

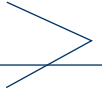


STRATĒGIJA

2017.-2020. gadam



levads



RISEBA, kas dibināta 1992. gadā, bija viena no pirmajām privātajām augstskolām Latvijā, veidota kā tradicionāla biznesa skola un tāda arī saglabājās 15 gadu garumā ar tās stratēģisko mērķi nodrošināt studentus ar zināšanām un prasmēm, kas nepieciešamas, lai kļūtu par starptautiska līmeņa vadītājiem.

Taču izmaiņas globālajā ekonomiskajā situācijā, ekonomikas radošo sektoru lomas nozīmīguma palielināšanās, kā arī globālās tendences starptautiskās izglītības jomā, veicināja izmaiņas RISEBA sākotnējā biznesa modelī un pieprasīja veikt nopietnas izmaiņas iestādes kopējā jēdziena izpratnē un fokusā. Tādējādi RISEBA piedāvāto programmu portfeli mainījās no tradicionālā biznesa virziena uz komunikāciju, mediju un arhitektūras studiju virzienu, tomēr, saglabājot uzsvāru uz studiju programmām, kas orientētas uz biznesa industriju. Šī pāreja darbojās kā dzinējspēks tam, lai no mazas, ambiciozas biznesa skolas RISEBA kļūtu par universitāti, kas papildu biznesa un menedžmenta programmām nodrošinātu studentus ar iespēju studēt komunikāciju zinātnei, audio vizuālo mediju mākslu un arhitektūru, tādējādi padarot augstskolu par "vietu, kur business tiekas ar mākslu". Tā kā augstskolas mērķis ir sagatavot kompetentus profesionāļus, kas spējīgi darboties mainīgā, konkurējošā starptautiskā biznesa vidē, RISEBA cenšas nodrošināt studiju programmu integrāciju dažādās jomās, lai sasniegtu augsta līmeņa sinerģiju starp biznesu un mākslu. Integratīvais modelis (kvantitatīvā un analītiskā paradigma kopā ar radošumu un inovāciju) ir veicinājis multidisciplinārās pieejas izmantošanu izglītošanas procesā. Augstāk minētais modelis nodrošina starpdisciplināro efektu, veicina uz studentu centrētu holistisko pieeju mācību procesā, veicina radošumu, izpratni par uzņēmējdarbības kultūru, mūžizglītības vērtībām, kā arī sociālo atbildību multikulturālā vidē, kas balstās uz uzticēšanos, cieņu un atbildību. Izmantojot šādu veiksmīgu inovatīva modeļa platformu, kur notiek abu dimensiju saplūšana gan ar mākslu saistītās aktivitātēs, gan dažāda līmeņa projektos, RISEBA nodrošina attīstības iespējas gan studentiem, gan mācībspēkiem, kas palīdz tiem apgūt inovatīvas, netradicionālas pieejas, kā arī attīsta spēju vadīt izmaiņas, dažādību un uzņemt risku.

Kas mēs esam

Mēs darbojamies izglītības biznesā, nodrošinot pakalpojumus vietējiem un ārvalstu bakalaura, maģistrantūras un doktorantūras studentiem un absolventiem, zinātniekiem, individuāliem profesionāļiem un kompānijām (privātā un publiskā sektora, gan uzņēmumiem ar lielu pieredzi, gan *start-up* uzņēmumiem), kā arī skolēniem – pamatskolu un vidusskolu absolventiem no RISEBA augstskolas nodaļas VICTORIA un arī citām vidējās izglītības iestādēm, kā mūsu potenciālajiem studentiem un klientiem.

Mums ir unikālas iespējas piedāvāt šos pakalpojumus trīs valodās (latviešu, angļu un krievu), ļaut izvēlēties no vairākām studiju formām (pilna laika, nepilna laika, tālmācība), nodrošināt demokrātisku, radošu un uz sasniegumiem orientētu vidi, iesaistīt studiju procesā un izpētes darbā augsti kvalificētus pašmāju un ārvalstu pasniedzējus, kā arī dažādu jomu ekspertus, izmantot savu plašo partneraugstskolu tīklu visā pasaulē, lai kopīgi veidotu dubultgrāda programmas, zinātniskus projektus un starptautiskas konferences, papildus mūsu pašu programmām un sadarbības projektiem ar vietējiem uzņēmumiem, veicināt starptautisku akreditāciju saņemšanu un līmeņa paaugstināšanu, un spēt ātri reaģēt uz izmaiņām tirgus un klientu prasībās, kā arī sekmēt studentu darba atrašanas izredzes ar aktīvas un labi organizētas Studējošo pašpārvaldes atbalstu.

