*Ieteikumi muzeju darbībai pēc*

*administratīvi teritoriālās reformas*

*pielikums Nr.2*

**Rekomendējamie muzeju un kultūras mantojuma objektu pārvaldības modeļi pēc Administratīvi teritoriālās reformas.**

Pārvaldības modeļu priekšrocību un izaicinājumu analīze ir veidota, aplūkojot šādus aspektus:

* Iespēja nodrošināt muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošanu;
* Iespēja nodrošināt muzeja atbalsta funkcijas (grāmatvedība, saimnieciskā darbība);
* Pārvaldība un darbības kontrole;
* Personāls;
* Finansējums;
* Kultūras mantojuma objekti.

1. Pašvaldībā tiek izveidota **Kultūras pārvalde,** kuras padotībā ir visas novada teritorijā esošās kultūras institūcijas: muzeji, bibliotēkas, kultūras nami, kultūras mantojuma objekti u.c.

|  |  |
| --- | --- |
| **Priekšrocības** | **Izaicinājumi** |
| ***Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana*** | |
| Nemainot muzeja juridisko statusu, tiek saglabāta tā misija, vadība un struktūra, nodrošinot muzeja darbības pēctecību un elastību. | Ja muzeja juridiskais status mainās no patstāvīgas iestādes uz struktūrvienību, var mainīties arī tā misija un struktūra. |
| Iespēja veidot kultūras vai kultūras mantojuma padomi, kas dod iespēju paust muzeja pozīciju ekspertiem un sabiedrības pārstāvjiem un uzklausīt viņu viedokli. | Muzeja vajadzības var nebūt pietiekami izprastas un novērtētas citu ekspertu vai sabiedrības pārstāvju vidū un var radīt domstarpības. |
| Iespējama ciešāka sadarbība ar citām kultūras institūcijām. | Veidot savstarpēji saskaņotus un ieinteresētus sadarbības projektus ar citām kultūras institūcijām. |
| ***Muzeja atbalsta funkcijas*** | |
| Centralizējot grāmatvedību un reorganizējot muzeju, vairāk resursu iespējams atvēlēt muzeja pamatfunkcijām. | Centralizētas grāmatvedības sistēmas darība un temps ir atkarīgs no tās kapacitātes, iespējamas kļūmes un aizkavēšanās, piem., rēķinu apmaksāšanā. |
| Iespēja veidot centralizētu saimniecisko dienestu visām Kultūras pārvaldes pakļaudībā esošajām institūcijām, tādējādi optimizējot resursus. | Iespēja saņemt saimnieciskos pakalpojumus un citas atbalsta funkcijas laikus un atbilstošā kvalitātē, ir atkarīga no saimnieciskā dienesta jaudas un izpratnes par kultūras mantojuma specifiku, piemēram, konservācijas un restaurācijas principiem. |
| Iespēja lēmumu sagatavošanā iesaistīt vairāk speciālistus un ekspertus, tādējādi nodrošinot kvalitatīvāku rezultātu. | Muzejam jārēķinās ar darba apjoma pieaugumu, sagatavojot risināmo jautājumu un to virzot centralizētā sistēmā. |
| ***Pārvaldība un darbības kontrole*** | |
| Kultūras pārvalde nodrošina vienotas kultūrpolitikas veidošanu un tās realizācijas pārraudzību; |  |
| Kultūras pārvaldes vadītājs un speciālisti sniedz atbalstu  lēmumu, projektu un budžeta sagatavošanā un virzīšanā; | Kultūras pārvaldes vadītājs (darbinieki) var nepārzināt muzeju darbības specifiku un, nepietiekami iedziļinoties, pieņem būtiskus lēmumumus, kas var negatīvi ietekmēt muzeja funkcijas, piem., specifiskos muzeja krājuma jautājumus; |
| Kultūras pārvalde, risinot administratīvos jautājumus, atvieglo muzeja administratīvo slogu | Lēmumu pieņemšana un dokumentu aprite ir lēnāka, jo procesā iesaistīti vairāk darbinieku muzejā, kultūras pārvaldē, pašvaldībā; |
| ***Personāls*** | |
| Saglabājot esošās kultūras institūcijas, nav nepieciešams papildus personāls. | Atkarībā no Kultūras pārvaldei pakļauto institūciju apjoma un specifikas, nepieciešams atbilstošs un kompetents Kultūras pārvaldes personāls. |
| ***Finansējums*** | |
| Iespēja veidot centralizētu grāmatvedības sistēmu, kas nodrošina lielāku kontroli par finanšu izlietojumu; | Centralizējot grāmatvedību vai mainot muzeja juridisko statusu, var tikt samazināts muzeja budžets vai amatu vietu skaits. |
| ***Kultūras mantojuma objekti*** | |
| Kultūra pārvalde nodrošina gan muzeju, gan kultūras mantojuma objektu metodisko vadību un attīstības procesu, redz to lomu pašvaldības kultūras politikas īstenošannā. | Ir nepieciešami papildu resursi kultūras mantojuma objektu darbības pārraudzībai, piem., to rīcībā esošā pašvaldības īpašuma – kultūrvēsturisko priekšmetu uzskaitei un ikgadējai inventarizēšanai. |

