

VIDZEMES AUGSTSKOLAS ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA 2023. -2028. GADAM

Stratēģiskā daļa

SATURS

Ievads

1. Stratēģijas izstrādes gaita un metodoloģija

2. Stratēģiskā daļa

2.1. Vīzija

2.2. Misija

2.3 Vērtības

3. Stratēģiskās prioritātes un mērķi

3.1. Izglītība

3.2. Zinātne

3.3. Inovāciju veicināšana

3.4. Organizācijas attīstība

4. Galvenie darbības rādītāji

5. Stratēģijas īstenošanas uzraudzība un kontrole

5.1. Stratēģijas mērķu sasniegšanas finansiālais novērtējums

5.2. Nepieciešamo Stratēģijas izmaiņu identificēšanas, apspriešanas un apstiprināšanas kārtība

Ievads

Vidzemes Augstskolas (ViA) Attīstības stratēģija 2023. – 2028.gadam (Stratēģija) ir vidēja termiņa plānošanas dokuments. Stratēģija ir pēctecīgs turpinājums ViA Stratēģijai 2016.- 2020.gadam, uz kuras pamata ViA darbojas arī 2021. un 2022.gadā, ņemot vērā šajā laika periodā notiekošo Latvijas augstskolu pārvaldības reformas procesu un tajā izvirzītos nosacījumus. ViA savas pastāvēšanas gados kļuvusi par nozīmīgu dalībnieku inženierzinātņu un IKT jomu attīstībā, īpaši tādās nišās kā virtuālā un papildinātā realitāte, kibernetika, ilgtspējīga būvniecība. ViA ir nozīmīgs izglītības un pētniecības sistēmas dalībnieks arī sociālo zinātņu jomu attīstībā, īpaši tādās nišās kā aprites ekonomika, stratēģiskā komunikācija, medijpratība, ilgtspējīgi un viedtūrisma pakalpojumi. Jaunajā plānošanas periodā ViA izvirza četrus stratēģiskos mērķus, kas ir saistīti ar pieprasīta izglītības piedāvājuma attīstību cilvēkkapitāla izaugsmei, izcilības un starpdisciplināritātes veicināšanu pētniecībā, ViA iesaisti inovāciju radīšanā ekonomikas izaugsmei, kā arī ViA kā organizācijas attīstību talantu piesaistei, kļūstot par izaugsmes platformu ikvienam savu sapņu un mērķu piepildīšanai.

Stratēģijas primārais vadmotīvs ir Vidzemes Augstskolas ieguldījums ilgtspējīgā zināšanu sabiedrībā Latvijā, Eiropā un ārpus tās, tiecoties būt starp labākajām Eiropas lietišķo zinātņu augstskolām ārpus valsts galvaspilsētām un būt par virzītājspēku reģionu[1] attīstībai un talantu piesaistei.

Stratēģijas pamatā ir ekosistēmu[2] pieeja: tā ietver ViA kā organizācijas iekšējo ekosistēmu, ko veido tās struktūrvienības, organizācijas kultūra un procesi, komandas darbs, kā arī ārējā ekosistēma -

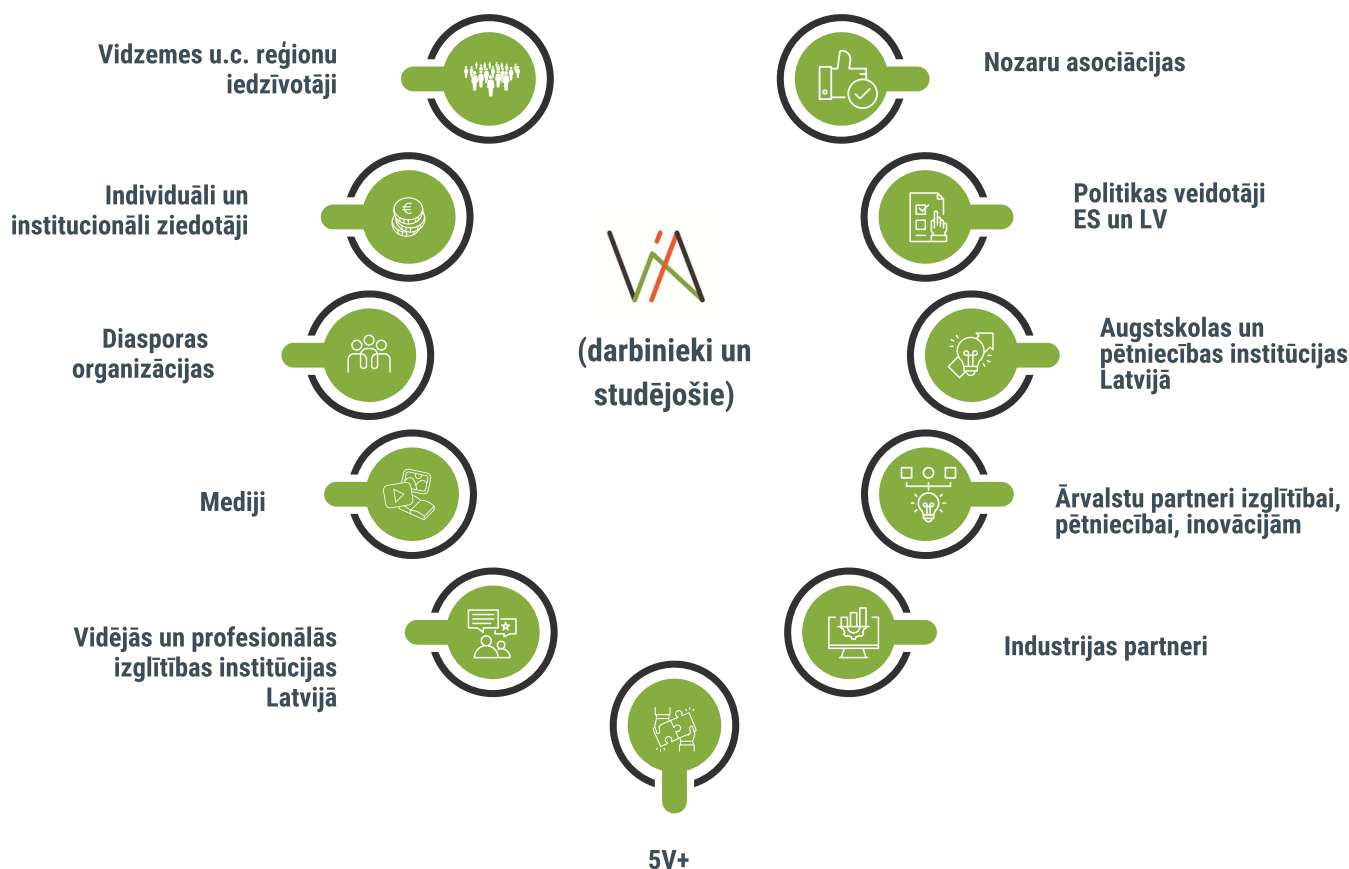
ViA ilgtspējīgai pastāvēšanai svarīgās partnerības Vidzemes reģionā, Latvijā un starptautiski, kas ir jāveido, jāuztur un kuras kalpo tam, lai ViA veiksmīgi varētu sniegt savu ieguldījumu plašākā Eiropas un pasaules izglītības, zinātnes un inovāciju ekosistēmā. ViA ekosistēmas starptautiskās dimensijas mugurkauls ilgtermiņā ir ViA līdzdalība Eiropas Universitāšu konsorciā E3UDRES2 (Engaged and Entrepreneurial European University as Driver for European Smart and Sustainable Regions), kas paredz arī ViA dalību arī citos starptautiskos sadarbības tīklos. Latvijā savukārt tā ir gan ilgtermiņa, gan vidēja termiņa sadarbība ar dažādām iesaistes pusēm - uzņēmējiem, politikas veidotājiem reģionālajā un nacionālajā līmenī, citām augstskolām un zinātniskajiem institūtiem, nevalstiskajām organizācijām un tml. Vidzemes reģionā ViA veido spēcīgas partnerības saites ar t.s. "5V+", kuras kodolu pašlaik veido ViA, Valmieras novada pašvaldība, Valmieras attīstības aģentūra, Valmieras biznesa un inovāciju inkubators un Vidzemes plānošanas reģions, bet nākotnē iespējama arī citu reģionā nozīmīgu spēlētāju iekļaušana.



