzienam “3.1. Digitālo risinājumu pielietošana RSU darbinieku kopienas stiprināšanai, savstarpējai komunikācijai un informācijas apmaiņai”.

Rezultāts: efektīva lietotāju tiesību pārvaldība informācijas sistēmās.

Finansējums: 100 000 EUR

5.8. Darbība: Tālākizglītības kursu pārvaldības risinājuma iegāde

Mērķis: ieviest kursu vadības sistēmu, kas nodrošina pilnu kursu pārvaldības ciklu: kursu (apmācību notikumu) izveidi, dalībnieku pašreģistrāciju un pārvaldību, norēķinus, apliecinājumu (sertifikātu) sagatavošanu un izsniegšanu, kā arī integrācijas ar citām RSU informācijas sistēmām, nodrošinot vienoto RSU un Latvija.lv autentifikāciju, tālākizglītības datu nodošanu.

Atbilstoši RSU Digitālās transformācijas ceļakartes rīcības virzienam “1.3.1. Nākotnē piedāvāt atsevišķus tiešsaistes studiju kursus, daļu no kuriem varētu pārvērst mikrokvalifikāciju kursus, par kuru apmeklēšanu pienākas sertifikāts.”

Rezultāts: ieviesta kursu vadības sistēma

Finansējums: 146 000 EUR

5.9. Darbība: Serveru iegāde, WiFi pieejamība un datortehnikas nomaiņa LSPA darbiniekiem

Pamatojoties uz Audita ziņojumā minēto un RSU darbinieku veikto priekšizpēti, ir secināts, ka LSPA rīcībā esošā datortehnika ir novecojusi un ir nepieciešams to nomainīt. Darbības ietvaros plānots ierīkot WiFi LSPA telpās, izveidot pieslēgumus datorklasēs un WiFi piekļuves punktiem, iegādāties gan portatīvos, gan stacionāros datorus, kameras u.c. pamatdarbībai nepieciešamo inventāru.

Rezultāts: Ierīkots WiFi LSPA telpās, izveidoti pieslēgumi datorklasēs un WiFi piekļuves punktiem, iegādāts plānotais pamatdarbībai nepieciešamais IT aprīkojums

Finansējums: 940 000 EUR

5.10. Darbība: Bibliotēkas sistēmas savietošana

Darbības ietvaros paredzēta datu izguve no LSPA bibliotēkas informācijas sistēmas “Alise”, ielādējot šos datus RSU bibliotēkas informācijas sistēmā “Aleph”.

Rezultāts: Īstenota datu migrācija

Finansējums: 30 000 EUR

5.1.tabula: Digitalizācijas sadaļā veicamo darbību provizorisks grafiks

Darbības	Provizorisks grafiks												
	2023				2024				2025				2026
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5. Digitalizācija													
5.1. Prasmju vērtēšanas un e-portfolio risinājuma izveide													
5.2. Analītiskā portāla izveide													
5.3. Digitālās komunikācijas vides Intranet pilnveide													
5.4. Virtuālā asistenta zināšanu bāzes attīstīšana un lietojuma paplašināšana													
5.5. Anketēšanas sistēma													
5.6. Pētnieciskās un studiju programmatūras piegādes risinājums													
5.7. Lietotāju kontu un piekļuves tiesību pārvaldības risinājums													
5.8. Tālākizglītības kursu pārvaldības risinājuma iegāde													
5.9. Serveru iegāde, WiFi pieejamība un datortehnikas nomaiņa LSPA darbiniekiem													
5.10. Bibliotēkas sistēmas savietošana													

6 Infrastruktūra

Īstenotais audits attiecībā uz LSPA infrastruktūras stāvokli iezīmē virkni trūkumu, kuriem konsolidācijas procesā ir jāvērs īpaša uzmanība. Kopumā Audita ziņojums LSPA infrastruktūru (ēkas un būves, aprīkojums) raksturo kā būtiski nolietotu, konstatējot nozīmīgas nepilnības, t. sk. netiek ievērotas Būvniecības likumā 9. pantā noteiktās būtiskās prasības, tostarp **ugunsdrošība, lietošanas drošība** u. c., kas liecina, ka bez būtiskiem ieguldījumiem infrastruktūrā studiju process ēkās nav turpināms. LSPA līdz šim nav spējusi novērst valsts kontrolējošo institūciju – Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta un Būvniecības valsts kontroles biroja – konstatētās nepilnības un līdz ar to situācija pasliktinās ar katru gadu. Ar LSPA infrastruktūru saistītus riskus pastiprina tas, ka LSPA kapitālie izdevumi 2020.–2022. gadā ir būtiski samazinājušies. LSPA personāla atalgojums veido 77–79 % no kopējiem LSPA ieņēmumiem, kas būtiski ierobežo LSPA iespējas t. sk. veikt nepieciešamos ieguldījumus infrastruktūras uzturēšanā un attīstībā. LSPA trūkstot līdzekļiem kapitālieguldījumu veikšanai, tiek ietekmēta infrastruktūras stāvokļa tālākā pasliktināšanās, attiecīgi izslēdzot infrastruktūras attīstības iespējas.³

Vērtējot kopējo pamatlīdzekļu skaitu un sastāvu, konstatēts, ka 60 % no visiem pamatlīdzekļiem ir pilnībā nolietoti, tomēr tos joprojām izmanto LSPA darbībā. Tas nozīmē risku, ka ir pārsniegts to lietderīgās kalpošanas laiks un to nomaiņa, iespējams, prasa papildu būtisku investīciju veikšanu. Vēl augstāks nolietojuma līmenis ir nemateriālajiem ieguldījumiem, proti, dažāda veida datorprogrammām. Pilnībā nolietots ir 91 % nemateriālo aktīvu, kur nolietojumu turpina aprēķināt tikai 2020. gadā iegādātajai Datu apstrādes programmai. Konsultanti secinājuši, ka nemateriālie aktīvi, kas attiecināmi uz studiju darba organizēšanu, ir ekspluatācijā no 1999. līdz 2006. gadam un tie varētu būt morāli novecojuši. Veicot aprīkojuma apsekošanu dabā, konstatēts, ka labā stāvoklī ir par ES struktūrfondu finansējumu iegādātās iekārtas/ pamatlīdzekļi – tie darbojas un ir izmantojami paredzētajam mērķim. Problēma šo pamatlīdzekļu gadījumā ir tā, ka tām netiek veikta mašīnstundu vai izmantošanas laika uzskaitē, kas attiecīgi liedz iespēju nodrošināt jaudas uzskaites dalījumu pa saimnieciskajiem vai nesaimnieciskajiem pakalpojumiem.

Attiecībā uz ieguldījumiem aprīkojumā būtiskākā pozīcija būtu studiju telpu prezentācijas aprīkojuma un personāla datoru sistematiska nomaiņa. Tāpat attiecībā uz LSPA infrastruktūru audita ziņojums arī norāda uz trūkumu, ka LSPA infrastruktūras attīstības stratēģiskajiem rīcības virzieniem nav izvirzīti sasniedzamie darbības rādītāji un rīcības virzieniem nav pierādījumu par finanšu rādītāju kontroli. Papildus tam esošā telpu plānošanas un nodrošināšanas procesa kontrolpunkti un mērījumi (plānoto un īstenoto nodarbību datu fiksēšana) nesniedz informāciju par telpu izmantošanas efektivitāti.⁴

Vienlaikus auditori ir aprēķinājuši, ka kapitālieguldījumu apmērs, kas būtu nepieciešams, lai novērstu nepilnības un sakārtotu LSPA infrastruktūru, kopumā var sasniegt līdz pat 34 221 077 EUR⁵, ka arī auditori norādījuši, ka infrastruktūras atjaunošana nav iespējama lokāli, bet veicama kompleksi pārbūves procesā. RSU 2023. gada maija beigās vēstulē IZM lūdza piešķirt papildu finansējumu LSPA infrastruktūras uzlabošanai. IZM atbildes vēstulē norādīja, ka IZM rīcībā nav pieejami brīvi līdzekļi papildu finansējuma piešķiršanai LSPA infrastruktūras uzlabošanai. Papildus tam atbildes vēstulē IZM atzīmē, ka turpmākie ieguldījumi LSPA infrastruktūrā ir skatāmi kontekstā ar LSPA pievienošanos RSU, piesakoties konsolidācijas grantu saņemšanai ES Atveseļošanas fonda plāna ietvaros. Vienlaikus IZM aicina konsolidācijas ietvaros izvērtēt lietderību ieguldīt LSPA

³ Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas ārējais audits finansiālā, materiāli tehniskā stāvokļa un organizatoriskās darbības novērtēšanai. Reorganizācijas vājo vietu un risku kopsavilkums, rīcības plāns vājo vietu un risku mazināšanai.

⁴ Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas ārējais audits finansiālā, materiāli tehniskā stāvokļa un organizatoriskās darbības novērtēšanai, 48. lpp.

⁵ Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas ārējais audits finansiālā, materiāli tehniskā stāvokļa un organizatoriskās darbības novērtēšanai. Reorganizācijas vājo vietu un risku kopsavilkums, rīcības plāns vājo vietu un risku mazināšanai.

sporta infrastruktūrā, kā alternatīvu izvērtējot iespējas izmantot sporta infrastruktūru, kuru administrē Latvijas Nacionālais sporta centrs. Ņemot vērā to, ka konsolidācijas granta finansējums nav izmantojams ēku rekonstrukcijai, kā arī faktu, ka LSPA ēkās ir investēti Eiropas Reģionālā attīstības fonda līdzekļi, kuriem vēl nav beidzies pēcuzraudzības periods, LSPA Padomes un Senāta lēmumiem, risinājumi tiks meklēti konsolidācijas procesa laikā. Konsolidācijas plānā paredzēti līdzekļi tikai to ēku inventarizācijai un iekonservēšanai, kuras nav izmantojamas un nav kritiskas nepārtraukta studiju procesa nodrošināšanai, kā arī inventāra iegādei studiju procesa nodrošināšanai un pētniecības infrastruktūras attīstībai.

6.1. Darbība: LSPA esošās infrastruktūras inventarizācija, atbrīvošana un konservēšana, dokumentu aktualizēšana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai)

Darbības ietvaros plānots veikt inventarizāciju un konservēšanu vieglatlētikas manēžai, kopmītnēm, šautuvei un garāžām, kā arī dokumentācijas aktualizācijai un sakārtošanai, kas saistās ar telpu un teritoriju atbrīvošanu.

Finansējums: 75 000 EUR

6.2. Darbība: Jaunas infrastruktūras izveide studiju un pētniecības procesa nodrošināšanai Veselības un sporta zinātnē (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Darbības ietvaros tiks izveidotas divas datorklases, iegādāts inventārs atbilstoši projekta ietvaros izstrādāto studiju programmu saturam, kā arī pielāgotas telpas RSU Sporta un uztura izpētes grupas laboratorijas izveidei. Detalizētāka informācija par Sporta un uztura laboratorijas izveidošanu ir atrodama konsolidācijas plāna 2.2 darbības "Sporta un uztura laboratorijas izveidošana" aprakstā.