2. Pašvaldībā tiek izveidots viens **centrālais muzejs,** kura funkcijās ietilpst citu novada teritorijā esošu patstāvīgi darbojošos muzeju un kultūras mantojuma objektu pārraudzība.

|  |  |
| --- | --- |
| **Priekšrocības** | **Izaicinājumi** |
| ***Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana*** | |
| Tiek saglabāti un savu pamatfunkciju veikšanu turpina novadā esošie akreditētie muzeji. | Centrālā muzeja pamatfunkcijas ir papildināmas ar metodiskā darba veikšanu un novadā esošo muzeju un kultūras mantojuma objektu pārraudzību. |
| Iespējams nodrošināt kvalitatīvu metodisko vadību muzeja pamatfunkciju un atbalsta funkciju realizēšanā. | Centrālā muzeja resursi (darbinieku skaits, telpas, pieejamā tehnika, utt.) var nebūt pietiekami, lai veiktu metodisko darbu. |
| Iespēja koordinēt un saskaņot krājuma komplektēšanas, pētniecības un muzejiskās komunikācijas (izstāžu, ekspozīciju, pasākumu, muzejpedagoģijas) virzienus visām novadā esošajām kultūras mantojuma institūcijām. |  |
| Pašvaldībā ir divu līmeņu muzeji: tiek saglabāti un savu pamatfunkciju veikšanu turpina novadā esošie akreditētie vietējas nozīmes muzeji, bet centrālo muzeju ir iespēja attīstīt kā reģionālas nozīmes muzeju. | Nepieciešams precizēt divu līmeņu muzeju darbības areālu, tematiku, hronoloģisko ietvaru utt., lai novērstu dublēšanos. |
| ***Muzeja atbalsta funkcijas*** | |
| Atbalsta funkcijas katra institūcija veic patstāvīgi sadarbībā ar vietējām administratīvajām pārvaldēm. | Ierobežotas iespējas risināt muzeja specifiskos jautājumus (krājuma materiālu sagādē, restaurācijā, pētniecības attīstīšanā utt.). |
| ***Pārvaldība un darbības kontrole*** | |
| Centrālais muzejs koordinē un nodrošina ar kultūras mantojumu saistītas kultūrpolitikas īstenošanu novadā. | Nepieciešams izstrādāt normatīvo regulējumu centrālā un pārejo novada muzeju sadarbības sistēmas izveidei un funkcionēšanai. |
| Muzejus novadā pārrauga speciālisti, kuriem ir izpratne par muzeju funkcijām, jomu kopumā. |  |
| Veidot sadarbību ar vietējām administratīvajām pārvaldēm, kuru teritorijā ir muzeji un kultūras mantojuma objekti. | Vietējās administratīvās pārvaldes varētu neizprast muzeja darba specifiku un pieņemt nepārdomātus lēmumus muzeju jomā. |
|  |  |
| ***Personāls*** | |
| Katrā akreditētajā muzejā jābūt tādam darbinieku skaitam un kvalifikācijai, kas garantē muzeja pamatfunkciju īstenošanu. | Centrālais muzejs jānodrošina ar personālu metodiskās funkcijās īstenošanai. |
| Centrālais muzejs sadarbībā ar vietējo administratīvo pārvaldi veicina muzeju darbinieku profesionālo pilnveidi. | Var nesakrist katra muzeja darbinieka vēlmes ar piedāvātajām attīstības iespējām. |
| Centrālā muzeja speciālistu sadarbība ar vietējas nozīmes muzeju darbiniekiem ir abpusēji attīstoša. | Atšķirīgie darba apjomi un atalgojuma līmeņi varētu būt šķērslis muzeju profesionālajai sadarbībai. |
| ***Finansējums*** | |
| Katra akreditētā muzeja darbība tiek finansēta atbilstoši pašvaldībā noteiktajai kārtībai. | Nepieciešams adekvāts finansējums katras kultūras institīcijas darbības nodrošināšanai, kā arī papildus plānojams finansējums centrālajam muzejam metodiskās funkcijas īstenošanai. |
| Katrs muzejs darbojas atbilstoši sava finansējuma iespējām. | Finansējuma ierobežojums var kavēt muzeja attīstību un arī finansējuma piesaistīšanu. |
| ***Kultūras mantojuma objekti*** | |
| Kultūras mantojuma objekti gūst iespējusaņemt atbalstu savai darbībai, jo centrālais muzejs veic metodisko funkciju – pārrauga, konsultē mazākus muzejus un kultūras mantojuma objektus, kas ilgtermiņā var veicināt to attīstību. | Centrālajam muzejam var trūkt resursu, lai ar esošo darbinieku skaitu un budžetu atbildētu par pievienoto muzeju vai tā atbildībā esošo kultūras mantojuma objektu darbību. |