[1] Ar vārdu "reģioni" Stratēģijā tiek apzīmētas teritorijas ārpus valsts galvaspilsētām. Tās ir teritorijas, kurās tipiski ir nepieciešamas papildu aktivitātes pētniecībā, attīstībā un inovāciju radīšanā, lai paātrinātu sociālekonomisko atšķirību mazināšanos starp šīm teritorijām un valsts galvaspilsētām – veicinātu kohēziju (<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lv/sheet/93/ekonomiska-sociala-un-teritoriala-kohezija>).

[2] Ekosistēma ir dabaszinātnēs radīts koncepts, taču jau ilgstoši tiek izmantots arī, lai apzīmētu kompleksas attiecību sistēmas starp dažādām organizācijām un citām iesaistes pusēm, piemēram, izglītības iestādēm, politikas veidotājiem, privātā sektora uzņēmumiem, nozaru asociācijām, pilsoniski aktīvajiem iedzīvotājiem. Nacionālā līmeņa plānošanas politikas dokumentos izglītības, pētniecības jomās, augstskolu pārvaldībā "ekosistēma" kā jēdziens vairs netiek īpaši skaidrota.

1.attēls. ViA izglītības, pētniecības, inovāciju radīšanās ekosistēmas vizualizācija:



1.tabula. Pārskats par ViA un tās iesaistes pušu interesēm ekosistēmas ietvaros.

Nozaru asociācijas	Dalība politikas plānošanā, pētījumu pasūtījumi, studiju satura saskaņošana ar nākotnes darba tirgus vajadzībām, viesdocētāju piesaiste, trešā puse ViA reputācijas veidošanā, pieprasījums mūžizglītības saturam, kopīgi pasākumi nozares attīstībai
Politikas veidotāji LV un ES	Normatīvais ietvars, finansējums studijām, zinātnei, inovāciju veicināšanai, jaunu iniciatīvu pilotēšana, konsultēšana, VPP, jaunais plānošanas periods no 2028.gada
Augstskolas un pētniecības institūcijas Latvijā	Kopīgs studiju saturs, pētniecība, iesaiste inovāciju veicināšanā, jaudas kāpināšana finansējuma piesaistē (VPP, FLPP), kopīga interešu pārstāvniecība, atvērtā zinātne, zinātnes komunikācija, jauni partnerības tīkli
Ārvalstu partneri izglītībai, pētniecībai, inovācijām	Kopīgs studiju saturs, pētniecība un augsta līmeņa zinātniskie rezultāti, iesaiste inovāciju veicināšanā, starptautiskā mobilitāte, jaudas kāpināšana finansējuma piesaistē, kopīga interešu pārstāvniecība, cilvēkkapitāla attīstība, pieredzes apmaiņa, atvērtā zinātne, zinātnes komunikācija

[1] Izglītības tradīcijas attīstība Vidzemē nesaraucami saistīta ar Vidzemes brāļu draudžu jeb hernhūtiešu kustības attīstību 18.-19.gadsimtā, ar brāļu draudžu skolotāju semināra darbību Valmierā (dibināts 1738.gadā). Pateicoties brāļu draudžu aktivitātei, Vidzemē 18. un 19.gs. strauji pieauga izglītoto iedzīvotāju skaits, un virkne vēstures pētnieku šo laiku raksturo kā izglītības "sprādzienu" un posmu Latvijas attīstībā, kurā latvieši pirmo reizi apzinājās sevi kā vienotu tautu. Saturiski bagāts, uz plašu informācijas avotu loku balstīts izziņas materiāls par brāļu draudžu kustību ir šis Jurgā Klotiņa raksts:

1.tabula. Pārskats par ViA un tās iesaistes pušu interesēm ekosistēmas ietvaros.

Industrijas partneri	Pētījumi, praktiskie izaicinājumi studiju procesā, industriālo doktorantu programma, prakšu vietas, resursu koplietošana, mūžizglītības piedāvājums cilvēkkapitāla attīstībai, zinātnes komercializēšana
Absolventi	Kopīga pētniecība, inovāciju veicināšana, talantu attīstība, ViA zīmola stiprināšana, prakšu vietas, studējošo/ absolventu karjeras iespējas, iesaiste studiju procesā, tīklošanās platforma
5V+	<i>Saknes Vidzemē un Valmierā</i> , ViA reputācijas veidošana, koordinēšanās attīstības plānošanā, finansējuma piesaistē, kopīgu interešu virzīšanā nacionālā līmenī, kopīgi projekti, talantu piesaiste novadam un reģionam
Vidējās un profesionālās izglītības iestādes Latvijā	<i>Reality check</i> par ViA studiju piedāvājumu, platforma ideju testēšanai, studējošo piesaiste, laboratoriju resursu koplietošana, skolēnu pētniecības prasmju veicināšana, konsultācijas, ViA ekspertīze, pedagogu prasmju stiprināšana
Mediji	ViA reputācijas veidošana, zinātnes komunikācija, mediju darbinieku kompetenču paaugstināšana, medijpratības iniciatīvas
Diasporas organizācijas	Viesprofesori, viesdocētāji, studējošo piesaiste, kopīgi projekti, pasākumi, ViA ekspertīze
Ziedotāji	Stipendiju programmas studējošajiem, mērķstipendijas, individuālās stipendijas, ziedojumi ViA fondā ViA darbības attīstībai studijās, zinātnē, pētniecībā
Vidzemes un citu reģionu iedzīvotāji	Sabiedriskā zinātne, mūžizglītības aktivitātes, zinātnes komunikācija

Vidzemes Augstskola šajā Stratēģijā definētajām iesaistes pusēm tiecas būt par dzīves partneri un darbojas tā, lai ekosistēmas ietvaros attiecības veidojas ilgtspējīgas un ir vērstas uz sadarbību tādu mērķu sasniegšanai, kurus nebūtu iespējams tik labi īstenot, ja puses nesadarbotos. Sadarbības process un rezultāts ir tādi, ka visas puses ir motivētas sadarbību turpināt.

1. Stratēģijas izstrādes gaita un metodoloģija

Stratēģija ir izstrādāta, ievērojot Latvijas Republikas un dažādos starptautiskos plānošanas dokumentos noteiktos mērķus un prioritātes. Ir ņemts vērā plaša reģionāla, nacionāla un starptautiska iesaistes pušu loka redzējums par

ViA līdzšinējo darbību un nākotnes izaugsmes iespējām, kā arī notikušas daudzas diskusijas ViA iekšienē, iesaistot gan personālu, gan studējošos.

Stratēģija izstrādāta, pamatojoties uz **septiņiem** pamata principiem.