Finansējums: 860 771 EUR

6.3. Darbība: Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveidošana (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.1.2. digitalizācija, tehnoloģiju attīstība un pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana)

Detalizētāka informācija par šo darbību ir pieejama šī konsolidācijas plāna 2.3. darbībā "Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras pārcelšana".

Finansējums: 300 000 EUR

6.1.tabula: Infrastruktūras sadaļā veicamo darbību provizorisks grafiks

Darbības	Provizoriskais grafiks													
	2023			2024				2025				2026		
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
6. Infrastruktūra														
6.1. LSPA esošās infrastruktūras inventarizācija, atbrīvošana un konservēšana, dokumentu aktualizēšana														
6.2. Jaunas infrastruktūras izveide studiju un pētniecības procesa nodrošināšanai Veselības un sporta zinātnē														
6.3. Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveidošana														

7 Darbību ieviešanas un uzraudzība

Konsolidācijas plāna sagatavošana

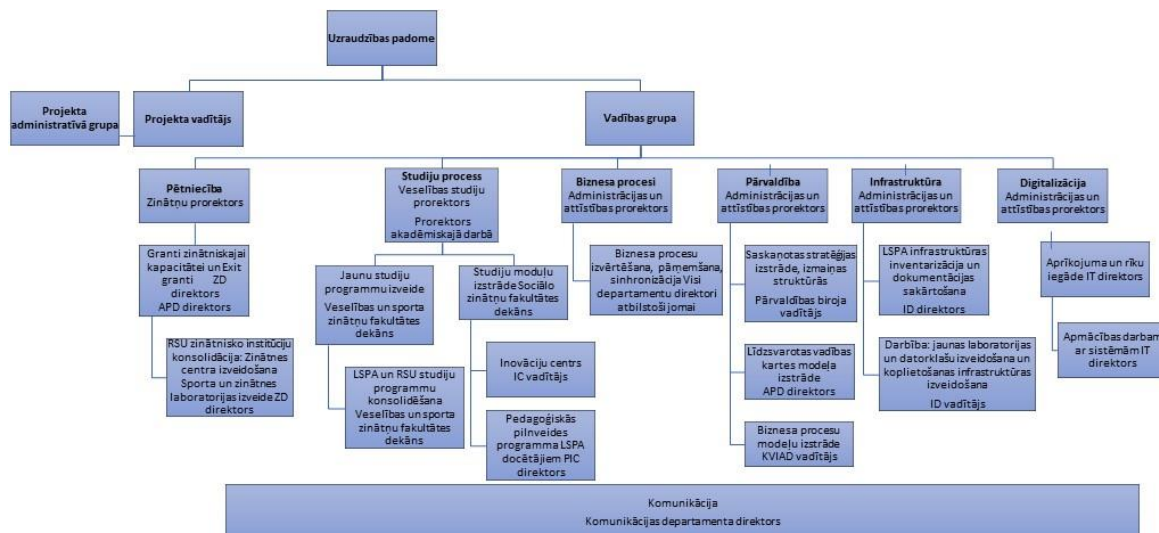
RSU Rektorāts ir atbildīgs par konsolidācijas plānā iekļautajām darbībām, par darbību izslēgšanu vai jaunu darbību iekļaušanu konsolidācijas plānā. Tāpat RSU Rektorāts ir atbildīgs par darba grupu izveidi konsolidācijas plāna sagatavošanai un prasību definēšanu ekspertiem, kuri tiks iesaistīti darba grupās.

LSPA Rektorāts ir atbildīgs par LSPA darbinieku deleģēšanu atbilstošo darbību realizācijai atbilstoši RSU Rektorāta izvirzītajām prasībām.

Projekta īstenošana

Projekta ieviešana tiks nodrošināta centralizēti, kura projekta vadībā tiks nodrošināta saskaņā ar Projekta vadības shēmu (skat. 7.1. attēlu).

7.1.attēls: Projekta vadības shēma



Darbam Uzraudzības padomē (projekta stratēģiskā vadība) un Vadības grupā (projekta operatīvā vadība) tiek deleģēti abu augstskolu pārstāvji.

Darbību koordināciju nodrošina projekta vadītājs. Visas darbības ir sakārtotas saturiskos virzienos un katram virzienam tiek deleģēts atbildīgais prorektors, par darbību īstenošanu ir atbildīgi dekāni un direktori. Darbības vadītājs darbības īstenošanai veido darba grupu, iekļaujot tajā abu augstskolu pārstāvjus un nepieciešamības gadījumā ārējos ekspertus.

Projekta īstenošanai tiks izmantota abu augstskolu materiāli tehniskā bāze.

Projekta administratīvo vadību nodrošina projekta administratīvā grupa.

Pētniecības aktivitāšu īstenošanai tiks izstrādāti nolikumi un vērtēšanas kritēriji, dokumentu izstrādē piedalās abu augstskolu rektorāta deleģēti pārstāvji, kuri definē minimālās prasības grantu iesniedzējiem, grantu īstenošanas nosacījumus un vērtēšanas kritērijus. Nolikumi un vērtēšanas kritēriji tiks apstiprināti atbilstoši RSU iekšējai kārtībai.

Studiju procesa aktivitāšu īstenošanai tiks piesaistīti abu augstskolu satura eksperti, studējošie, nozares un ārvalstu eksperti, darba grupā piedalās **finanšu eksperti, studiju departamenta eksperti** un Pedagoģiskās izaugsmes centra eksperti.

Projekta vadība (MK 19.4. projekta vadība un īstenošana)

Projekta administratīvo ieviešanu nodrošinās projekta koordinators un projekta administratīvais vadītājs ar administratīvo komandu, atbilstoši RSU Procesa aprakstam Nr. 14 "Projektu sagatavošana, īstenošana un uzraudzība". Projekta vadība tiks nodrošināta centralizēti.

Finansējums: 125 259 EUR

Īstenoto projektu papildinātība un demarkācija

Sadaļas turpinājumā 7.1. tabulā ir pieejams apkopojums par Konsolidācijas plānā ietverto aktivitāšu papildinātību un demarkāciju ar citiem RSU un LSPA īstenotiem projektiem ar Eiropas Savienības struktūrfondu (t. sk. Atvērēšanas un noturības mehānisma) līdzfinansējumu.

7.1. tabula: **Īstenoto projektu papildinātība un demarkācija**
(Avots: RSU apkopojums)

1	2	3	4
Instiūcija	Projekta nosaukums	Projekta numurs	Papildinātības/ demarkācijas apraksts
RSU/LSPA	Studiju programmu fragmentācijas mazināšana un studiju internacionalizācijas veicināšana Rīgas Stradiņa universitātē Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas pedagogu izglītības studiju programmu fragmentācijas samazināšana un resursu koplietošanas stiprināšana Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas inovatīva, pētniecībā balstīta starptautiskā starpaugstskolu kopīgā doktora studiju programma "Sporta zinātne"	8.2.1.0/18/A/014 8.2.1.0/18/I/006 8.2.1.0/18/A/020	Projektu starpā nav pārkļāšanās. Konsolidācijas granta ietvaros tiks turpināts darbs pie dublēšanās mazināšanas un starpdisciplināritātes vecināšanas ne tikai vienas nozares programmu starpā, bet arī atšķirīgas nozares pārstāvošu programmu starpā. Plāna ietvaros tiks pārskatītas līdzīgās RSU un LSPA īstenotās studiju programmas un izstrādātas jaunas kopīgas studiju programmas. Galvenie aspekti, kam tiek pievērsta uzmanība, ir studiju programmās iekļauto studiju rezultātu aktualitātes izvērtēšana sasaistē ar darba tirgus pieprasījumu, studējošo un absolventu atgriezeniskā saite, satura dublēšanās novēršana, resursu koplietošanas iespējas, unikalitāte, rentabilitāte, uzņemšanas rezultāti un studējošo atbūrums.
RSU	Augsta līmeņa digitālo prasmju apguve Latvijā augstas veikspējas skaitļošanas tehnoloģiju jomā	2.3.1.1.i.0/1/22/I/C FLA/003	Projektu starpā nav pārkļāšanās, tie papildina viens otru. Projekta mērķis ir palielināt specialistu skaitu Latvijā ar augsta līmeņa digitālajām prasmēm (DigComp 7.–8. līmenis), kas spēj lietot augstās tehnoloģijas, lai attīstītu zināšanu un tehnoloģiju ietilpīgus jaunus produktus un pakalpojumus dažādās nozarēs. Projekta ietvaros tiks izstrādāti studiju kursi, kuri tiks integrēti studiju programmās un arī piedāvāti tālākizglītībā industrijas pārstāvjiem. Viens no moduļiem ir Digitālie veselības dati, datu bāzes un analītika. Atbildot uz industrijas aktuālo pieprasījumu un nākotnes prognozēm, lai sagatavotu pēc iespējas vairāk specialistus ar zināšanām datu zinātnē un nodrošinātu studiju kursu apguves pēctecību, Konsolidācijas granta ietvaros tiks veidots datu zinātnes modulis, kurš sagatavos studējošos līdz

Institūcija	Projekta nosaukums	Projekta numurs	Papildinātības/ demarkācijas apraksts
1	2	3	4
			DigComp 5.–6. līmeņa digitālajām prasmēm un nodrošinās secīgu prasmju apguvi.
RSU/LSPA	Atbalsts doktorantu iesaistei zinātniski pētnieciskajā un studiju darbā	8.2.2.0/20/I/004	Konsolidācijas granta ietvaros tiks nodrošināts, ka doktorants, kurš saņems Konsolidācijas granta atbalstu, nav saņēmis atbalstu SAM 8.2.2. ietvaros, paredzot to konkursa nolikumā.
RSU	Rīgas Stradiņa universitātes farmācijas jomas pētniecības infrastruktūras attīstība	1.1.1.4/17/I/011	Projektu starpā nav pārklāšanās. Projekta ietvaros tika izveidota Gatavo zāļu formu laboratorija un iegādātas iekārtas Baltijas Biomateriālu ekselences centram. Konsolidācijas granta ietvaros galvenie uzlabojumi vērsti uz sporta zinātnes infrastruktūras attīstību un koplietošanas infrastruktūras attīstību.
RSU/LSPA	Studiju vides attīstība Rīgas Stradiņa universitātē Modernizētās LSPA STEM studiju programmas veselības aprūpē	8.1.1.0/17/I/006 8.1.1.0/17/I/013	Projektu starpā nav pārklāšanās. LSPA projekta ietvaros izveidots “Veselības aprūpes sportā izpētes centrs”. No Konsolidācijas granta plānots iegādāties studiju procesam nepieciešamo inventāru, kas nodrošinās ikdienas studiju procesu un izveidot pētniecības infrastruktūru.
RSU	Pārvaldības procesu pilnveide un studiju programmu satura modernizācija Rīgas Stradiņa universitātē	8.2.3.0/18/A/011	Projektu starpā nav pārklāšanās. Konsolidācijas granta ietvaros tiks turpināts darbs pie digitalizācijas, tiks konsolidētas studiju programmas un studiju kursi, kuri dublējas. LSPA tiks integrēta RSU sistēmās un procesos, tai skaitā SAM 8.2.3. ieviestajos E- risinājumos administratīvajai efektivitātei, tādejādi paplašinot sistēmu un rīku izmantotāju loku.
RSU/LSPA	1.1.1.9. pasākuma “Pēcdoktorantūras pētījumi”	Potenciālie projekti	Tik nodrošināts, ka pēcdoktorants vienlaicīgi nesaņems finansējumu par pēcdoktoranta pozīciju vairākās institūcijās. RSU projektu administratīvā vadība notiek centralizēti, iesniedzot projektu pieteikumus tiek veikti pasākumi, kas mazina pārklāšanās riskus, tiek prasīts parakstīt apliecinājumu, tiek pārbaudīta publiski pieejamā informācija un nepieciešamības gadījumā pieprasīta informācija no citām AI vai ZI.
RSU/LSPA	1.1.1.8. pasākuma “Doktorantūras granti”	Potenciālie projekti	Tiks nodrošināta dubultā finansējuma neiestāšanās. RSU projektu administratīvā vadība notiek centralizēti, iesniedzot projektu pieteikumus tiek veikti pasākumi, kas mazina pārklāšanās riskus, tiek prasīts parakstīt apliecinājumu, tiek pārbaudīta publiski pieejamā informācija un nepieciešamības gadījumā pieprasīta informācija no citām AI vai ZI
RSU/LSPA	1.1.1.3. pasākuma “Praktiskas ievirzes pētījumi”	Potenciālie projekti	Tiks nodrošināta dubultā finansējuma neiestāšanās. RSU projektu administratīvā vadība notiek centralizēti, iesniedzot projektu pieteikumus tiek veikti pasākumi, kas mazina pārklāšanās riskus, tiek prasīts parakstīt apliecinājumu, publicējot rezultātus tiek prasīta atsauce uz konkrēto finansējuma avotu.