3. Pašvaldības teritorijā esošo muzeju un kultūras mantojuma objektu **strukturāla apvienošana** **vai pievienošana esošajam muzejam**, iekļaujot tos vienotā administratīvā institūcijā, taču saglabājot arī teritoriālas struktūrvienības.

|  |  |
| --- | --- |
| **Priekšrocības** | **Izaicinājumi** |
| ***Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana*** | |
| Apvienojot muzejus un kultūras mantojuma objektus, tiek izveidots viens spēcīgs muzejs novadā. Iespēja pretendēt uz reģionālā muzeja statusu. | Notiek visu akreditēto muzeju reorganizācija un līdz ar to jāveic sākotnējās akreditācijas process. |
| Iespēja pārdefinēt muzeja misiju, veidojot to atbilstošu novada kultūrpolitikai. | Mazāko struktūrvienību identitātes “pazaudēšana” jaunajā muzeju institūcijā. |
| Iespēja izveidot muzeja padomi kā koleģiālu visu muzeja struktūrvienību un sabiedrības interešu pārstāvošu institūciju, kam ir potenciāls ietekmēt viedokli par muzeju lomu novadā. | Atrast vienojošo darbības virzienu, nepazaudējot katras struktūrvienības unikalitāti. |
| Teritoriālā struktūrvienība pieļauj atsevišķu muzeja pamatfunkciju, piem., krājuma, pētnieciskās, centralizēšanu struktūrvienībā īstenojot tikai komunikācijas funkciju. | Kultūras mantojuma objektā esošie muzejiskie priekšmeti ir jāiekļauj kopējā muzeja krājuma uzskaitē, nodrošinot to saglabāšanu. |
| Resursu koncentrācija sniedz iespēju profesionālāk un kvalitatīvāk risināt ar muzeja pamatfunkcijām saistītus jautājumus, piem., izveidot kompetentu Zinātniski metodisko padomi, Krājuma komisiju, Konservācijas un restaurācijas padomi. | Muzejam pievienojot kultūras mantojuma objektus, palielinās darba apjoms, kam nepieciešami papildu resursi (finansiālie, darbinieki) un var tikt apgrūtināta muzeja pamatfunkciju īstenošana. |
| ***Muzeja atbalsta funkcijas*** | |
| Visu resursu koncentrēšana vienā institūcijā palielina atbalsta funkciju nodrošināšanas iespējas. | Attālumi starp teritoriālajām struktūrvienībām prasa lielākus resursus, piemēram, transportu tehnikas, muzeja krājuma materiālu un darbinieku pārvadāšanai. |
| Nesadrumstalota pakalpojumu plānošana un vienots marketings. | Pārāk liels darba apjoms un atšķirīgi darbības un specializācijas virzieni var būt grūti apvienojami. |
| Iespēja iegādāties nepieciešamos materiālus lielākā apjomā, ietaupot laiku sagādei. | Var pietrūkt resursu kādas struktūrvienības uzturēšanas pasākumiem. |
| ***Pārvaldība un darbības kontrole*** | |
| Iespējama visu procesu centralizēta un racionālāka plānošana un pārraudzība. | Nepieciešama jaunas, misijai un novada kultūrpolitikai atbilstoša darbības stratēģijas sagatavošana. |
|  | Jāsagatavo jauns muzeja nolikums, jāpārstrādā iekšējie normatīvie akti. |
| ***Personāls*** | |
| Iespējama visu apvienoto muzeju personālvadības jautājumu kompleksa risināšana. | Apvienojot muzejus, jāmaina muzeja struktūra, iespējams, arī amata nosaukumi un darbinieku kompetences. |
| Lielākas izaugsmes un karjeras iespējas darbiniekiem. | Darbiniekiem varētu būt grūtības iekļauties jaunā institūcijā un mainīt darba vidi. |
| Darbinieku sadarbības rezultātā var tikt sasniegti labāki rezultāti. | Emocionāla rakstura problēmas, organizējot iekļaušanos jaunā institūcijā. |
| Tiek veicināta profesionālo kompetenču daudzveidība. | Palielinoties muzejam ar teritoriālajām struktūrvienībām, nepieciešamas jaunas amata vietas. |
| ***Finansējums*** | |
| Iespējama pieejamā finansējuma koncentrēšana muzeja pamatfunkciju nodrošināšanai un prioritāšu īstenošanai. | Komunikācijas problēmas budžeta plānošanas procesā, aizstāvot katras struktūrvienības vēlmes. |
| Lielāks potenciāls projektu finansējuma piesaistei. | Nepietiekami resursi projektu vadīšanai un realizācijai. |
|  | Finansējuma “kopējais katls” nav motivējošs katrai struktūrvienībai saskatīt kopsakarību starp pašieņēmumu apjomu un iespēju ieguldīt savā attīstībā. |
| ***Kultūras mantojuma objekti*** | |
| Kultūras mantojuma objektu iekļaušana muzeja struktūrā, palielina to ilgtspēju, uzkrātā kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanu un izmantošanas potenciālu. | Var samazināties kultūrvietu kā apskates objektu skaits novadā, ja nav iespējams tos pienācīgi uzturēt un attīstīt. |
| Iespējams paaugstināt satura pasniegšanas un apmeklētāju apkalpošanas kvalitāti. | Izvērtējot objekta darbības veidu, kvalitāti un atdevi, iespējams, no kaut kā jāatsakās vai radikāli jāpārveido. |
|  | Var būt nepieciešami papildus resursi kultūras mantojuma objektu integrēšanai muzeja sistēmā, piem., kolekcijas iekļaušana muzeja krājumā. |