Mūsu galvenais mērķis ir sagatavot uzņēmējus, līderus un profesionāļus, kas spējīgi darboties Latvijas un pasaules uzņēmumos un publiskajā sektorā, pateicoties tam, ka esam unikāla starptautiska augstskola un spējam piedāvāt augstas kvalitātes multidisciplināru, uz studentiem orientētu, interaktīvu un izpēti veicinošu bakalaura, maģistra un profesionālo izglītību, kurā savienojas business, māksla un tehnoloģijas, kā arī esot starptautiskam izcilības un ekspertīzes centram šajās jomās un darbojoties kā tiltam, kas savieno austrumu un rietumu kultūru un filozofiju.

Kas notiek iekšēji un ārēji

Mēs prognozējam, ka tuvākajā nākotnē vidē notiks sekojošas izmaiņas:

Mobilās datorikas un mācību materiālu pieejamība, kā arī radošo apmācību metožu (spēles, sociālie mediji utt.) pieejamība palielinās pieprasījumu pēc apmācībām tiešsaistē (tālmācība), kā arī kombinētajām un apgrieztajām apmācībām, un stimulēs to integrāciju studiju procesā.

Studenti, kas nākuši no dažādām vidēm, un pārmaiņas mācīšanās ieradumos palielinās pieprasījumu pēc personalizētiem apmācību veidiem un izvēles starp dažādiem apmācību formātiem.

Jaunu ierīču (virtuālā realitāte, pārnēsājamas ierīces) parādīšanās novedīs pie jaunām apmācību metodēm un korekcijām apmācību saturā.

Grāmatas aizvieto digitāli materiāli un tiešsaistes pakalpojumi.

Pieaug tendence virzīties uz bioekonomiku un radošajām industrijām.

Studenti arvien biežāk izvēlēsies modernu studiju vidi (fakultātes, studiju grupu telpas, modernas auditorijas, dažāda pielietojuma telpas grupu vai individuālām studijām).

Mainīsies pieprasījums pēc starptautiskiem diplomiem un arī akreditācijas nosacījumi.

Mobilitātes iespējas augs un ārvalstu studentu skaits, kas ieradīsies apmaiņas programmu ietvaros, arī pieaugs.

Valstī var pieaugt imigrācija, radot nepieciešamību jaunpieņacējiem nodrošināt izglītību.

Augs nepieciešamība rūpēties par cilvēkiem ar īpašām vajadzībām (ar dažādiem invaliditātes veidiem) augstākajā izglītībā.

Latvijas studentu skaits demogrāfiskās situācijas rezultātā samazināsies.

Parādīsies iespēja studēt, saņemot finansējumu.

Parādīsies arī iespēja spējīgiem studentiem saņemt pilnu vai daļēju finansējumu no uzņēmumiem.

Konkurence augstākās izglītības sektorā pieaug (60 augstākās izglītības iestāžu tikai Latvijā) gan valsts, gan privātajā sektorā.

Daudzi no galvenajiem konkurentiem arī ir orientēti gan uz ārvalstu studentu piesaisti (gan krieviski, gan angļiski runājošu), gan uz tiešsaistes studiju nodrošināšanu.

Latvijā apmēram 41% studentu sedz savu studiju maksu paši, pārējie saņem budžeta vietas.

Krīzes situācijas dēļ studiju maksa vairākus gadus netika paaugstināta un tikai šogad tā ir ievērojami pieaugusi. Mūsu studiju maksa ir vidējā un vidēji augstā līmenī, salīdzinot ar konkurentiem.

Iespējas un draudi

Šo vides izmaiņu rezultāts ir:

Nepieciešamība pārveidot vai uzlabot auditorijas, laboratorijas un tiešsaistes apmācību rīkus, lai atbalstītu studijas.

Nepieciešamība apsvērt pierakstīšanos uz grāmatām tiešsaistē un digitālās bibliotēkas izveidi.