Stratēģija izstrādāta, pamatojoties uz septiņiem pamata principiem:

- Iesaistoša plānošana: Stratēģijas izstrādes gaitā nodrošināta plaša iesaistīto pušu pārstāvniecība: iesaistīts ViA personāls, studējošie, privātā un publiskā sektora pārstāvji, ārvalstu partneri, izglītības un inovāciju eksperti. Izmantotas visdažādākās iesaistes metodes: fokusgrupas, darbnīcas, aptaujas, diskusijas, darbnīcas, individuālās un grupu tikšanās utml.;
- Visaptveroša plānošana: Stratēģijas izstrādes gaitā ņemtas vērā visas augstskolas darbības jomas: izglītība, pētniecība, inovāciju veicināšana un zinātnes komercializācija, resursu pārvaldība un nodrošinājums, sadarbība, komunikācija u.c.;
- Savstarpēji saistīt plānošana: Stratēģija veidota sasaistē ar izglītības, zinātnes un inovāciju veicināšanas politikām nacionālā un starptautiskā mērogā, ir ņemta vērā ViA dibinātāja, Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) apstiprinātā ViA stratēģiskā specializācija, augstskolas Satversme u.c. dokumenti;
- Finansiāli pamatota plānošana: Stratēģijas izstrādes gaitā izvirzīti izmērāmi un sasniedzami finansiālās darbības mērķi;
- Sadarbību veicinoša plānošana: Stratēģija ir izstrādāta sadarbībā ar iesaistes pusēm, ņemot vērā to stratēģiskos uzstādījumus, par prioritāti izvirzot efektīvu sadarbību un ilgtspējīgu resursu koplietošanu;
- Stratēģijas izpildes kontrolējamība: plānotie Stratēģijas izpildes kontroles pasākumi balstās uz datiem, kuri ir gan viegli pieejami, gan uzticami, gan arī tiek regulāri apkopoti. Stratēģijā ir norādīti datu avoti.
- “No apakšas uz augšu” pieeja: Stratēģijas izstrādes gaitā maksimāli daudz ņemti vērā priekšlikumi un iepriekš apkopoti dati dažādos ViA struktūras līmeņos.

Darbs pie ViA Stratēģijas uzsākts jau 2020.gadā, sistemātiski veicot darbu ar dažādām iesaistes pusēm, nodrošinot to iesaisti Stratēģijas izstrādē. Stratēģijas izstrāde pabeigta 2023.gada 5.jūlijā (ViA Padomes lēmums Nr.8/1.1).



2.tabula. Pārskats par Stratēģijas izstrādes procesu un tā gaitā galvenajiem veiktajiem pasākumiem informācijas apkopošanai, iesaistes pušu līdzdalības nodrošināšanai (2020 – 2023):

N.p.k.	Laika periods	Aktivitāte	Rezultāts
1.	2020. gada novembris	ViA padomnieku Konventa diskusija par ViA attīstību turpmākajos 10 gados	Veikta aptauja: kādiem atslēgvārdiem būtu jāraksturo ViA, kādam būtu jābūt mūsu pienelumam sabiedrībai, kādām jābūt rīcībām, ar kurām nodrošināt gaidīto pienenumu sabiedrībai
2.	2020. gada novembris	ViA Stratēģijas 2016. – 2020. galveno darbības rādītāju analīze ViA padomnieku Konventā	Veikta analīze par galveno darbības rādītāju izpildi iepriekšējā stratēģijas periodā
3.	2021. gads februāris - novembris	Piecas reģionālo iesaistes pušu darbnīcas (piedalās uzņēmēji, valsts pārvalde, pašvaldības, kopā 40 cilvēki)	legūts iesaistes pušu redzējums par augstskolas attīstības virzieniem nākotnē, identificēti iespējamie izaicinājumi
4.	2021.gada marts	Satversmes sapulces darba grupas – nākotnes universitāte, ViA 2030	legūts redzējums par augstskolas attīstību – izstrādātas ViA attīstības konteksta kartes
5.	2021.gada marts	Saņemti zinātnisko institūciju starptautiskās izvērtēšanas rezultāti	Saņemts ārvalstu ekspertu novērtējums, rekomendācijas ViA kā zinātniskās institūcijas attīstībai
6.	2021.-2023. gads	Piecu ViA īstenoto studiju virzienu kārtējā starptautiskā akreditācija	Izstrādāti pašnovērtējuma ziņojumi – analīze par esošo situāciju, nākotnes attīstības plāni; saņemti ekspertu novērtējumi un rekomendācijas gan studiju virzienu ietvaros, gan visas institūcijas mērogā
7.	2021.gada novembris	ViA ilgtermiņa attīstības vīzijas (ViA 2030) seminārs: piedalās ViA struktūrvienību un lēmēj institūciju vadītāji	Izstrādāti ViA vīzijas, misijas, stratēģisko mērķu priekšlikumi sasaistē ar NAP, EUDRES attīstības plāniem
8.	2021.-2022. gads	Fakultāšu attīstības plānošanas pasākumi: piedalās fakultāšu akadēmiskais un administratīvais personāls	Redzējums par IF un SZF nākotnes attīstības iespējām
9.	2022. gada novembris	Reģionālo iesaistes pušu forums Austrijā, E3UDRES2 ietvaros: piedalās uzņēmēji, pašvaldības, valsts pārvaldes pārstāvji, uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas	Izstrādāts iesaistes pušu vajadzību kartējums - redzējums par augstskolu lomu reģionu attīstībā
10.	2022.gada novembris	Studējošo diskusija E3UDRES2 ietvaros par nākotnes universitātes konceptu nākotnes jauniešiem	legūts studējošo redzējums par augstskolu attīstību nākotnē
11.	2022. gada decembris	ViA gatavības sadarbībai ar industriju novērtējums, izmantojot Engagement readiness self-assessment rīku: piedalās ViA docētāji, administrācijas pārstāvji	Organizācijā veikts pašnovērtējums: ViA gatavība sadarbībai ar industriju

2.tabula. Pārskats par Stratēģijas izstrādes procesu un tā gaitā galvenajiem veiktajiem pasākumiem informācijas apkopošanai, iesaistes pušu līdzdalības nodrošināšanai (2020 – 2023):