8 Komunikācijas un publicitātes plāns

Komunikācijas un publicitātes plāna mērķis ir raksturot informācijas apriti un nodrošinājumu par konsolidācijas procesa gaitu starp ieinteresētajām pusēm, iezīmējot attiecīgus pasākumus, metodes, rīkus un kanālus, lai nodrošinātu pozitīvu rezultātu un efektīvu komunikāciju ieinteresētajām personām un neiesaistītajām personām augstskolu ārējās un iekšējās konsolidācijas perioda laikā.

Mērķauditorijas ir iedalītas iekšējās un ārējās. Konsolidācijas laikā prioritārās ir iekšējās auditorijas – gan RSU, gan LSPA darbinieki un studējošie –, kuru iesaiste un informētība ir būtisks priekšnoteikums veiksmīgai integrēšanai universitātes pārvaldības un studiju procesā, reputācijas risku novēršanā un sadarbības veicināšanā.

Ārējo mērķauditoriju – potenciālo studējošo, viņu vecāku, skolotāju, nozaru ekspertu un organizāciju, absolventu, informēšana ir būtiska pēc konsolidācijas noslēguma, lai nodrošinātu konsolidācijas rezultātos ieinteresēto ārējo pušu visaptverošu informētību par veikto pārmaiņu ilgtspēju un sociālo un ekonomisko nozīmīgumu, kā arī ietekmi uz RSU un LSPA studiju un darba vides kvalitāti ilgtermiņā.

Tāpat ir būtiski nodrošināt laicīgu un efektīvu komunikāciju ar ārējiem sadarbības partneriem, kas tiks iesaistīti studiju virzienu īstenošanā, piemēram, nozaru nevalstiskajām organizācijām, darba devējiem u. c.

Visa ārējās komunikācijas informācija būs brīvpiekļuvē ikvienam interesentam arī ārpus komunikācijas plānā definētajām mērķauditorijām.

Komunikācijas kanāli tiks izvēlēti atbilstoši definētajai mērķauditorijai.

Iekšējās komunikācijas kanāli ietver @rsu.lv un lspa.lv e-pastus, iekšējās interneta vietnes (intranets, Studējošo portāls, e-studiju vide, iekšējie apkārtraksti darbiniekiem un studentiem). LSPA iekšējās komunikācijas kanāli ietver arī darbinieku un Studējošo pašpārvaldes kopsapulces, mājaslapu lspa.lv.

Ārējās auditorijas plānots sasniegt caur RSU mājaslapu www.rsu.lv, RSU mārketinga materiāliem (bukletiem, prezentācijām), e-pastiem (piemēram, skolēnus un skolotājus), RSU sociālajiem tīkliem, RSU ekspertu dalību nozares pasākumos, mērķtiecīgu publicitātes veidošanas darbu arī plašsaziņas līdzekļos. LSPA ārējās komunikācijas kanāli ietver mājaslapu lspa.lv, LSPA sociālo tīklu kontus, sadarbības partneru komunikācijas rīkus, saziņu ar plašsaziņas līdzekļiem.

Vairākos gadījumos kanāli nav tik strikti nodalāmi, jo arī iekšējās auditorijas informācijas iegūšanai izmanto tādus kanālus, kā RSU un LSPA mājaslapa, RSU un LSPA sociālos tīklus un plašsaziņas līdzekļus.

Komunikācijas nodrošināšanas pamatprincipi:

Visā komunikācijā un publicitātes veidošanā par konsolidācijas procesu no RSU un LSPA puses nepieciešams nodrošināt vienotu komunikāciju, kurā RSU ir vadošā un iniciatora loma. Gan iekšējās, gan ārējās komunikācijas aktivitātes, izplatītās ziņas un vēstījumi tiek savstarpēji saskaņoti un koordinēti no RSU puses, cieši sadarbojoties RSU un LSPA komunikācijas speciālistiem.

8.1.tabula: Plānotie informatīvie un publicitātes pasākumi

Pasākuma veids	Pasākuma apraksts	Īstenošanas periods	Plānotais skaits
1	2	3	4
Plakāts vai līdzvērtīga lieluma elektroniskais displejs (vismaz A3 izmērā) sabiedrībai labi redzamā vietā.	RSU telpās, LSPA telpās.	Projekta īstenošanas laikā.	2
Informācija internetā	Informācijas par projekta saturu un norisi sagatavošana un publicēšana interneta vietnē www.rsu.lv latviešu un angļu valodā; mērķauditorija: esošie un potenciālie studējošie, darbinieki, absolventi, ārējās iesaistītās puses, plašsaziņas līdzekļi u. c. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments ar projekta aktivitāšu realizēšanā iesaistīto struktūrvienību atbalstu	Projekta īstenošanas laikā un pēc tā norises.	20
Informācija internetā	Informācijas par projekta saturu un norisi sagatavošana un publicēšana interneta vietnē www.lspa.lv latviešu un angļu valodā; mērķauditorija: esošie un potenciālie studējošie, darbinieki, absolventi, ārējās iesaistītās puses, plašsaziņas līdzekļi u. c. Īstenotājs: LSPA komunikācijas speciālisti ar projekta aktivitāšu realizēšanā iesaistīto struktūrvienību atbalstu.	Projekta īstenošanas laikā	10
Informācija RSU studējošo portālā students.rsu.lv un e-studiju vidē estudijas.rsu.lv	Projekta rezultātu komunikācija studentiem, publicējot saistošo informāciju studējošo portālā. Mērķauditorija: studējošie. Īstenotājs: RSU Studiju departaments ar RSU Komunikācijas departamenta atbalstu	Projekta īstenošanas laikā un pēc tā norises.	5
Informācija studentu e-pastos @lspa.lv	Projekta rezultātu, kas tieši ietekmē studiju procesu, tiešā komunikācija ar studentiem uz studējošā e-pastu Īstenotājs: LSPA komunikācijas speciālisti ar RSU Komunikācijas departamenta atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informācija RSU darbinieku iekšējās ziņās "RSU Pulss"	Projekta norises un rezultātu komunikācija darbiniekiem, publicējot saistošo informāciju iekšējās ziņās. Mērķauditorija: darbinieki. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments ar projekta aktivitāšu realizēšanā iesaistīto struktūrvienību atbalstu	Projekta īstenošanas laikā un pēc tā norises.	5
Informācija RSU intranetā intranet.rsu.lv	Projekta norises un rezultātu komunikācija, publicējot informāciju RSU iekšīklā. Mērķauditorija: darbinieki. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments ar projekta aktivitāšu realizēšanā iesaistīto struktūrvienību atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	10
Informācija RSU Studējošo pašpārvaldes apkārtrakstā	Projekta norises un rezultātu komunikācija, publicējot mērķauditorijai saistošo informāciju Studējošo pašpārvaldes apkārtrakstā. Mērķauditorija: studējošie Īstenotājs: RSU Studējošo pašpārvalde ar Komunikācijas departamenta atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informācija LSPA Studējošo pašpārvaldes apkārtrakstā	Projekta norises un rezultātu komunikācija, publicējot mērķauditorijai saistošo informāciju Studējošo pašpārvaldes apkārtrakstā. Mērķauditorija: studējošie Īstenotājs: LSPA Studējošo pašpārvalde ar projekta aktivitāšu realizēšanā iesaistīto pušu atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informācija plašsaziņas līdzekļiem	Vienotas informācijas sagatavošana un izsūtīšana par projekta procesu un rezultātiem, RSU pārstāvju un LSPA pārstāvju komentāru sagatavošana par augstskolu konsolidācijas gaitu un ieguvumiem. Formāts: preses relīze, eksperta komentārs, intervija. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments, LSPA Sabiedrisko attiecību un komunikācijas daļa	Projekta īstenošanas laikā un pēc tā norises.	5
Informatīvs pasākums plašsaziņas līdzekļiem	Informatīvs pasākums medijiem, vienotas informācijas sagatavošana un sniegšana par projekta procesu un rezultātiem, RSU pārstāvju un LSPA pārstāvju komentārs par augstskolu konsolidācijas gaitu un ieguvumiem. Formāts: mediju pasākums/ preses konference. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments, LSPA Sabiedrisko attiecību un komunikācijas daļa	Projekta īstenošanas laikā – 2025.gada noslēdzošajā dekādē	1