Nepieciešamība apsvērt jaunu apmācības metožu un personalizētu apmācības veidu ieviešanu, kā arī nodrošināt dažādus apmācības formātus.

Nepieciešamība mācībspēkiem un administrācijas darbiniekiem pārzināt trīs valodas.

Nepieciešamība sadalīt resursus, balstoties uz skaidri noteiktām prioritātēm.

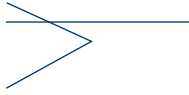
Vajadzība ārvalstu studentu piesaistē un studiju programmu nodrošināšanā angļu un krievu valodās pozicionēt sevi labāk, nekā to dara mūsu konkurenti.

Lielāka studentu (tai skaitā ārvalstu) skaita piesaistes nepieciešamība var radīt lielas atšķirības studējošo pamata izglītības līmenī, kas sarežģīs studiju procesu.

Nepieciešamība uzturēt stipras saites ar biznesa vidi, lai nodrošinātu labas darba iespējas mūsu absolventiem.

Tā kā VICTORIA programmas tieši neatbilst RISEBA programmām, kā arī tāpēc, ka VICTORIA studenti īsti neapzinās, kādas jaunas un interesantas iespējas viņiem pavērtos tālāk, studējot RISEBA, daudzi no viņiem dodas studēt uz citām augstskolām.

Kur mēs dodamies un kā mēs tur nokļūsim



Ņemot vērā mūsu unikālās iespējas apvienojumā ar vajadzību reaģēt uz kritiskiem iekšējiem un ārējiem procesiem, nākamo 3 gadu laikā mums jānodrošina sekojošais:

Jāattīsta sistemātisks produktu un pakalpojumu portfolio stratēģiskajiem klientiem, lai palielinātu klientu apmierinātību un sekmētu lielāku atdevi.

Sistemātiski jāstrādā pie biznesa, mākslas un tehnoloģiju savstarpējas integrēšanas, lai īstenotu konceptu "Bizness tiekas mākslu".

Jāsasaista augstskolas studiju programmas ar VICTORIA programmām, lai veicinātu tās skolēnu iestāšanās pieaugumu RISEBA.

Jāattīsta ciešākas attiecības ar absolventu tīklu.

Veiksmīgāk jākomunicē fakts, ka neesam tik dārgi, kā tirgū tiek uzskatīts un ka ieguvums ir samaksas vērts.

Jāattīsta caurspīdīga un elastīga organizatoriskā struktūra, kas balstīta uz labi definētām atbildības jomām un izpildes pamatrādītāju (KPI) rezultātu mērīšanu.

Jāattīsta visaptveroša kvalificētu pasniedzēju un administratīvo darbinieku atlases un attīstības sistēma, kas, pirmkārt, sekmētu pilnu laiku strādājošo pasniedzēju pieaugumu.

Jāattīsta ilgtspējīga motivēšanas (iekļaujot atlīdzību) sistēma, kas balstīta uz skaidru, caurspīdīgu un objektīvu pasniedzēju un administratīvā personāla snieguma vērtējumu.

Jāattīsta efektīvākas iekšējās komunikācijas sistēmas RISEBA augstskolā un starp tās nodaļām.

Jānodrošina labāks atbalsts ārvalstu studentiem (studiju procesā, treniņos, mentoringā).

Jāpilnveido auditorijas un mācību iekārtas, lai tās būtu piemērotākas studentu vajadzībām un interaktīvām apmācību metodēm.

Jāpalielina prasības zināšanu līmenim iestāšanās procesā.

Vērtības

Mēs īstenojam šo misiju ar šādu vērtību palīdzību:

Mēs strādājam **atvērtā** un morāli veselīgā vidē, kas balstīta uz savstarpēju uzticēšanos un cieņu.

Mēs **sadarbojamies** ar akadēmiskiem un profesionāliem ārvalstu un vietējiem partneriem, lai sekmētu savu pasniedzēju, darbinieku un studentu profesionālo izaugsmi.

Mēs veicinām **nepārtrauktu personīgo un profesionālo izaugsmi** studentiem, partneriem un paši sev.

Mēs nodrošinām **daudzējādu, visaptverošu un multikulturālu vidi**, piedāvājot dažādas studiju programmas, studiju un apmācību formātus un dažādas valodas.