N.p.k.	Laika periods	Aktivitāte	Rezultāts
12.	2022. gada decembris	Iesaistes pušu stratēģisko mērķu kartēšanas seminārs 5V+ ietvaros: piedalās ViA, Valmieras novads, Valmieras attīstības aģentūra, Valmieras biznesa un inovāciju inkubators, Vidzemes plānošanas reģions	Izstrādāta stratēģisko mērķu karte: kopīgās intereses, jomas, mērķi, vajadzības, kuras var apmierināt kāds no 5V+ kopienas, t.sk. redzējums par ViA pienesumu partneru mērķu sasniegšana, iesaistes pušu gatavība iesaistīties ViA mērķu īstenošanā
	2022. – 2023.gads	ViA Satversmes sapulces revīzijas komisijas ziņojumi: AI pārvaldības reformu ieviešana Latvijā un ViA; Projektu pārvaldība ViA	Uzdevumu kartes ViA tālākajai attīstībai pārvaldības, komunikācijas, informācijas aprites uzlabošanai un darbinieku sekmīgākai iesaistei dažādos projektos
13.	2023. gada janvāris	Rektores tikšanās ar ViA Studentu apvienības pārstāvjiem par topošās Stratēģijas ietvaru: piedalās ViA studējošie	Studējošo atgriezeniskā saite par topošās stratēģijas ietvaru: vīziju, misiju, stratēģiskajiem mērķiem
	2023.gada janvāris - aprīlis	Stratēģijas vīzijas, misijas, vērtību, stratēģisko mērķu, uzdevumu apspriešana ViA iekšienē: izveidota platforma individuālu rakstisku komentāru sniegšanai, organizētas sanāksmes	ViA personāla atgriezeniskā saite un priekšlikumi Stratēģijas rīcības programmu sagatavošanai
14.	2023.gada janvāris - maijs	ViA padomes diskusijas Stratēģijas izstrādes gaitā ikmēneša padomes sanāksmēs	Padomes locekļu atgriezeniskā saite par Stratēģijas projektu, priekšlikumi tālākajam darbam
15.	2023. gada maijs	Stratēģijas rīcības programmu apspriešana ViA struktūrvienībās	Precizētas un ar struktūrvienībām saskaņotas Stratēģijas rīcības programmas, uzsākta rezultatīvo rādītāju noteikšana
16.	2023.gada maijs	Fokusgrupa ar 5V+ partneriem par ViA kā institūcijas transformācijas iespējām inovāciju ekosistēmas attīstīšanai	Pārskats par svarīgākajiem Stratēģijā iekļaujamiem faktoriem organizācijas transformācijas veicināšanai
17.	2023. gada jūnijs	Rektores tikšanās ar ViA Studentu apvienības pārstāvjiem par Stratēģijas rīcības programmām	Saņemti studējošo priekšlikumi par rezultatīvo rādītāju kopu prioritātēs "Kvalitatīva un pieprasīta izglītība mūža garumā" un "Organizācijas attīstība"
18.	2023.gada jūnijs	Rektores tikšanās ar ViA Studentu apvienības pārstāvjiem par Stratēģijas rīcības programmām	Saņemti studējošo priekšlikumi par rezultatīvo rādītāju kopu prioritātēs "Kvalitatīva un pieprasīta izglītība mūža garumā" un "Organizācijas attīstība"
19.	2023.gada jūnijs	Stratēģijas projekta apspriešana ViA Attīstības, akadēmisko un zinātņu jautājumu sēdē	Saņemti priekšlikumi precizējumiem par ilgspējas aspektiem Stratēģijā

2.tabula. Pārskats par Stratēģijas izstrādes procesu un tā gaitā galvenajiem veiktajiem pasākumiem informācijas apkopošanai, iesaistes pušu līdzdalības nodrošināšanai (2020 – 2023):

N.p.k.	Laika periods	Aktivitāte	Rezultāts
20.	2023. gada 30. jūnijs	ViA Senāts nobalsojis par Stratēģijas virzīšanu apstiprināšanai ViA Padomē	Stratēģija tiek virzīta apstiprināšana ViA Padomē
21.	2023. gada 5. jūlijs	Stratēģija apstiprināta ViA Padomē	Pieņemts lēmums par Stratēģijas apstiprināšanu





STRATĒGISKĀ DAĻA

VĪZIJA

ViA ir starptautisks, reģionāli nozīmīgs un ilgtspējīgs zināšanu, pētniecības un inovāciju kopienas virzītājs nākotnes sabiedrības dzīvesspēkam^[3] un izaugsmei

MISIJA

Vidzemes Augstskola veicina uzņēmīgas, iekļaujošas, gudras un tehnoloģiski attīstītas nākotnes zināšanu sabiedrības nostiprināšanos reģionālā, nacionālā un starptautiskā līmenī.

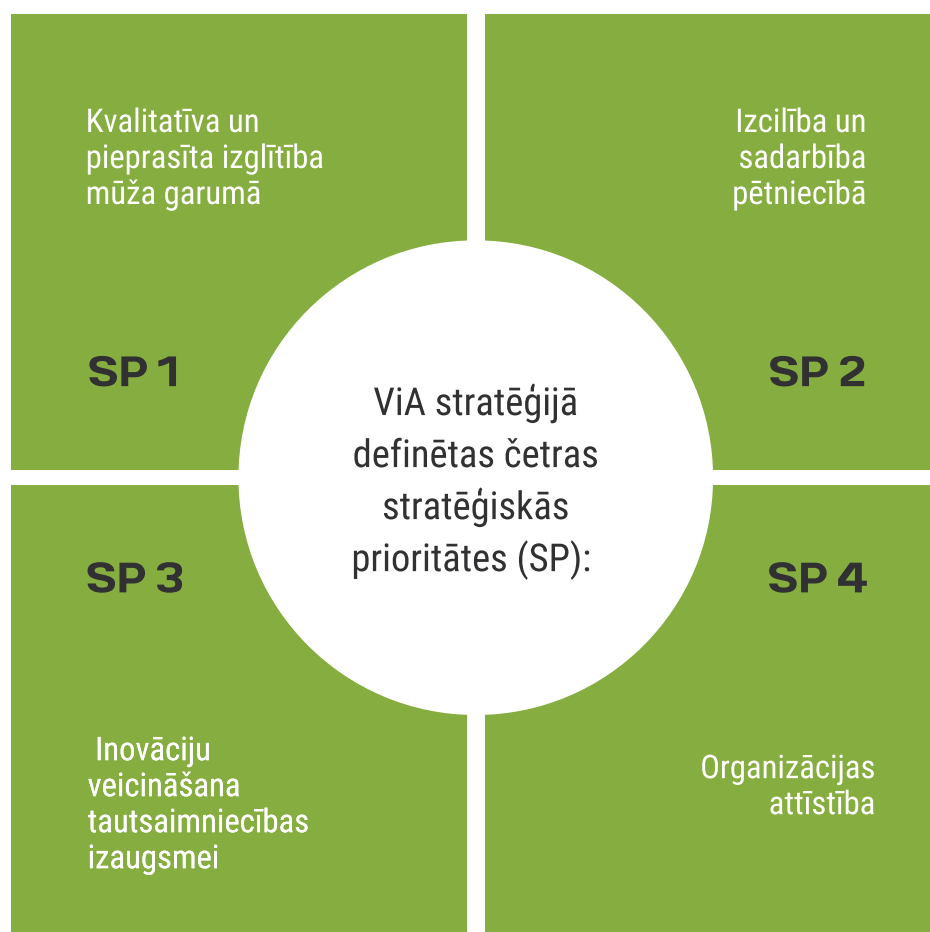
Ar šo misijas formulējumu tiek izvirzīts, ka ViA rada un virza pierādījumos balstītas zināšanas cilvēka vispusīgai attīstībai un talantu izkopšanai mūža garumā. Līdzvērtīgi svarīgi, ka ViA mijiedarbībā ar iesaistītajām pusēm pēta un risina sabiedrības izaugsmei aktuālas problēmas starptautiskā un reģionālā kontekstā. Papildinot iepriekšējo, ViA koprada inovācijas reģionu un sabiedrības ilgtspējai. Un visbeidzot, ViA nodrošina ilgtspējīgu un pievilcīgu, cilvēk-orientētu sadarbības, darba un izaugsmes vidi ikvienai iesaistes pusei, tiecas kļūt par pievilcīgu akadēmisko darba devēju.