Informācija RSU profilā sociālajos tīklos	Informācijas sagatavošana un publicēšana sociālajos tīklos, piemēram, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Mērķauditorija: darbinieki, studenti, sadarbības partneri, absolventi. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments	Projekta īstenošanas laikā un pēc tā norises.	5
Informācija LSPA profilā sociālajos tīklos	Informācijas sagatavošana un publicēšana sociālajos tīklos, - Facebook, Instagram, Twitter. Mērķauditorija: darbinieki, studenti, sadarbības partneri, absolventi un citi LSPA norišu sekotāji. Īstenotājs: LSPA Sabiedrisko attiecību un komunikācijas daļa sadarbībā ar RSU Komunikācijas departamentu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informācija RSU darbinieku e-pastos @rsu.lv	Projekta rezultātu, kas tieši ietekmē darba procesu, tiešā komunikācija ar darbiniekiem uz darba e-pastu Īstenotājs: Projekta realizēšanā iesaistītās RSU struktūrvienības ar RSU Komunikācijas departamenta atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informācija LSPA darbinieku e-pastos @lspa.lv un iekšējās ziņās	Projekta rezultātu, kas tieši ietekmē darba procesu, tiešā komunikācija ar darbiniekiem uz darba e-pastu un/ vai iekšējās ziņās Īstenotājs: LSPA Sabiedrisko attiecību un komunikācijas daļa ar RSU Komunikācijas departamenta atbalstu	Projekta īstenošanas laikā.	5
Informatīvie pasākumi LSPA darbiniekiem	Projekta norises un rezultātu komunikācija LSPA darbiniekiem., piem., ikmēneša kopsapulcēs; Atvērto durvju dienās RSU telpās u.c. Mērķauditorija: darbinieki. Īstenotājs: LSPA komunikācijas speciālisti sadarbībā ar RSU Komunikācijas departamentu	Projekta īstenošanas laikā	5
Informācija RSU reprezentācijas materiālos	Projekta rezultātu atspoguļošana RSU reprezentācijas materiālos, piemēram, bukletos par studijām RSU, jaunajām un apvienotajām LSPA un RSU studiju programmām prezentācijās u.tml. Īstenotājs: RSU Komunikācijas departaments	Projekta īstenošanas laikā.	2
Informācija LSPA reprezentācijas materiālos	Projekta rezultātu atspoguļošana LSPA reprezentācijas materiālos, piemēram, bukletos par LSPA studiju programmām, jaunajām un apvienotajām LSPA un RSU studiju programmām prezentācijās u.tml. Īstenotājs: LSPA Komunikācijas speciālisti sadarbībā ar RSU Komunikācijas departamentu.	Projekta īstenošanas laikā.	2
Informatīvie pasākumi RSU darbiniekiem	Projekta norises un rezultātu komunikācija darbiniekiem, iespēja atgriezeniskajai saitei (piem., Akadēmiskā sanāksme). Mērķauditorija: darbinieki. Īstenotājs: RSU	Projekta īstenošanas laikā	1-2
Informatīvie pasākumi RSU studentiem	Projekta norises un rezultātu komunikācija studējošajiem, iespēja atgriezeniskajai saitei. Mērķauditorija: studējošie. Īstenotājs: RSU Studējošo pašpārvalde, RSU Studiju departaments sadarbībā ar RSU Komunikācijas departamentu.	Projekta īstenošanas laikā	1-2
Informatīvie pasākumi LSPA studentiem	Projekta norises un rezultātu komunikācija studējošajiem, iespēja atgriezeniskajai saitei. Mērķauditorija: studējošie. Īstenotājs: LSPA Studējošo pašpārvalde, LSPA Studiju departaments sadarbībā ar RSU Komunikācijas departamentu, LSPA Sabiedrisko attiecību un komunikācijas daļu un RSU Studējošo pašpārvaldi, un RSU Studiju departamentu.	Projekta īstenošanas laikā	1-2

8.1. Darbība: Integrētās komunikācijas stratēģijas izstrāde (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.5. komunikācijas un vizuālās identitātes prasību nodrošināšanas pasākumi, tai skaitā lai informētu par investīcijas otrās kārtas projektu kā par stratēģiski svarīgu)

Integrētās komunikācijas stratēģijas izstrāde, kas ietver trīs virzienus 1. posms – situācijas un komunikācijas vajadzību izpēte; 2. posms – stratēģijas un vēstījumu izstrāde; 3. posms – stratēģijas ieviešanas aktivitātes.

Rezultāts: Komunikācijas stratēģija

Finansējums 50 000 EUR

8.2. Darbība: RSU un LSPA mājas lapu konsolidācija (MK 19.1.1. strukturālo pārmaiņu īstenošana ārējai vai iekšējai konsolidācijai; 19.5. komunikācijas un vizuālās identitātes prasību nodrošināšanas pasākumi, tai skaitā lai informētu par investīcijas otrās kārtas projektu kā par stratēģiski svarīgu)

LSPA mājaslapas konsolidācijas ar RSU mājaslapu tehniskais nodrošinājums.

Rezultāts: Īstenota LSPA mājas lapas integrācija RSU mājas lapā

Finasējums 46 319 EUR

9 Kopējais budžets

Izstrādājot konsolidācijas plānu, ir ievēroti ANM plāna 5.2.1.1. investīcijas otrās kārtas MK noteikumu projekta versijā ietvertie nosacījumi gan attiecībā uz iekšējai un ārējai konsolidācijai pieejamo kopējo finansējumu, gan attiecībā uz to, ka vismaz 45 % no kopējā piešķirtā finansējuma investīcijas otrās kārtas projektā jāparedz akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošanai (skat. 9.1. tabulu). Savukārt detalizētāks atšifrējums par akadēmiskās un iekšējās pētniecības un attīstības grantu paredzēto skaitu, sadalījumu un finansējumu ir atrodams šī konsolidācijas plāna 2. sadaļā "Pētniecība" (2.1. tabula).

9.1.tabula: Konsolidācijas plāna kopējais budžets

Plāna sadaļa	Darbība	Finansējums	Finansējuma ieguldījuma sadalījums	
			LSPA	RSU
1	2	3	4	5
1. Pārvaldība	1.1. RSU struktūrvienību konsolidācija	0 €	N/A	N/A
	1.2. LSPA konsolidēšana RSU struktūrvienības statusā	0 €	N/A	N/A
	1.3. Vienotas attīstības stratēģijas, jaunizveidoto struktūrvienību attīstības plānu un atbilstošo normatīvo dokumentu izstrāde	60 000 €	50 %	50 %
	1.4. Līdzsvarotās vadības kartes (balanced scorecard) modeļa izstrāde	25 000 €	50 %	50 %
	1.5. Biznesa procesu modeļa izstrāde	46 000 €	50 %	50 %
2. Pētniecība	2.1. Akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošana*	7 752 840 €	45 %	55 %
	<i>Akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu vērtēšana un administrēšana</i>	200 000 €	45 %	55 %
	2.2. Sporta un uztura laboratorijas izveide	445 000 €	0 %	100 %
	2.3. Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveide (finansējums skat. 6.3. darbībā)	0 €	N/A	N/A
	2.4. Onkoloģijas un Molekulārās ģenētikas institūta izveidošana	0 €	N/A	N/A
	2.5. RSU Zinātnes centra izveidošana	0 €	N/A	N/A
	2.6. Sociālo zinātņu pētniecības centra izveidošana	200 000 €	0 %	100 %
	2.7. Starptautiskās konsultatīvās padomes izveidošana	40 000 €	0 %	100 %
	2.8. "Exit" grantu īstenošana	80 000 €	100 %	0 %
3. Studiju process	3.1. Studiju programmu konsolidācija jaunizveidotajā Sociālo zinātņu fakultātē un Veselības un sporta zinātņu fakultātē	0 €	N/A	N/A
	3.1.1. Kopīgu starpdisciplināru studiju kursu izstrāde Sociālo zinātņu fakultātē	300 000 €	0 %	100 %
	3.1.1.1. Datu zinātnes moduļa izveide	38 560 €	0 %	100 %
	3.1.2. RSU Inovāciju centra izveidošana	151 908 €	66 %	34 %
	3.2. Studiju programmu konsolidācija starp RSU un LSPA	600 000 €	60 %	40 %
	3.3. Jaunu studiju programmu izstrāde	100 000 €	50%	50 %
	3.4. Pedagoģiskās pilnveides programma LSPA docētājiem	85 272 €	100 %	0 %
4. Biznesa procesi	Dīgtālo sistēmu licenču un sistēmu iegāde	114 360 €	100 %	0 %
	Visām struktūrvienībām nepieciešamie papildu PLE	2 154 895 €	80 %	20 %
5. Digitalizācija	5.1. Prasmju vērtēšanas un e-portfolio risinājuma izveide	100 000 €	100 %	0 %
	5.2. Analītiskā portāla izveide	60 000 €	50 %	50 %
	5.3. Digitālās komunikācijas vides Intranet pilnveide	51 000 €	50 %	50 %

Plāna sadaļa	Darbība	Finansējums	Finansējuma ieguldījuma sadalījums	
			LSPA	RSU
1	2	3	4	5
	5.4. Virtuālā asistenta zināšanu bāzes attīstīšana un lietojuma paplašināšana	100 000 €	70 %	30 %
	5.5. Anketēšanas sistēma	50 000 €	50 %	50 %
	5.6. Pētnieciskās un studiju programmatūras piegādes risinājums	60 000 €	0 %	100 %
	5.7. Lietotāju kontu un piekļuves tiesību pārvaldības risinājums	100 000 €	50 %	50 %
	5.8. Tālākizglītības kursu pārvaldības risinājuma iegāde	146 000 €	50 %	50 %
	5.9. Serveru iegāde, WiFi pieejamība un datortehnikas nomaiņa LSPA darbiniekiem	940 000 €	100 %	0 %
	5.10. Bibliotēkas sistēmas savietošana	30 000 €	100 %	0 %
6. Infrastruktūra	6.1. LSPA esošās infrastruktūras inventarizācija, atbrīvošana un konservēšana, dokumentu aktualizēšana	75 000 €	100 %	0 %
	6.2. Jaunas infrastruktūras izveide studiju un pētniecības procesa nodrošināšanai Sporta zinātnē	860 771 €	45 %	54 %
	6.3. Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveidošana	300 000 €	0 %	100 %
7. Darbību ieviešanas un uzraudzība	Projekta vadība	125 259 €	50 %	50 %
8. Komunikācijas un publicitātes plāns	8.1. Integrētās komunikācijas stratēģijas izstrāde	50 000 €	50 %	50 %
	8.2. RSU un LSPA mājas lapu konsolidācija	46 319 €	50 %	50 %
BUDŽETS KOPĀ: 15 488 184 €				
Sadalījums no kopējā budžeta		LSPA:	50,5%	
		RSU:	49,5%	
*Akadēmiskās karjeras un iekšējo pētniecības un attīstības grantu īstenošana				
Īpatsvars no kopējā budžeta	50,06%	Iekšējā kons.:	4 237 200 €	
		Ārējā kons.:	3 515 640 €	