Mēs rīkojamies kā **sociāli atbildīga organizācija**, veidojot **sociāli atbildīgus līderus un profesionāļus**, un pieliekam visas pūles, lai palīdzētu studentiem saprast uzņēmējdarbības lomu ētiskas prakses, profesionālas vides un visas sabiedrības veidošanā un uzturēšanā.

Mēs fokusējamies uz **izcilību** un **augstu kvalitāti** visās savās darbībās.

Mēs rīkojamies tā, lai radītu pozitīvu **ietekmi** uz ātru un ilgtspējīgu sabiedrības attīstību.

Un, kamēr mēs sekojam šīm vērtībām, mums ir svarīga:

Atvērtība pret **inovācijām un radošu vidi** ar uzņēmējdarbības garu un attieksmi.

Pastāvīga saskarsme un sadarbība ar mūsu **absolventiem**.

Zināšanu un profesionālas pieredzes **apmaiņa** pasniedzēju, darbinieku un studentu starpā.

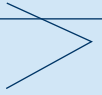
Mēs vēlētos atmest šīs vērtības:

Pielaidību pret tiem, kas nerespektē mūsu atbildīgo darbu, neievērojot gala termiņus.

Vāju un neskaidru komunikāciju starp kolēģiem un nodaļām.

Virsmērķis 2020

Kļūt par starptautiski atzītu biznesa, mākslas un tehnoloģiju universitāti



Stratēģiskās prioritātes

1. Studiju programmu klāsta konsolidācija atbilstoši mūsdienu tendencēm un nākotnes izaicinājumiem.

Sniegt ne tikai augsta līmeņa profesionālas zināšanas, bet fokusēties uz starpdisciplināritāti un iemaņu apgūšanu atbilstoši OECD un World Business Forum prognozētajām nākotnē darba tirgū pieprasītajām prasmēm (complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordinating with others, emotional intelligence, judgment and decision making, service orientation, negotiation, cognitive flexibility).

2. Zinātnes attīstība

3. Internacionalizācija

RISEBA internationalisation strategy has been developed to ensure international perspectives are incorporated into all aspects of university life, so that RISEBA students and staff are well-equipped to operate in an international environment. Devīze: Izjust pasaules klātbūtni.

4. Akadēmiskā personāla attīstība

Augsti kvalificēti, prasmīgi un kompetenti mācībspēki nodrošina izglītības izcilību. RISEBA mācībspēki ir nozares profesionāļi, izmanto modernas mācīšanas metodes, spēj pasniegt kursus vismaz divās valodās, aktīvi nodarbojas ar pētniecisko (mākslinieciski-radošo) darbību, spēj iedvesmot studentus un aktīvi iesaistas augstskolas ārpus pasniegšanas aktivitātēs.

5. Attiecību pilnveidošana ar absolventiem

6. Mūžizglītības attīstība

7. Tehniski attīstīta, multidisciplināra pasniegšana un studiju atbalstoša vide

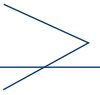
8. Augstskolas zīmola stiprināšana

9. Sociālās atbildības sekmēšana

RISEBA throughout its impressive growth has been striving to develop towards sustainability and diversity, which is evidenced by our activities, achievements and accomplishments. The competencies acquired during the years of studies at RISEBA build a solid platform for students' imagination, intuition, creative thinking and inspiration.

Studijas

Rezultatīvie rādītāji



1. Studenti:

- Kopējais studentu skaits – 3500.
- Ārzemju studentu īpatsvars – 25%.
- Absolventu nodarbinātība – 96%.
- 40% no absolventiem ir darba devēji (dibināts savs uzņēmums).
- Studentu atbirums – 17%.

2. Studijas:

- Studiju programmas, kas pieejamas vairākās valodās – 95%.
- Vidējais studiju kursu vērtējums studentu aptaujās – 4.4.
- Programmas ar dubultgrādiem – 5.
- Kopējās programmas – 4.
- Pasniegšanas metodes – 95% no akadēmiskā personāla aktīvi izmanto e-platformu Moodle.
- Starpdisciplinartāte – ieviesti 2 starpdisciplināri kursi bakalaura līmenī, kas paredz dažādu programmu studentu kopēju grupu darbu.
- Jaunu studiju programmu izstrāde:
 - Virzienā "Ekonomika un finanses" bakalaura līmenī "Inovatīvā ekonomika un finansēšana", maģistra līmeņi "Lielo Datu Analīze";
 - Virzienā "Vadība, administrēšana un nekustamo īpašumu pārvaldība" bakalaura līmenī "Starptautiskā tūrisma un viesmīlības vadība";
 - Virzienā "Māksla" doktorantūras programma.