[3] Sabiedrības dzīvesspēks: jēdziens (angl. societal resilience, tulkots arī kā noturība vai drošumspēja), kas plaši tiek izmantots, lai skaidrotu un pētītu sabiedrību attīstību nedrošos, neskaidros, ātri mainīgos apstākļos. Jēdziens sevī ietver problēmu risināšanu un attīstības stratēģisku vadīšanu spēju veidos, rada nepieciešamos apstākļus ilgtermiņa izaugsmei un attīstībai, kā arī sekmē kopienas elastīgumu empātijas spēju un drosmi, spēcīgu saišu veidošanu sociālā atbalsta gūšana un kopības izjūtu ar apkārtnējiem cilvēkiem un plašāku sabiedrību

3.tabula. ViA vērtības un to skaidrojumi

ViA vērtības	Vērtību skaidrojumi
Uzņēmīgums	ViA pamana iespējas, elastīgi reaģē uz izmaiņām, izvirza ambiciozus mērķus, uzņemas iniciatīvu zināšanu, pētniecības un inovāciju kopienas ietvaros, aizsāk un vada iniciatīvas sabiedrības attīstībai un dzīvesspēka stiprināšanai.
Ilgtspēja	ViA savus lēmumus un darbības reģionālā, nacionālā un starptautiskā mērogā veic, ņemot vērā līdzsvarotu sabiedrības attīstību, sociāli iekļaujošu un vienlīdzīgu vidi, klimata pārmaiņu mazināšanu, saprātīgu resursu patēriņu, dabas daudzveidības saglabāšanu un ekonomiski pamatotu rīcību.
Sadarbība	ViA ar organizācijām Vidzemē, Latvijā un starptautiski koplieto resursus, apvieno ekspertīzi, dalās ar pieredzi un zināšanām, lai sekmētu kopienas veidošanos starptautiski vērtīgu, pierādījumu balstītu zinātnisko un akadēmisko rezultātu un cilvēk-centrētu inovāciju radīšanai.
Radošums	ViA ir tādas kopienas virzītājspēks, kurā sabiedrībai nozīmīgu problēmu risināšanai tiek meklēti neierasti risinājumi, radītas un pārbaudītas oriģinālas idejas. Šeit tiek novērtētas inteligēntas un radošas personības un to spēja izrauties no ierobežojumiem vai iesīkstējušas domāšanas.
Cieņa un atbildība	ViA personāls gan savstarpēji, gan sadarbojoties ar iesaistes pusēm izturas ar cieņu un atbildību, respektē daudzveidību, izmanto iekļaujošu pieeju sadarbojoties kopīgu mērķu īstenošanā, kā arī uzņemas atbildību par risinājumiem un lēmumiem.
Akadēmiskā brīvība	ViA savā darbībā nodrošina akadēmiskās brīvības principa ievērošanu studējošajiem un akadēmiskajam personālam, kas nozīmē iespēju radoši, patstāvīgi un atbildīgi noteikt un īstenot zinātniskās, izglītības un pašizglītības intereses.

3. Stratēģiskās prioritātes un mērķi 2023.-2028.gadam



Galvenie attīstības mērķi (M) katrā prioritātē līdz 2028.gadam:

(SP1) Kvalitatīva un pieprasīta izglītība mūža garumā	(SP2) Izcilība un sadarbība pētniecībā	(SP3) Inovāciju veicināšana tautsaimniecības izaugsmei	(SP4) Organizācijas attīstība
Mērķis 1 (M1): Starptautiski konkurētspējīgs, pierādījumos balstīts izglītības piedāvājums cilvēka vispusīgai attīstībai un talantu izkopšanai mūža garumā	Mērķis 2 (M2): Izcila, starpdisciplināra fundamentālā un pielietojamā pētniecība sabiedrībai aktuālu problēmu risināšanai starptautiskā un reģionālā kontekstā	Mērķis 3 (M3): Iesaiste starptautiskajā inovāciju kopienā, zinātnes komercializēšana reģionu un sabiedrības ilgtspējai	Mērķis 4 (M4): Ilgtspējīgas un cilvēkorientētas izaugsmes vides attīstīšana, kas ir pievilcīga ikvienai iesaistes pusei

ViA darbības apakšmērķi līdz 2028.gadam



Mērķis 1 (M1): Starptautiski konkurētspējīgs, pierādījumos balstīts izglītības piedāvājums cilvēkkapitāla vispusīgai attīstībai un talantu izkopšanai mūža garumā Vidzemē, Latvijā, Eiropā

- AM1.1. Iesaiste zināšanu plūsmās ar aktuāla, augstas kvalitātes studiju satura radīšanu
- AM1.2. Mūžizglītības piedāvājuma attīstīšana
- AM1.3. Sadarbības un nodarbinātības pasākumi studējošo piesaistei
- AM1.4.: Studējošo atbalsta sistēmas pilnveide, priekšlaicīgu studiju pārtraukšanas gadījumu (atbiruma) samazināšana



Mērķis 2 (M2): Izcila, starpdisciplināra fundamentālā un pielietojamā pētniecība sabiedrībai aktuālu problēmu risināšanai starptautiskā un reģionālā kontekstā

- AM2.1.: Zinātnisko rezultātu kvalitātes kāpināšana ViA definēto pētniecības misiju ietvaros
- AM2.2.: ViA Doktorantūras skolas darbības uzsākšana
- AM 2.3. Zinātnes administrēšanas sistēmas pilnveide
- AM 2.4.: Zinātniskās darbības vides atjaunotne un internacionalizēšana ViA, iesaiste starptautiskos pētniecības tīklos
- AM 2.5.: Zinātniskās infrastruktūras attīstība un koplietošana



Mērķis 3 (M3): Iesaiste inovāciju radīšanā, zinātnes komercializēšana reģionu un sabiedrības ilgtspējai

- AM 3.1.: Uzņēmīguma un inovāciju kultūras veicināšana ViA ar sadarbības un partnerības pasākumiem
- AM 3.2.: ViA atvērto inovāciju centru attīstīšana
- AM 3.3.: Zinātnes un pētniecības rezultātu komercializēšanas sistēmas pilnveide ViA



Mērķis 4 (M4): Ilgtspējīgas un cilvēk-orientētas izaugsmes vides attīstīšana ViA, kas ir pievilcīga ikvienai iesaistes pusei

- AM 4.1.: Uz attīstību un atjaunotni orientēta personālvadība akadēmiskajam un vispārējam personālam
- AM 4.2.: Kopienas veidošana reģionāli, nacionāli un starptautiski akadēmiskajam darbam, pētniecībai un inovāciju veicināšanai
- AM 4.3.: Komunikācijas vadība, ViA zīmola stiprināšana
- AM 4.4.: Efektīva ViA resursu pārvaldība organizācijas ilgtspējai
- AM 4.5.: Digitālās transformācijas potenciāla analīze un īstenošana

4.tabula. ViA Stratēģijas apakšmērķu kartējums, pamatojoties uz Līdzsvarotās vadības kartes (Balanced score card) pieeju

Klientu/iesaistes pušu perspektīva				Inovāciju un mācīšanās perspektīva			
AM1.1	AM2.1	AM3.1	AM4.2	AM1.1	AM2.2.	AM3.1	AM4.1
AM1.2	AM2.2	AM3.2	AM4.3	AM1.2	AM2.4	AM3.2	AM4.2
			AM4.4			AM3.3	AM4.4
			AM4.5				
Iekšējās attīstības perspektīva				Inovāciju un mācīšanās perspektīva			
AM1.3	AM2.3	AM3.3	AM4.1	AM1.4	AM2.1	AM3.3	AM4.4
AM1.4	AM2.5	AM3.4	AM4.3				AM4.5
			AM4.4				
			AM4.5				

4. Galvenie darbības rādītāji

(SP1) Kvalitatīva un pieprasīta izglītība mūža garumā: galvenie darbības rādītāji[4]