Pielikumi

1.pielikums: RSU Padomes konsolidācijas lēmums

RSU Padomes 2023. gada 14. jūnija lēmums

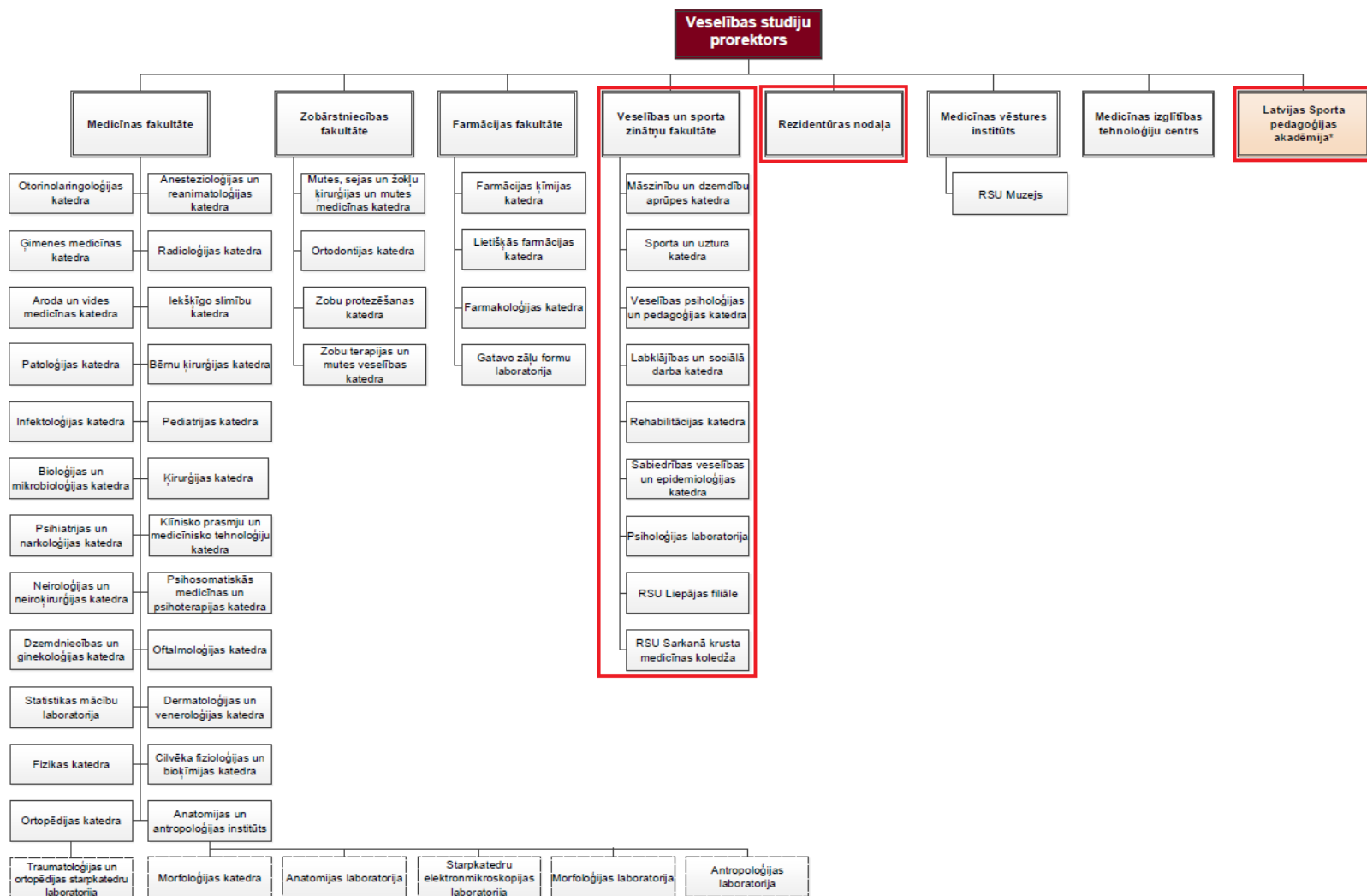
1. Veikt šādas izmaiņas **veselības studiju prorektora** padotībā esošajās struktūrvienībās:
 - a. Apvienot Sabiedrības veselības un sociālās labklājības fakultāti un Rehabilitācijas fakultāti, izveidojot jaunu fakultāti – Veselības un sporta zinātņu fakultāti.
 - b. Sabiedrības veselības un sociālās labklājības fakultātes Veselības vadības docētāju grupu nodot Sociālo zinātņu fakultātes padotībā.
 - c. Rezidentūras fakultāti pārveidot par Rezidentūras nodaļu.
 - d. Veselības un sporta zinātņu fakultātes padotībā struktūrvienības statusā no 2026. gada 1. janvāra nodot Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmiju.⁶
2. Veikt šādas izmaiņas **studiju prorektora** amata nosaukumā un padotībā esošajās struktūrvienībās:
 - a. Mainīt studiju prorektora amata nosaukumu uz “prorektors akadēmiskajā darbā” (no 2023.gada 15. jūnija).
 - b. Apvienojot Komunikācijas fakultāti, Eiropas studiju fakultāti un Juridisko fakultāti (saglabājot minēto fakultāšu līdzšinējās katedras un izveidojot jaunu katedru – Komunikācijas un psiholoģijas katedru), izveidot jaunu fakultāti – Sociālo zinātņu fakultāti.
 - c. Humanitāro zinātņu katedru un Valodu centru nodot Sociālo zinātņu fakultātes padotībā.
 - d. RSU aģentūru “Sarkanā Krusta medicīnas koledža” nodot Veselības un sporta zinātņu fakultātes padotībā.
3. Veikt šādas izmaiņas **zinātņu prorektora** padotībā esošajās struktūrvienībās:
 - a. Reorganizēt Bibliotēku, saglabājot tajā šādas struktūrvienības:
 - i. Krājuma attīstības un resursu veidošanas nodaļa,
 - ii. Informācijas, bibliogrāfijas un informācijpratības nodaļa,
 - iii. Informācijas resursu izmantošanas un uzturēšanas nodaļa,
 - iv. Informācijas centrs Latvijas veselības aprūpes speciālistiem.
 - b. Izveidot Koplietošanas centru “Kleisti” ar šādām struktūrvienībām:
 - i. Molekulārās un šūnu bioloģijas laboratorija,
 - ii. Biostatistika,
 - iii. Biobanka.
 - c. Uz Onkoloģijas institūta, Mikrobioloģijas un virusoloģijas institūta, RSU Aģentūras Darba drošības un vides veselības institūta, Sabiedrības veselības institūta, Militārās medicīnas pētījumu un studiju centra, kā arī Bioinformātikas laboratorijas un Molekulārās ģenētikas zinātniskās laboratorijas bāzes izveidot RSU Zinātnes centru ar šādām struktūrvienībām:
 - i. Darba drošības, vides veselības institūts ar struktūrvienību – Higiēnas un arodslimību laboratorija,
 - ii. Mikrobioloģijas un virusoloģijas institūts,
 - iii. Onkoloģijas un molekulārās ģenētikas institūts ar šādām struktūrvienībām:
 1. Audzēju klīniskās un ģenētiskās izpētes laboratorija,
 2. Molekulārās ģenētikas zinātniskā laboratorija,
 - iv. Sabiedrības veselības institūts,
 - v. Bioinformātikas grupa,
 - d. RSU aģentūras “Darba drošības un vides veselības institūts” Bioķīmijas laboratoriju pievienot Cilvēka fizioloģijas un bioķīmijas katedrai;

⁶ Ministru kabineta 2022. gada 13. decembra rīkojums Nr. 903 "Par Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas reorganizāciju". Publicēts oficiālajā izdevumā "Latvijas Vēstnesis", 15.12.2022., Nr. 243 <https://www.vestnesis.lv/op/2022/243.31>

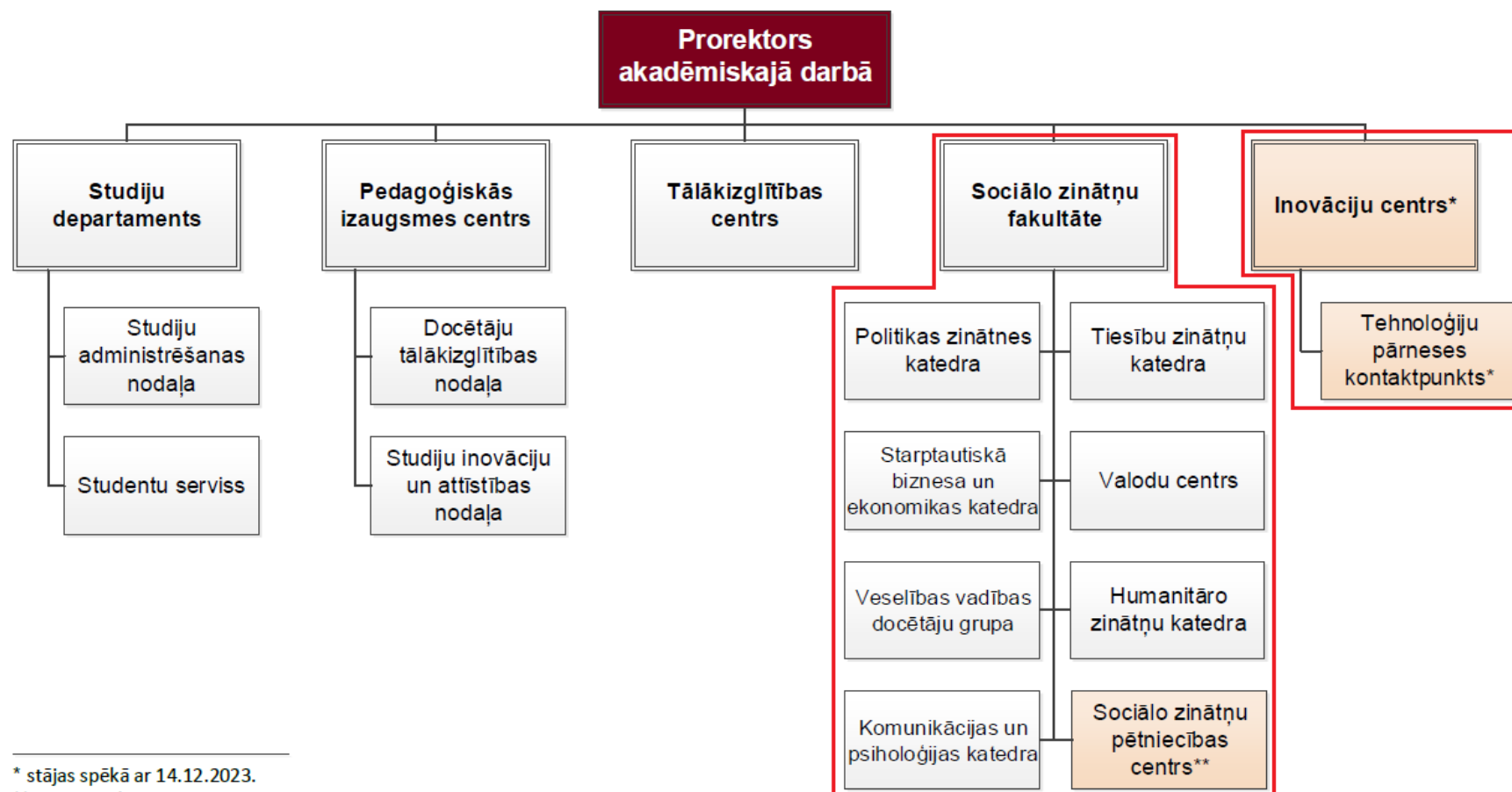
- e. Zinātnes departamentā izveidot jaunu struktūrvienību – Projektu nodaļu.
- f. Zinātņu prorektora padotībā izveidot šādas struktūrvienības:
 - i. Sociālo zinātņu pētniecības centrs,
 - ii. Sporta izpētes koplietošanas centrs ar šādām struktūrvienībām:
 - 1. Sporta un uztura izpētes laboratorija,
 - 2. LSPA Sporta laboratorija (no 2026. gada 1. janvāra).
- g. Noteikt, ka dekāniem, fakultāšu akadēmiskajam personālam un Farmācijas fakultātes Gatavo zāļu formu laboratorijai ir dubulta padotība – arī zinātņu prorektoram, īstenojot zinātnisko darbību.
- 4. Apstiprināt RSU struktūru jaunā redakcijā.
- 5. Uzdot RSU rektoram izdot rektora rīkojumu par šī lēmuma īstenošanu.
- 6. Lēmums stājas spēkā 2024. gada 6. februārī.