Zinātne un inovācijas

Rezultatīvie rādītāji

1. Zinātniski un pielietojumu projekti:

- Projektu finansējums tūkst. EUR uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 10.
- Mācībspēku dalība projektos – 70%.

2. Pētījumu rezultāti:

Zinātniskie raksti:

- Publikāciju skaits Web of Science/SCOPUS datubāzēs uz vienu akadēmisko personālu (FTE) gadā – 1.
- Publikāciju citējamība (publikāciju citējumu skaits) Web of Science /SCOPUS datubāzēs pēdējo trīs gadu periodā – 0,2.
- Publikāciju skaits WOS/SCOPUS ar ārvalstu mācībspēkiem pēdējo trīs gadu periodā uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,2.
- Publikāciju skaits citās zinātniskajās datubāzēs (izņemot Web of Science/SCOPUS datubāzes) pēdējo trīs gadu periodā uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 1.

Konferences:

- Mācībspēku dalība starptautiskās zinātniskās konferencēs pēdējo trīs gadu periodā – uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,3.
- Mācībspēku dalība starptautiskās akadēmiskās konferencēs pēdējo trīs gadu periodā – uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,1.
- Katru gadu organizēta starptautiskā zinātniski-pētnieciska konference.
- Katru gadu organizēta studentu starptautiskā zinātniski-pētnieciska konference.

Grāmatas, monogrāfijas, zinātniskie žurnāli:

- Katru gadu izdota vismaz viena zinātniskā monogrāfija/grāmata.
- Mācībspēki ir monogrāfiju/ grāmatu līdzautori pēdējo trīs gadu periodā – uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,1.
- Izdoti metodiskie materiāli, *case studies* pēdējo trīs gadu periodā – uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,3.
- Zinātniskais žurnāls "Journal of Business Management" izdots divas reizes gadā un iekļauts Web of Science vai SCOPUS datubāzē.
- Zinātniskais žurnāls "ADAM Arts" izdots vienu reizi gadā.

3. Doktorantūras attīstība:

- Piešķirto doktora zinātnisko grādu skaits doktora studiju programmā "Business Management" – 4.
- Kopējais studentu skaits doktora studiju programma "Business Management" – 37.

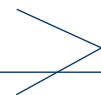
4. Katru gadu īstenoti mākslinieciskās jaunrades, arhitektūras projekti – vismaz 5.

5. Ietekme uz sabiedrību:

Uzstāšanās LR presē, konferencēs, citos publiskos pasākumos - skaits uz vienu akadēmisko personālu (FTE) – 0,2.

Internacionalizācija

Rezultatīvie rādītāji



- 1. STUDENTI:** pilna laika ārvalstu studentu daudzveidība un īpatsvars pret kopējo studentu skaitu (ieskatot sadalījumu pēc tautības/ izglītības līmeņa/ izglītības jomas).
- 2. STUDENTI:** lebraucošo un izbraucošo īstermiņa/ apmaiņas/ double-degree ārvalstu studentu daudzveidība un īpatsvars pret kopējo studentu skaitu (ieskatot sadalījumu pēc tautības / izglītības līmeņa/ izglītības jomas).
- 3. PERSONĀLS:** lebraucošo un izbraucošo akadēmiskā un administratīvā personāla no ārvalstīm skaits un procentuāls sadalījums (ieskatot sadalījumu pēc tautības/ departamenta).
- 4. PARTNERĪBA:** Starptautisko stratēģisko partneru skaits (ieskatot sadalījumu pēc reģiona/ departamenta).
- 5. ATPAZĪSTAMĪBA:** Starptautiski atzīto akreditāciju un reitingu skaits.