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
1.	Pilna laika studējošo skaits ViA kopā	632	+20% (762)	+35% (860)
2.	Ārvalstu studējošo skaits % no kopējā pilna laika studējošo skaita	3% (18)	10%	12%
3.	Studējošo atbīrums[5] no kopējā studējošo skaita	26%	20%	15%
4.	Absolventu nodarbinātības rādītāji[6]	91%	92%	93%
5.	Absolventu vidējā atalgojuma rādītāji pa nozarēm gadā (ViA vērtības)[7]	Datorika: +29% no vidējā valstī (31 498 EUR) Individuālie pakalpojumi: vidējais atalgojuma līmenis (11 270 EUR) Sociālās zinātnes: +9,5% no valstī vidējā (15 868 EUR)	Datorika: nemainīgs Individuālie pakalpojumi: +10% no vidējā Sociālās zinātnes: +12% no vidējā	Datorika: nemainīgs Individuālie pakalpojumi: +10% no vidējā Sociālās zinātnes: +12% no vidējā
6.	Dubultā un kopīgā grāda programmu skaits ar ārvalstu partneriem	3	5	7
7.	E3UDRES2 tīklā kopīgi izveidotu studiju programmu /moduļu skaits	-	2	5

[4] Pierādījumos balstīta kompetence atspoguļota 4 kritērijos: studējošo skaits kopā, ārvalstu studējošo skaits, mūžizglītības kursu klausītāju skaits, studējošo atbīrums rādītāji

[5] Pasaules bankas metodoloģija

[6] IZM absolventu monitorings

[7] Informatīvi – 2022.gada dati: bakalaura līmeņa absolventu atalgojums pēc ViA absolvēšanas: +8% no vidējā (13 668); maģistranti: +22% no vidējā (27 601 EUR)

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
8.	Starpdisciplināru studiju programmu skaits	1	2	3
9.	Pamatojoties uz zinātnisku projektu rezultātiem, izstrādātais studiju saturs KP izteiksmē	Netiek atsevišķi uzskaitīts	10	20
10.	Mūžizglītības programmu dalībnieku proporcija pret pilna laika studējošo skaitu	33%	70%	100%
11.	Mūžizglītības programmu skaits ViA, kas atbalsta Vidzemes reģiona/Valmieras novada stratēģiskās specializācijas jomu attīstību	Netiek uzskaitīts	2	4
12.	Mūžizglītības īstenošanai piesaistītais publiskais un privātais finansējums	13 082	28%	+60%
13.	ViA Stratēģisko specializāciju skaits	2	3 [8]	3
14.	Starptautiskā mobilitātē iesaistīto ViA studējošo īpatsvars	30%	50%	50%
15.	Piesaistītais ārvalstu akadēmiskā personāla – nozaru profesionāļu skaits	4	12	16



[8] Tiek saglabātas tās, kas noteiktas 2022.gadā, papildus paredzēts attīstīt ilgtspējīgas būvniecības virzienu

(SP2) Izcilība un sadarbība pētniecībā: galvenie darbības rādītāji

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022 vai atbilstošais)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
1.	Rezultāts kārtējā zinātnisko institūciju darbības starptautiskajā novērtējumā	3	≥3	≥3
2.	Vēlētais personāls ar zinātņu doktora grādu	59%	60%	60%
3.	Vēlētā zinātnē nodarbinātā personāla skaits PLE izteiksmē	11,81	14	17
4.	Scopus H indekss vēlētajam personālam	Inženierzinātnēs augstākais: 6 Sociālajās zinātnēs augstākais: 4	Inženierzinātnēs: vismaz trim pētniekiem 7 Sociālajās zinātnēs: vismaz trim pētniekiem 4	Inženierzinātnēs: vismaz trim pētniekiem 8 Sociālajās zinātnēs: vismaz trim pētniekiem 5
5.	Piesaistītais ārvalstu zinātniskais personāls – skaits	17	25	30
6.	Vēlētais ārvalstu zinātniskais personāls ar doktora grādu	1	2	4
7.	Vēlētā ārvalstu zinātniska personāla PLE gadā	1	1,5	2
8.	Doktorantu skaits ViA kopā	18	26	40
9.	Ārvalstu doktorantu skaits kopā	-	2	6
10.	Aizstāvēto promocijas darbu skaits ViA īstenotajās doktorantūras programmās gadā	2	3	4
11.	Zinātnisko publikāciju īpatsvars Q1 un Q2 žurnālos	25%	35%	45%
12.	Starptautisku zinātnes projektu skaits, kur ViA ir vadošais partneris/koordinators	-	1	3
13.	Patentu skaits ViA	0	1	1
14.	Pētniecības projektos piesaistītais finansējums pret vienu PLE	125 000 EUR	130 000 EUR	150 000 EUR

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022 vai atbilstošais)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
15.	Ieņēmumi par līgumpētījumu īstenošanu	664 228 EUR	700 000 EUR	750 000 EUR
16.	ViA piesaistītais zinātnes bāzes finansējums gadā	267 165 EUR	+48%	+84%
17.	Darbspēka nodokļos nomaksātais līdzekļu apjoms par zinātnisko personālu % pret zinātnes bāzes finansējumu	150%	Nemainīgs vai augstāks	Nemainīgs vai augstāks

(SP3) Inovāciju veicināšana tautsaimniecības izaugsmei

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
1.	ViA personāla, studējošo, sadarbības partneru novērtējums par inovāciju un uzņēmīguma kultūras izmaiņām ViA, izmantojot HEInnovate rīku	HEI Innovate rīka dati: Pārvaldība – 3,3 (no 5) Organizācijas kapacitāte – 3,2 (no 5) Uzņēmējspēju apmācība – 3,5 (no 5) Atbalsts uzņēmējiem – 2,9 (no 5) Digitālā transformācija – 2,9 (no 5) [9] Zināšanu apmaiņa un sadarbība – 4 (no 5) Internacionalizācija – 3,9 (no 5) Ietekmes izvērtējums – 2,1 (no 5)	+25% pieaugums visos rādītājos	+45% visos rādītājos
2.	ViA ilgtspējas atvērto inovāciju centrā pamatdarbā nodarbināto skaits	-	2	4
3.	Par inovāciju radīšanas tematiku noorganizēto apmācību pasākumu skaits ViA personālam un studējošajiem	Netiek uzskaitīts atsevišķi	5	6
4.	Inovāciju atbalsts ilgtspējas problēmu risināšanai uzņēmējiem – ar ViA līdzdalību notikušo pasākumu skaits gadā reģionālā līmenī [10]	Netiek uzskaitīts	10	15

[9] Skaitliskie rādītāji definēti pie 4.prioritātes

[10] 0 Rādītāji: studējošo pētnieciskie darbi par uzņēmēju ieteiktiem tematiem, pētniecības projekti pamatojoties uz uzņēmēju vajadzībām, sadarbības pasākumi ar uzņēmumiem, uzņēmumu konsultāciju skaits ilgtspējas jomā. Datu avoti: Valsts pārbaudījuma komisiju protokoli, studiju kursu apraksti, ViA notikumu kalendārs, ViA projektu lietvedības sistēma. Datu apkopošanu veic Atvērto inovāciju ilgtspējas centrā.