Konceptuāli atbalstīts RSU Senāta 13.06.2023. sēdē

2.pielikums: Veselības studiju prorektora pakļautības struktūrshēma



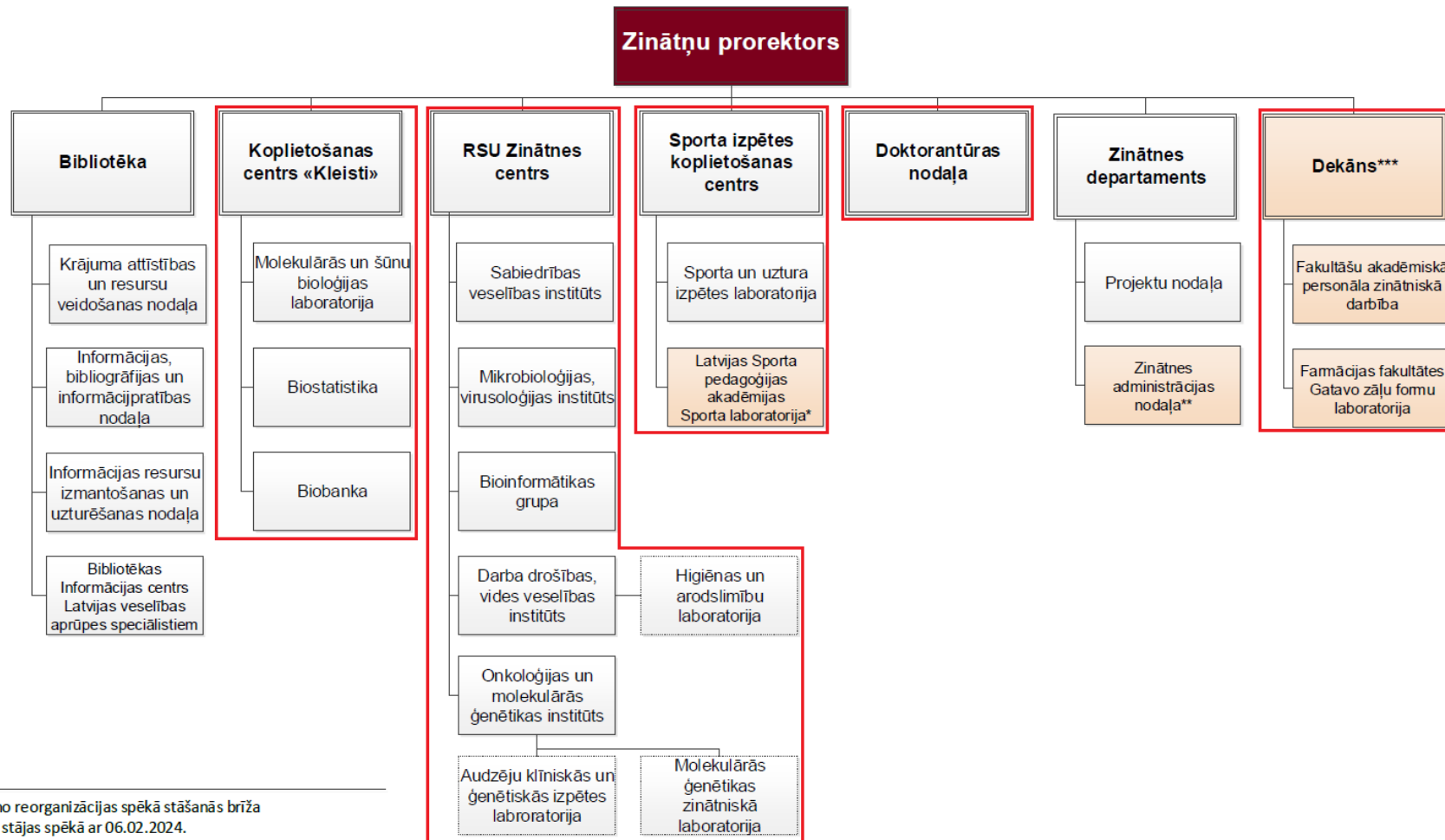
3.pielikums: Prorektora akadēmiskajā darbā pakļautības struktūrshēma



* stājas spēkā ar 14.12.2023.

** stājas spēkā ar 06.02.2024.

4.pielikums: Zinātņu prorektora pakļautības struktūrshēma



5.pielikums: Risku analīze

N.p.k.	Riska apraksts	Riska ietekme (augsta, vidēja, zema)	Iestāšanas varbūtība (augsta, vidēja, zema)	Riska novēršanas/ mazināšanas pasākumi	Riska vērtējums, ja tiek ieviests riska novēršanas/mazinā šanas pasākums
1	2	3	4	5	6
Konsolidācijas riski (process/ projekts)					
1.	Nespēja nodrošināt stabilu finanšu plūsmu projektā.	Vidēja	Zema	Projekta ietvaros papildus uzmanība tiks pievērsta naudas plūsmai, projekta NPL paredzēs biežākus avansa maksājumus, tādējādi nodrošinot elastīgāku projekta finanšu pārvaldību. Nepieciešamības gadījumā RSU ieguldīs savus līdzekļus, lai priekšfinansētu projektā plānotās darbības.	Zema
2.	Nepietiekams finansējums PVN apmaksai.	Vidēja	Zema	RSU budžeta ietvarā tiks paredzēts papildu finansējums projekta PVN izdevumu segšanai, ja tas būs nepieciešams.	Zema
3.	Izdevumi veikti neatbilstoši projektā plānotajam.	Zema	Zema	Projekta vadības īstenošanai tiks veidotas komandas, kuras sastāvā būs par saturu atbildīgie cilvēki un administratori, kuriem ir pieredze un kompetence vadīt augstas sarežģītības projektus. RSU projektos veiktos izdevumus kontrolē Attīstības un projektu departamenta projektu finanšu vadītājs. Pavadzīmju un rēķinu virzībā tiek piemērots "četrus acu princips", tos vizē projekta vadītājs un projektu finanšu vadītājs. Tikai pēc tam pavadzīmes un rēķini tiek iesniegti Grāmatvedības nodaļā maksājumu veikšanai.	Zema
4.	Projektu vadības kapacitātes trūkums.	Augsta	Vidēja	Nēmot vērā Audita ziņojumā minēto un līdzšinējo sadarbību starp RSU un LSPA, visa projekta vadību un administrēšanu uzņemas RSU, Projekta vadības īstenošanai tiks veidotas komandas, kuras sastāvā būs par saturu atbildīgie cilvēki no abām augstākās izglītības iestādēm un administratori, kuriem ir pieredze un kompetence projektu vadībā. RSU pārvaldības sistēma ir auditēta un ir atbilstoša ISO 9001:2015 pārvaldības sistēmas standarta prasībām. RSU kvalitātes vadības sistēma ir dokumentēta procesu aprakstos. Projekta īstenošanu un resursu vadību nosaka RSU iekšējie normatīvie dokumenti: Finanšu vadības un grāmatvedības politika, Risku vadības politika, Kvalitātes politika, Darba samaksa nolikums, Intelektuālā īpašuma pārvaldības nolikums u. c. normatīvie dokumenti, kas nosaka projektu sagatavošanu, īstenošanu un uzraudzību, dokumentu apriti un iepirkumu organizēšanas kārtību.	Vidēja

N.p.k.	Riska apraksts	Riska ietekme (augsta, vidēja, zema)	Iestāšanas varbūtība (augsta, vidēja, zema)	Riska novēršanas/ mazināšanas pasākumi	Riska vērtējums, ja tiek ieviests riska novēršanas/mazinā šanas pasākums
1	2	3	4	5	6
5.	LSPA netiek veikta atbilstoša resursu uzskaitē, nevar noteikt procesu reālās izmaksas.	Augsta	Augsta	Lai nekavējoties uzsāktu digitālu resursu plānošanu, uzskaiti un nodrošinātu izsekojamību, starp RSU un LSPA jānoslēdz resursu koplietošanas līgums, kas nodrošinās attiecīgo resursu uzskaites uzraudzības iespēju RSU.	Vidēja
6.	LSPA vadība nesadarbojas, neiesaistās konsolidācijas procesā un nesniedz informāciju.	Augsta	Augsta	Lūgt grozīt 2022. gada 13. decembra Ministru kabineta rīkojumā "Par Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas reorganizāciju" 3. punktā noteikto laika grafiku, paredzot ātrāku LSPA reorganizāciju. Lūgt IZM virzīt straujāk sadarbības līgumu parakstīšanai. Starp RSU un LSPA jānoslēdz resursu koplietošanas līgums.	Vidēja
7.	LSPA procesu vadība nav izsekojama un skaidri aprakstīta, t. sk. nav pietiekami digitalizēta dokumentu aprīte. LSPA nav veikts ārējais novērtējums kvalitātes pārvaldības sistēmai.	Augsta	Augsta	Ir jānodrošina konsolidācijas procesā iesaistītā personāla apmācība, IT infrastruktūras nodrošināšana, pieejas RSU sistēmām nodrošināšana un pakāpeniska procesu sinhronizēšana, jaunu procesu veidošana, ja RSU procesi nav piemērojami. Starp RSU un LSPA jānoslēdz resursu koplietošanas līgums.	Vidēja
8.	Pirms lēmumu pieņemšanas par konsolidāciju nav veikta esošās situācijas priekšizpēte, uz kuras pamata būtu definētas atbalstāmās darbības Ministru kabineta noteikumos. Galvenais uzsvars tiek likts uz pētniecību, un tam par pamatojumu ir starptautiskais zinātniskais novērtējums, bet nav izvērtēts konsolidējamās augstskolas infrastruktūras stāvoklis, digitalizācijas līmenis, studiju programmu finanšu ietilpība, studējošo skaits un citi būtiski faktori, kuri rada nopietnus riskus augstskolai, kura veic konsolidāciju.	Augsta	Augsta	Iekļaut RSU augtākās izglītības institucionālā finansēšanas modeļa pilotprojektā, paredzot atbilstošu finansējumu risku mazināšanai.	Vidēja