- Nodrošināts ārvalstu studentu (*student mix*) balanss no mērķvalstīm (NVS valstis, Gruzija, Ukraina, kā arī Eiropas Savienība, Tuvo Austrumu un Ziemeļāfrikas reģions, Indija, Šrilanka un Ķīna) – 25% – 2020.gadā.
- Paplašināts aģentu tīkls un pārstāvniecība – vismaz 2 partneri katrā no augstāk minētajām valstīm.
- Top 5 starp Latvijas augstskolu pēc iebraucošo studentu skaita.
- Top 10 starp Latvijas augstskolu pēc izbraucošo studentu skaita.
- Noslēgts Double Degree līgums – vismaz 1 katrā studiju programmā.
- Palielināts stratēģisko partneru skaits institucionālajā līmenī (t.i. Fulbright, BAFF, utt.) - ikgadējs palielinājums 5%.
- Īstenotas starptautiskās īsās programmas – vismaz 3 ikgadēji.
- Erasmus+ partnerinstitūciju skaits no Eiropas Savienības un ārpus tās – 150 – 2020.gadā.
- Nodrošināts izbraucošo studentu (studijas, prakses) un personāla skaits – ikgadējs palielinājums 5%.
- Veicināta starptautiskā atpazīstamība (atkārtoti iegūtas starptautiskās akreditācijas IQA un EPAS, iegūts "eligibility" status akreditācijai AACSB, iegūtas "4. Palmas" reitingā Eduniversal, iekļaušana reitingos QS un Multirank utt.).

Akadēmiskais personāls

Rezultatīvie rādītāji

1. 72% akadēmiskā personāla ir doktora grāds.
2. 40% akadēmiskā personāla ir profesori vai asociētie profesori.
3. 10% no akadēmiskā personāla ir ārvalstnieki.
4. 70% no akadēmiskā personāla ir ārvalstu viesprofesori.
5. 60% no studiju apjoma nodrošina štata akadēmiskais personāls.
6. 85% no akadēmiskā personāla ir jaunāki par 65 gadiem.
7. 92% no akadēmiskā personāla ir uz pētniecību/profesionāli orientēti.
8. 5% no akadēmiskā personāla ir pētnieki.
9. 18% no akadēmiskā personāla ir Latvijas Zinātņu Padomes eksperta statuss.

Vocational School VICTORIA

Rezultatīvie rādītāji



Vīzija:

Valsts un Eiropas Savienības mērogā kļūt par neatkarīgu profesionālās izglītības mācību iestādi, kura sagatavo darba tirgus prasībām atbilstošus, augstas kvalifikācijas, konkurētspējīgus speciālistus, kuri savā darbībā pielieto jaunākās tehnoloģijas. Attīstīt skolu, kurā strādā atbilstoši kvalificēti, radoši pasniedzēji un speciālisti.

Misija:

Profesionālā vidusskola VICTORIA izglīto augsta līmeņa speciālistus darba tirgū pieprasītās profesijās biznesa un mākslas jomā, labvēlīgā, mūsdienīgā un starptautiskā vidē.

1. Skolēni:

Kopējais skolēnu skaits – 500.

2. Mācības:

- leviesta modulārā apmācība visās profesionālajās programmās.
- leviesta divgadīgās mācību programmas: Loģistika, Interjera dizains - 2018./2019. mācību gadā.
- Attīstītas skolēnu profesionālās iemaņas – noslēgts sadarbības līgums ar Latvijas Darba devēju konfederāciju par profesionālo praksi – 2017. gadā un par darba vidē balstītām mācībām – 2018. gadā.

3. Materiāli tehniskās bāzes attīstība:

- Biroja iekārtošana mācību programmām "Telemehānika un loģistika", "Banku zinības un finanses" un "Administratīvie un sekretāra pakalpojumi" – 2018. gads;
- Mācību laboratorijas iekārtošana programmai "Viesnīcu pakalpojumi" – 2019. gads.

Finanses

Rezultatīvie rādītāji

Financing for sustainable development and
for implementing efficient business model

1. Apgrozījums – EUR ____.
2. EBITDA – EUR ____.
3. Peļņas rentabilitāte – ____%.
4. Ieņēmumi no:
 - studijām – ____%.
 - projektiem – ____%.
 - zinātnes pētījumiem – ____%.
 - mūžizglītības projektiem – ____%.
 - infrastruktūras attīstības projektiem – ____%.