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022 vai atbilstošais)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
5.	Inovāciju atbalsts ilgtspējas problēmu risināšanai – notikušo pasākumu skaits gadā starptautiskā līmenī	Netiek uzskaitīts	5	7
6.	ViA atbalstīto jaunuzņēmumu skaits, kuros iesaistīti studējošie, darbinieki	2	5	10
7.	ViA izveidots vai ViA dalība vismaz vienā izcilības centrā kopā ar partneriem atbilstoši RIS3 jomām [11]	-	1	1
8.	Ierakstu skaits ViA intelektuālā īpašuma datu bāzē	-	6	10
9.	Piesaistīts finansējums zinātnes komercializēšanai, pētniecības rezultātu komercializācijai un jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai gadā	-	30 000 EUR	70 000 EUR

(SP4) Organizācijas attīstība: galvenie darbības rādītāji

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022 vai atbilstošais)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
1.	Ar ViA kā darbavietu apmierinātu personāla pārstāvju % no kopējā personāla skaita (no 2023.gada: darba vide, noslodze, pārvaldība, atalgojums, karjeras iespējas, iekšējā komunikācija, sadarbība starp struktūrvienībām)	-	≥15% pieaugums	≥20% pieaugums
2.	ViA kā sadarbības partnera novērtējums (HEI Innovate rīka 5. kritērijs)	2,1	2,8	3,8
3.	Administratīvā personāla skaits	55	60	63
4.	Personāla profesionālās pilnveides pasākumos iesaistītā personāla īpatsvars gadā (dalība vismaz vienā pasākumā)	Netiek uzskaitīts	60%	100%

N.p.k.	Rādītājs	Bāzes (atsauces) vērtība (2022 vai atbilstošais)	Vērtība 2026	Vērtība 2028
5.	Personāla vidējais vecums	48,5 gadi	45- 50 gadi	45- 50 gadi
6.	Vēlētā personāla atalgojuma līmenis, pret vidējo nozarē [12]	(Dati par 2022. gadu no IZM būs augusta beigās)	Nemainīgs	Nemainīgs
7.	Absolventu iesaiste ViA attīstībā – pasākumu skaits gadā [13]	Netiek uzskaitīts	4	8
8.	Zīmola pētījuma rezultāti (tiek īstenots ar IKZ virziena studējošajiem) – uzsākt 2024.g.	Pirmais mērījums 2023.gadā	≥10% pieaugums	≥20% pieaugums
9.	Digitalizēto procesu, no jauna ViA darbībā integrētu rīku, būtiski uzlabotu platformu skaits gadā	Netiek uzskaitīts	4	8
10.	Personāla, studējošo apmierinātība ar ieviestajiem digitalizācijas pasākumiem	Mērījums no 2023.gada	≥10% pieaugums	≥20% pieaugums
11.	Izdevumi, kas gada ietvaros novirzīti infrastruktūras attīstības pasākumiem, t.sk., vides pieejamības uzlabošanai	90 276	Vismaz 100 000 EUR gadā, bet ne vairāk kā 15% no iepriekšējā gada	Vismaz 100 000 EUR gadā, bet ne vairāk kā 15% no iepriekšējā gada (135 500 EUR)
12.	Pašu piesaistītā finansējuma īpatsvars kopējā budžetā	64,7%	Nemainīgs vai augstāks	Nemainīgs vai augstāks

5. Stratēģijas ieviešanas un kontroles process

ViA Stratēģija 2023.-2028. veidota kā ViA augstākais attīstības plānošanas dokuments. Pārējie dokumenti, tādi kā Studiju attīstības plāns, Zinātniskās darbības attīstības plāns, Digitalizācijas stratēģija, Komunikācijas plāns u.c., ir veidojami, vadoties no Stratēģijā iekļautajām stratēģiskajām prioritātēm, stratēģiskajiem mērķiem un Rīcības programmā ietvertajiem apakšmērķiem un uzdevumiem tādos veidos, kas atbalsta Stratēģijas īstenošanu. Par stratēģijas izstrādi un īstenošanu kopumā ir atbildīgs ViA rektors.

Par zemāka līmeņa dokumentu izstrādi atbildīgie ir noteikti Rīcības programmās. No Stratēģijas izrietošie nākamā līmeņa plānošanas dokumenti izstrādājami savstarpēji integrētā veidā, nodrošinot aktivitāšu un rezultātu papildinātību. Stratēģijas ieviešanas regulāra pārraudzība notiek, rektoram reizi ceturksnī sniedzot pārskatu par stratēģijas izpildes progresu ViA Padomei. Stratēģijas izpildes novērtēšana notiek vienu reizi gadā, pamatojoties uz rektora ziņojumu.

[12] IZM ikgadējais apkopojums

[13] Pamatojoties uz Absolventu asociācijas darba plānu

Ziņojumu izskata un akceptē ViA Senāts, kurš virza ziņojumu apstiprināšanai ViA Padomē. Pēc ViA Padomes apstiprinājuma rektors sniedz ziņojumu ViA Satversmes sapulcē. Ikgadējā Satversmes sapulcē ViA Padomes priekšsēdētājs sniedz pārskatu un ViA Padomes redzējumu par Stratēģijas izpildi iepriekšējā kalendārajā gadā. Rektora ziņojumā galvenā uzmanība vēršama uz stratēģisko prioritāšu sasniegšanu, balstoties uz katrā prioritātē noteiktajiem galvenajiem darbības rādītājiem, kā arī, izvērtējot sociālās ietekmes rādītājus. Stratēģijas izstrādes gaitā tikusi veikta kontrole, lai ViA galvenie darbības rādītāji būtu balstīti tādos datos, kuri ir maksimāli viegli pieejami un daudzpusīgi ļauj novērtēt stratēģijas īstenošanu no šādiem aspektiem:

- Izglītības process;
- Pētniecības process;
- Inovāciju radīšanas un zinātnes komercializācijas process;
- Sadarbības un kopienas veidošanas process;
- Korporatīvās pārvaldības process;

5.1. Stratēģijas mērķu sasniegšanas finansiālais novērtējums

Saskaņā ar ViA aizvadītā plānošanas posma (2016. – 2022.) finanšu pārskatiem būtisku daļu ViA ieņēmumu veido pašu ieņēmumi (2022.gadā – 64,7%). Arī tāpēc turpmākā finanšu attīstība daļēji saistāma ar augstskolas potenciāla paaugstināšanu projektu finansējuma piesaistei. Tas tiks panākts ar mērķtiecīgiem atbalsta pasākumiem projektu pieteikumu sagatavošanai.

ViA vienmēr darbojusies, sabalansējot izdevumus ar ieņēmumiem, kas ir bijis priekšnoteikums fiskālajai stabilitātei. Nākotnē jāpievēršas uzkrājuma veidošanai, ko būtu iespējams izmantot infrastruktūras atjaunošanas, digitalizācijas pasākumiem, ņemot vērā, ka ES struktūrfondu finansējums esošajā plānošanas

- Cilvēkresursu attīstības process;
- Resursu attīstības process;
- Finanšu process;
- Ilgtspējas jautājumi – atbilstoši katra aplūkotā augstākminētā aspekta būtībai.

Stratēģijā iekļauto uzdevumu izpildes kontrolei katra kalendārā gada sākumā atbildīgie darbinieki un atbildīgās/iesaistītās struktūrvienības sagatavo informāciju par iepriekšējo kalendāro gadu, kas atspoguļo uzdevumu sasniegšanas gaitu atbilstoši Rīcības programmās noteiktajiem rezultātu rādītājiem, analizējot rezultātu rādītāju ietekmi uz ViA galveno darbību rādītāju sasniegšanu. Akadēmisko un zinātnisko struktūrvienību stratēģiju izpilde un to sasaiste ar ViA Stratēģijā noteiktajiem rezultātu rādītājiem ik gadu tiek kontrolēta, ViA rektoram vienojoties ar fakultāšu dekāniem un institūtu direktoriem par gada ietvaros sasniedzamajiem rezultātiem.

periodā tiks virzīts cilvēkkapitāla attīstīšanai, kā arī infrastruktūras bāzes stiprināšanai un attīstībai. Kā būtiska prioritāte Stratēģijā paredzēta ieņēmumu diversificēšana, kas tiks veicināta, iznomājot ViA rīcībā esošo infrastruktūru, attīstot resursu koplietošanu, aktivizējot darbību mūžizglītības jomā, kā arī komercializējot ViA intelektuālo īpašumu un piedaloties inovatīvu produktu un pakalpojumu radīšanā.