N.p.k.	Riska apraksts	Riska ietekme (augsta, vidēja, zema)	Iestāšanas varbūtība (augsta, vidēja, zema)	Riska novēršanas/ mazināšanas pasākumi	Riska vērtējums, ja tiek ieviests riska novēršanas/mazinā šanas pasākums
1	2	3	4	5	6
9.	Personāla piesaistes risks. Konsolidācija var radīt pretestību no esošā akadēmiskā un administratīvā personāla puses, kas var ietekmēt darba efektivitāti un sadarbību abās pusēs. Akadēmiskā personāla iespējamā neatbilstība RSU iekšējiem normatīvajiem aktiem par pedagoģiskās un zinātniskās kvalifikācijas prasībām, kas ir augstākas nekā noteikts ārējos normatīvajos aktos.	Augsts	Augsts	Veidot atvērtu, caurskatāmu un regulāru komunikāciju ar personālu un studentiem, skaidrot izmaiņas un to mērķus, vērst uzmanību priekšrocībām, atzīt ieguldījumu gan iepriekš sasniegto, gan konsolidācijas procesā veikto. Veikt pasākumus, lai veicinātu abu universitāšu kultūru integrāciju. Konsolidācijas plāna ietvaros izstrādāta komunikācijas un publicitātes plāns un personāla apmācības plāns.	Vidēja
10.	RSU un LSPA administratīvajam un akadēmiskajam personālam ir liela papildu slodze pie esošajiem darba pienākumiem.	Augsts	Augsts	Ekspertu piesaiste, LSPA darbinieku apmācība, lai sekmētu procesa norisi, papildu finansējums abu augstskolu personālam par papildu darbu veikšanu. Starp RSU un LSPA jānoslēdz resursu koplietošanas līgums.	Vidēja
11.	Identificēti vismaz trīs LSPA noslēgti ilgtermiņa līgumi, ar kuriem tiek noslēgtas ilgtermiņa finansiālas saistības, kas rada juridisku un finansiālu risku. Piemēram, ar SIA "Jaunatnes hokeja centrs" ir noslēgts ilgtermiņa zemes nomas līgums uz 30 gadiem, kur nomas maksa nav pārskatīta atbilstoši Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likumam.	Augsta	Augsta	Lūgt grozīt 2022. gada 13. decembra Ministru kabineta rīkojumā "Par Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas reorganizāciju", paredzot ātrāku LSPA reorganizāciju, lai pēc iespējas ātrāk meklētu risinājumus un novērstu zaudējumu uzkrāšanos. Starp RSU un LSPA jānoslēdz resursu koplietošanas līgums.	Vidēja

N.p.k.	Riska apraksts	Riska ietekme (augsta, vidēja, zema)	Iestāšanas varbūtība (augsta, vidēja, zema)	Riska novēršanas/ mazināšanas pasākumi	Riska vērtējums, ja tiek ieviests riska novēršanas/mazinā šanas pasākums
1	2	3	4	5	6
12.	Reputācijas risks. Konsolidācijas process var radīt reputācijas riskus.	Augsts	Augsts	Konsolidācijas plāns ietver komunikācijas un publicitātes plānu, kura mērķis ir izskaidrot procesa iemeslus un ieguvumus personālam, studentiem un sabiedrībai.	Vidēja
Konsolidācijas riski (rezultāti)					
13	Auditoru aprēķinātā naudas plūsmas prognoze LSPA norāda uz naudas līdzekļu deficīta risku tekošo izmaksu segšanai 2024.un 2025.gadā (negatīvs naudas līdzekļu atlikums), pat neparedzot kapitālieguldījumu veikšanu.	Augsta	Augsta	Iekļaut RSU augtākās izglītības institucionālā finansēšanas modeļa pilotprojektā.	Vidēja
14.	Samazinās kopējie pētniecības rezultāti RSU un konkurētspēja, integrējot augstskolu ar būtiski zemākiem zinātniskajiem un studiju rādītājiem.	Augsta	Augsta	Zinātniskās darbības atbalsts sporta jomai un RSU prioritāro virzienu izcilības veicināšanai, izmantojot ANM finansējuma līdzekļus, kas tiek piešķirti grantu ietvaros. Sadarbības projektu īstenošana. Veselības un sporta zinātnes infrastruktūras attīstība. Uzlabojumi konsolidētajās studiju programmās.	Vidēja
15.	Samazinās pētniecības rezultāti RSU stratēģiskās specializācijas jomās, kas ir kritiski RSU zinātnes universitātes statusa saglabāšanai – nespēja sasniegt nepieciešamos rādītājus stratēģiskās specializācijas jomās – Dabaszinātnēs vai Sociālajās zinātnēs.	Augsta	Augsta	Riska mazināšanas pasākumi – Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveide, lai veicinātu pētniecību dabaszinātnēs, un Sociālo zinātņu centra izveide, lai veicinātu pētniecību sociālajās zinātnēs, kā arī dažādu RSU motivācijas sistēmu attīstība un uzlabošana.	Vidēja

N.p.k.	Riska apraksts	Riska ietekme (augsta, vidēja, zema)	Iestāšanas varbūtība (augsta, vidēja, zema)	Riska novēršanas/ mazināšanas pasākumi	Riska vērtējums, ja tiek ieviests riska novēršanas/mazinā šanas pasākums
1	2	3	4	5	6
16.	LSPA studiju programmu kvalitātes neatbilstība standartiem, studējošo un industrijas vajadzībām.	Augsta	Augsta	Konsolidācijas granta ietvaros tiek plānots modernizēt un stiprināt studiju programmas, lai tās atbilstu kvalitātes standartiem un tiktu akreditētas uz maksimālo termiņu. Tiks apvienoti abu augstskolu resursi un piesaistīti ārvalstu eksperti, tiks ņemts vērā studējošo vajadzības, iesaistot tos procesā, kā arī, analizējot studējošo aptaujas, mācību procesā tiks integrētas tehnoloģijas, kas ietvers dažādus mācību veidus, mācību metodes un digitālos resursus, kas uzlabos mācību pieredzi un atvieglos zināšanu apgūšanu. Tiks veicināta starptautiskā un starpnozaru sadarbība un partnerības, lai nodrošinātu studentiem plašāku perspektīvu.	Vidēja
17.	LSPA studiju virziena "Izglītība, pedagogija un sports" akreditācija beidzas 2024. gada 31. decembrī.	Augsts	Augsts	Nepieciešami individuāli risinājumi par akreditācijas pagarinājumu pārejas posmam (IZM, AIKA, LSPA, RSU).	Vidēja
18.	Nav pietiekami daudz virs kvalitātes sliekšņa novērtētu pieteikumu uz akadēmiskās karjeras un pētniecības un attīstības grantiem.	Augsta	Vidēja	Grantu nolikumos atrunāta pārdale starp grantu veidiem un augstskolām. Uz pēcdoktorantu grantiem un zinātnieku (profesoru) grantiem varēs pretendēt arī ārējie pretendenti, kuri atbilst stratēģiskās specializācijas jomai.	Vidēja
19.	LSPA infrastruktūru (ēkas un būves) ir būtiski nolietotas, konstatētas nozīmīgas nepilnības, t. sk. netiek ievērotas Būvniecības likumā 9. pantā noteiktās būtiskās prasības, tostarp ugunsdrošība, lietošanas drošība u. c. Bez būtiskiem ieguldījumiem infrastruktūrā studiju process ēkās nav turpināms.	Augsta	Augsta	Nacionāla mēroga normatīvajos dokumentos jāparedz papildu finansējums sporta infrastruktūras attīstībai.	Vidēja

6.pielikums: Nacionālie rādītāji

Konsolidācijas īstenošanas nacionālo rādītāju plāns

Nr. p.k.	Konsolidācijas īstenošanai plānotās darbības	Plānotie pasākumi / veicamās darbības	Pasākumu / veicamo darbību izpildes rādītāji	Rādītāju apliecinājumi	Pasākumu / veicamo darbu izpildes termiņi
	1	2	3	4	5
1.	Strukturālo pārmaiņu īstenošana:				
1.1	iekšējās konsolidācijas ietvarā	Zinātnisko struktūrvienību un fakultāšu konsolidācija, jaunu zinātnisko struktūrvienību izveide	1) Konsolidētas trīs fakultātes (Komunikācijas fakultāte, Juridiskā fakultāte, Eiropas studiju fakultāte), izveidojot vienu Sociālo zinātņu fakultāti un vienu Sociālo zinātņu pētniecības centru 2) Konsolidētas divas fakultātes (Sabiedrības veselības un sociālās labklājības fakultāte un Rehabilitācijas fakultāte), izveidojot vienu Veselības un sporta zinātņu fakultāti 3) Rezidentūras fakultātes pārveide par Rezidentūras nodaļu 4) Konsolidētas divas zinātniskās struktūrvienības (Onkoloģijas institūts un Molekulārās ģenētikas zinātniskā laboratorija),	1), 2), 3) 4), 5), 6), 7) Iekšējais normatīvais akts par reorganizāciju, izveidoto struktūrvienību nolikumi, RSU Struktūrshēma	1), 2), 3), 4), 5), 2024. 2. pusgads 6), 7) 2026.gada 1. pusgads

			izveidojot vienu Onkoloģijas un molekulārās ģenētikas institūtu 5) RSU Zinātnes centra izveide, apvienojot RSU zinātnes pārvaldes zinātnes struktūrvienību administratīvos resursus 6) Sporta un uztura laboratorijas izveide 7) Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūras izveide		
1.2	ārējās konsolidācijas ietvarā	LSPA konsolidēšana RSU struktūrvienības statusā	Apvienotas divas augstākās iestādes institūcijas (LSPA integrācija RSU)	lekšējais normatīvais akts par strukturālajām izmaiņām, Ministru kabineta rīkojums par LSPA reorganizāciju	1) 2026. gada 1. pusgads
1.3	iekšējās un ārējās konsolidācijas ietvarā	Jauna institucionālās pārvaldības modeļa izstrāde	1) Vienotas attīstības stratēģijas, jaunizveidoto struktūrvienību attīstības plānu un atbilstošo normatīvo dokumentu izstrāde 2) Līdzsvarotas vadības kartes modeļa izstrāde 3) Biznesa procesu modeļa izstrāde 4) Starptautiskās konsultatīvās padomes izveidošana	1) Stratēģija, attīstības plāni un normatīvie dokumenti (dokumenti) 2) Līdzsvarotas vadības karte (dokuments) 3) Biznesa procesu modelis (dokuments) 4) lekšējais normatīvais akts par konsultatīvās padomes izveidi	1) 2025. gada 1. pusgads 2), 3) 2026. gada 1. pusgads 4) 2024. gada 2. pusgads
2.	Studiju vides pilnveide:				
2.1	digitalizācija	Iestādes infrastruktūras vai to daļu izvērtējums, jaunu risinājumu izveide vai gatavu	1) Prasmju vērtēšanas un e-portfolio risinājuma izveide 2) Analītiskā portāla izveide 3) Digitālās komunikācijas vides Intranet pilnveide 4) Virtuālā	1) Izveidotie digitāli prasmju vērtēšanas rīki, lietotāju apmācības un apmācību materiāli, izveidotās prakšu vietas un iesaistītie darba devēji, pārskats par sasniedzamajiem rezultātiem 2) Ieviestie	1), 2), 3), 4), 6), 7), 8), 9) 2025. gada 2. pusgads 5) 10)