ViA darbība 1.-3.prioritātē ir sasaistīta ar ViA Fonda darbību. Tāpēc svarīga ir ViA Fonda darbības aktivizēšana ziedojumu piesaistei, dažādu mērķstipendiju studējošajiem veidošanai un citiem mērķiem.

5.2. Stratēģijas izmaiņu identificēšanas, apspriešanas un apstiprināšanas kārtība

ViA pastāvīgi veic iespējamo risku analīzi Stratēģijas īstenošanas procesā, apzinoties mainīgās iespējas un izaicinājumus. Risku vadība un uzraudzība Stratēģijas īstenošanas gaitā tiek veikta, pamatojoties uz lekšējās kontroles un risku vadības sistēmu (Sistēmu).

Tajā noteiktās risku grupas:

- stratēģiskie riski;
- operacionālie jeb darbības riski;
- finanšu riski;
- reputācijas riski.

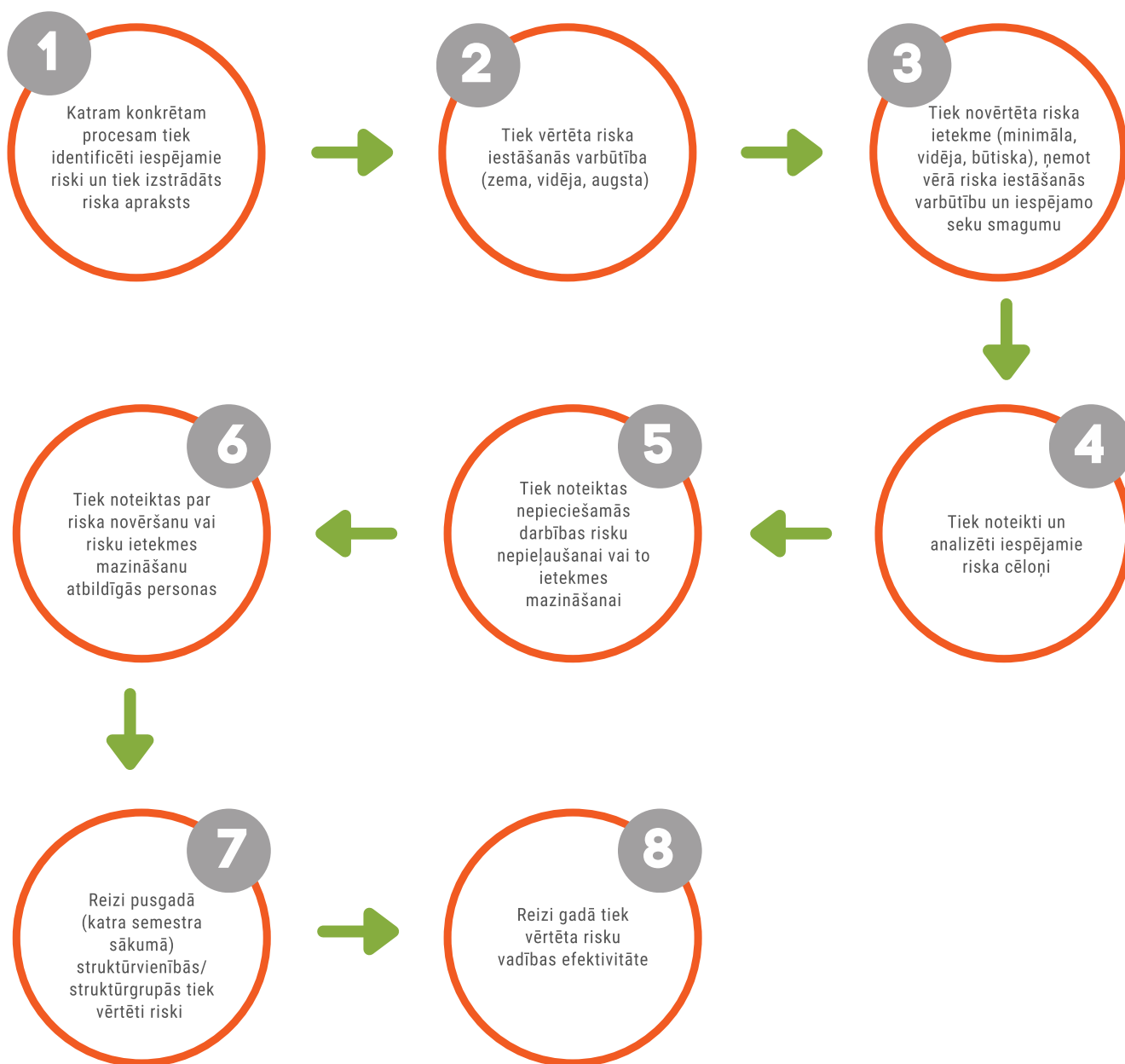
Realizējot Sistēmu, tiek nodrošināts, ka tiek veikti šādi pasākumi:

- iespējamo risku identificēšana, to iestāšanās novērtēšana, iespējamā kaitējuma mazināšana un kontrole pār šo pasākumu ieviešanu;
- uz zināšanām par riskiem un prioritārām darbībām balstīta aktīva, lietderīga un efektīva rīcība, lai radītu pārlicību par ViA stratēģisko mērķu sasniegšanu,
- atbildības un atbilstošu pilnvaru noteikšana darbiniekiem risku vadības realizēšanai,

optimāli izmantoti resursi risku vadības realizēšanai, norādīti kontroles mehānismi risku ierobežošanā un normatīvie dokumenti kontroles efektivitātes izvērtēšanai, veicināta ViA darbinieku izpratne par riskiem un to pārvaldīšanu un līdzdalību risku vadības funkcijas realizācijā.

Shematiski risku vadības process attēlots 2.attēlā

2.attēls. ViA Risku vadības procesa shēma



5.tabula. Atbildības un pienākumi risku vadības procesa ietvaros

Atbildīgā puse	Atbildības joma
ViA vadība (rektors, prorektori)	izveido risku vadības sistēmu (Sistēmu), koordinē tās pilnveidošanu, attīstību, izpildi un uzturēšanu, apstiprina risku vadības plānu (nosaka risku mazinošos pasākumus, atbildīgos darbiniekus un to izpildes termiņus). Atbildīgā persona par Sistēmas izveidi, pilnveidošanu un uzturēšanu ir ViA rektors, viņa prombūtnes laikā – rektora noteikts rektora p.i.
ViA Padome	uzrauga Sistēmas darbību, pārskata tās atbilstību un darbības efektivitāti Stratēģijas pārraudzības un kontroles ietvaros
Struktūrvienību/struktūrgrupu vadītāji	apzina, koordinē un kontrolē risku vadības procesus savā struktūrvienībā/struktūrgrupā, vada struktūrvienības/struktūrgrupas risku mazinošo pasākumu izstrādi, ieviešanu un izpildi, piedalās regulārā risku izvērtēšanā un risku vadības plāna sagatavošanā un izpildē
Katrs darbinieks	savu amata pienākumu ietvaros piedalās risku identificēšanā un izvērtēšanā, savlaicīgi informē tiešo vadītāju par risku notikumiem, incidentiem un iesaistās risku mazinošo pasākumu ieviešanas procesos

Vidzemes Augstskolas Attīstības stratēģija 2023. - 2028. gadam **Stratēģiskā daļa**