		risinājumu iegāde, mācības u.c.	asistenta zināšanu bāzes attīstīšana un lietojuma paplašināšana5) Anketēšanas sistēma6) Pētnieciskās un studiju programmatūras piegādes risinājums7) Lietotāju kontu un piekļuves tiesību pārvaldības risinājums8) Tālākizglītības kursu pārvaldības risinājuma iegāde9) Bibliotēkas sistēmas savietošana10) LSPA personāla apmācības darbam ar esošajām sistēmām un visiem apmācības darbam ar jaunajām sistēmām	datu vizualizācijas rīki un pre-definētu atskaišu veidi vadītājiem, lietotāju apmācības un apmācību materiāli, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem3) Informatīvie materiāli par jauno Intranet portālu, piekļuves uzlabošana no mobilajām ierīcēm, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem4) Virtuālais asistents pieejams RSU autorizētajā vidē lietotājiem, informatīvie materiāli lietotājiem, plāns virtuālā asistenta atjaunināšanai un uzturēšanai, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem5) Mobilās piekļuves nodrošināšana, lietotāju apmācības, anketēšanas decentralizēšana, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem6) Iegādātās licences, specializētās programmatūras saraksts, informatīvie materiāli lietotājiem, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem7) Iegādātās licences, apmācību materiāli, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem8) Apmācību grafiks un apmācības lietotājiem, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem, kursu skaits sistēmā9) Migrācijas plāna, migrācijas audita ziņojumi no sistēmas, migrēto datu skaits, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem10) Mācību kalendārs, kompetences, dalībnieku saraksts	2026. gada 1. pusgads
--	--	--	--	---	------------------------------

2.2	tehnoloģiju attīstība	IKT risinājumu ieviešana izglītībā, jaunu tehnikas iekārtu un/vai ierīču iegāde studiju un pētniecības pilnveidei, t.sk. pamatojot iegādes nepieciešamību un izmantošanas nosacījumus	Serveru iegāde, WiFi pieejamība un datortehnikas nomaiņa LSPA darbiniekiem	Iekārtu saraksts līgumi/ PN akti	2025. gada 1. pusgads
2.3	pētniecības un izglītības infrastruktūras uzlabošana	Pētniecības aprīkojuma, tehnikas, risinājumu iegāde vai izstrāde	1) Sporta un uztura laboratorijas izveide (iegādāts aprīkojums, piemērotas telpas, tehnika, risinājumi) 2) Molekulārās un šūnu bioloģijas koplietošanas infrastruktūra izveide 3) Sociālo zinātņu pētniecības centra izveidošana	1), 2), 3) Adrese, iekārtu un rīku saraksts, informācija mājaslapā par piedāvātajiem pakalpojumiem	1), 2), 3) 2026. gada 1. pusgads
		LSPA esošās infrastruktūras inventarizācija, atbrīvošana un konservēšana un dokumentu aktualizēšana	1) Detalizēti apzināta esošā situācija 2) Pieejama infrastruktūras sastāvu raksturojoša dokumentācija; 3) Pieejama infrastruktūras tehnisko stāvokli raksturojoša dokumentācija 4) Lēmumi un rīcības par atsevišķu LSPA ēku turpmāko izmantošanu	1) Ir nozīmēta inventarizācijas komisija - un abu pušu rīkojumi, noteikts izpildes termiņš 2) Īpašumu apliecinoša dokumentācija sakārtota (pieejama papīrā / digitāli). Ir Valsts zemesdienesta izdrukas (digitāli), ir aktualizētas ēku kadastrālās uzmērīšanas lietas (digitāli) 3) ir apkopoti un vienuviet pieejami kontrolējošo institūciju atzinumi, sarakstes, novērsto un aktuālo jautājumu piefiksējums. Līdzšinējās tehniskās apsekošana (digitāli). Veikts Īpašuma topogrāfiskie uzmērījumi (digitāli)	1), 2), 3) 2026. gada 1. pusgads

		Studiju aprīkojuma, tehnikas, risinājumu iegāde vai izstrāde	1) Divu datorklašu izveide 2) Sporta inventāra un aprīkojuma iegāde	1), 2) Adreses, iekārtu un rīku saraksts, līgumi, PN akti, informācija mājaslapā	1) 2026. gada 1. pusgads
3.	Studiju programmu un studiju moduļu izveide:				
3.1	jaunas programmas	Jaunas Eiropas Savienības valodā īstenojamās studiju programmas un/vai kopīgas studiju programmas izstrāde un licencēšana, aprobācija, publicitāte, akreditācija	Izstrādāta jauna studiju programma "Sporta medicīna"	1) Studiju kvalitātes komisijas lēmums par programmas licencēšanu	2025. gada 2. pusgads
3.2	nākotnes izaicinājumiem un tematiskajai specializācijai pielāgotas programmas	Studiju programmu apvienošana un modernizācija vai slēgšana, pamatojoties uz studiju programmu dublēšanos	1) LSPA Prof. bakalaura StP "Fizioterapija" apvienošana ar RSU Prof. bakalaura StP "Fizioterapija" 2) LSPA 1. līmeņa prof. augstākās izglītības StP "Sporta un izglītības darba speciālists" apvienošana ar RSU 1. līmeņa StP "Veselības sporta speciālists" 3) LSPA Prof. bakalaura StP "Sporta zinātne" apvienošana ar RSU Prof. bakalaura StP "Veselības sports" 4) LSPA Doktorantūras studiju programmas "Sporta zinātne" apvienošana ar RSU Doktorantūras studiju programmu "Veselības aprūpe"	1), 2), 3), 4) Studiju kvalitātes komisijas lēmums par programmas slēgšanu (dublēšanās gadījumā) vai studiju kvalitātes komisijas lēmums par izmaiņām licencē, publiski pieejama informācija	sešu mēnešu laikā pēc akadēmijas reorganizācijas

3.3.	studiju programmu aktualizācija	Studiju programmu satura aktualizācija atbilstoši darba tirgus prasībām	1) Pilnveidots, papildināts studiju programmu saturs (kopīgu starpdisciplināru studiju kursu izstrāde Sociālo zinātņu fakultātē) 2) Izveidots datu zinātnes modulis (visām RSU studiju programmām)	1) Studiju kvalitātes padomē apstiprināts aktualizēts studiju programmas plāns un studiju kursu aprakstu reģistrā reģistrēti studiju kursu apraksti 2) 1 pilotkurss. Izstrādāti un studiju kursu reģistrā apstiprināti 3-5 moduli veidojošu studiju kursu apraksti	2026. gada 1. pusgads
3.4.	Pedagoģiskās pilnveides programma LSPA	Pedagoģiskās pilnveides programma, dalība jauno docētāju skolā, atbalsts docētājiem inovāciju projektu īstenošanai studijuursos	Apmācītie docētāji	Mācību kalendārs, kompetences, dalībnieku saraksts	2026. gada 1. pusgads
4.	„Exit” granti				
4.1	darba attiecību pārtraukšana ar akadēmisko personālu	Studiju virziena slēgšana vai darba attiecību pārtraukšana ar akadēmisko personālu vecumā virs 65 gadiem, t.sk. akadēmiskā un pētnieciskā darba rezultātu tālāka nodošana	Piešķirto “Exit” grantu skaits (līdz 3)	Institūcijas rīkojums par studiju virziena slēgšanu (ja attiecināms), rīkojums vai paziņojums par darba attiecību pārtraukšanu ar personu, norādot amatu un pārstāvēto studiju/pētniecības virzienu, attiecību pārtraukšanas datumu	2026. gada 1. pusgads
5.	Akadēmiskās karjeras grantu īstenošana:				

5.1	doktorantūras, pēcdoktorantūras, zinātnieku (profesoru) granti	Attiecīgo grantu konkursu izsludināšana un konkursu rezultātu izziņošana	Parakstīti 58 akadēmiskās karjeras grantu līgumi	Paziņojumi par grantu konkursu izsludināšanu, t.sk. konkursu nolikumi; PP slēdzieni par grantu konkursu rezultātiem, t.sk. ar informāciju par piešķirto granta viedu, tā saņēmējiem, veicamajiem pētījumiem	2024. gada 2. pusgads 2025. gada 2. pusgads
5.2		Pētījumu īstenošana grantu ietvaros	Ziņojumi par pētījumu rezultātiem grantu ietvaros	Pētnieku / pētnieku grupu ziņojumi par pētījumu rezultātiem/starprezultātiem, t.sk. prezentācijas, publikācijas, iesniegtie projektu pieteikumi	2026. gada 1. pusgads
6.	Iekšējie pētniecības un attīstības granti				
6.1	iekšējie pētniecības un attīstības granti	Attiecīgo grantu konkursu izsludināšana un konkursu rezultātu izziņošana	Parakstīti 22 iekšējie pētniecības un attīstības grantu līgumi	Paziņojumi par grantu konkursu izsludināšanu, t.sk. konkursu nolikumi; PP slēdzieni par grantu konkursu rezultātiem, t.sk. ar informāciju par piešķirto granta viedu, tā saņēmējiem, veicamajiem pētījumiem	2024. gada 2. pusgads 2025. gada 2. pusgads
6.2		Pētījumu īstenošana grantu ietvaros	Ziņojumi par pētījumu rezultātiem grantu ietvaros	Pētnieku / pētnieku grupu ziņojumi par pētījumu rezultātiem/starprezultātiem, t.sk. prezentācijas, publikācijas, iesniegtie projektu pieteikumi, patenti – patenta reģistrācijas iesniegums (ja attiecināms)	2026. gada 1. pusgads
7.	Biznesa procesu apvienošana				
7.1.	Biznesa procesu auditēšana, sinhronizēšana, aprakstīšana, pārcelšana	Iepazīšanās ar esošo situāciju, datu migrācija, darbinieku apmācība, dokumentu arhivēšana, procesu modelēšana	Iekšējo normatīvo aktu caurskatīšana, apvienošana (reglamenti, nolikumi, noteikumi, procesu apraksti, rīkojumi, vadlīnijas), procesu apvienošana, pilnveide, specifisko prasību iekļaušana,	Ziņojumi, iegādes licenču kopijas, sistēmas paziņojumi par datu migrāciju, personāla mācību kalendārs, pārskats par sasniegtajiem rezultātiem, sagatavotie dokumenti	2026. gada 1. pusgads

			datu pārcelšana, uzņemto saistību izvērtēšana, LSPA kolēģu apmācība un darbā ievadīšana.		
8.	Komunikācija				
8.1.	Komunikācija un publicitāte	RSU un LSPA mājas lapu konsolidācija	Konsolidēta mājaslapa	Saite uz publiski pieejamu informāciju	2025. gada 2. pusgads
8.2.		Integrētas komunikācijas stratēģijas izstrāde	Izstrādāta un īstenota komunikācijas stratēģija	Stratēģijas dokuments un komunikācijas pasākumi (publikācijas, ziņojumi, reprezentācijas materiāli)	2026. gada 1. pusgads