4. Pašvaldības teritorijā tiek saglabāta **decentralizēta muzeju darbība,** kur katrs akreditētais muzejs turpina savu darbību patstāvīgi.

|  |  |
| --- | --- |
| **Priekšrocības** | **Izaicinājumi** |
| ***Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana*** | |
| Akreditētie muzeji saglabā savu juridisko statusu, vadību, struktūru un turpina pamatfunkciju īstenošanu. | Novados, kur salīdzinoši liels muzeju un kultūras mantojuma objektu skaits, var veidoties sadrumstalota un kvalitātes ziņā nevienmērīga situācija. |
| Katram muzejam sava loma un nozīme novada kultūrpolitikā. Muzeji var veidot sadarbības projektus. | Sadrumstalotība un grūtības iekļauties vienotā kultūrpolitikā. |
| Katrs muzejs saglabā savu misiju un veic  akreditāciju ierastajos termiņos. | Var būt sarežģīti nodrošināt katra muzeja profesionālo attīstību un pakalpojuma kvalitātes celšanu. |
| Muzeji var veidot sadarbības projektus. | Var pietrūkt resursu sadarbības projektiem. |
| ***Muzeja atbalsta funkcijas*** | |
| Katrs muzejs darbojas patstāvīgi un patstāvīgi risina savas problēmas. | Darba rezultāti atkarīgi gan no ārējiem apstākļiem, gan katras institūcijas iekšējās kapacitātes. |
| Tiek nodrošināta iesākto projektu un darbu nepārtrauktība. | Ierobežotas iespējas iesaistīties lielos projektos un veikt būtiskus ieguldījumus attīstībā. |
| ***Pārvaldība un darbības kontrole*** | |
| Iespēja pie novada pašvaldības veidot muzeju vai kultūras mantojuma padomi kā konsultatīvu koordinējošu institūciju. | Padomei kā konsultatīvai institūcijai ir ierobežotas iespējas ietekmēt procesus vai pieņemt saistošus lēmumus. |
| Iespēja veidot muzeju un kultūras mantojuma pārvaldes institūciju pašvaldības struktūrā. | Grūti pārraugāma un kontrolējama visu muzeju darbība. |
|  | Muzeju vajadzības var nebūt pietiekami izprastas un novērtētas no tiešās vadības puses un var radīt domstarpības. |
| Ja muzejam ir pietiekama kapacitāte pamatfunkciju nodrošināšanai, muzejs saglabā iespēju rīkoties patstāvīgi un elastīgi. | Nepietiekams darbinieku skaits ir izaicinājums muzejam pietiekamā apjomā un kvalitātē īstenot pamatfunkcijas un nodrošināt darbību atbilstoši akreditācijas prasībām. |
| ***Personāls*** | |
| Katrā akreditētajā muzejā jābūt tādam darbinieku skaitam un kvalifikācijai, kas garantē muzeja pamatfunkciju īstenošanu. | Ierobežotas profesionālās pilnveides un izaugsmes, kā arī karjeras iespējas. |
| Pašvaldībai jānodrošina personālvadības jautājumu risināšana atbilstoši muzeju darba specifikai. | Resursu trūkums darbinieku ievadīšanai darbā un profesionālai muzeja pamatfunkciju attīstīšanai. |
| ***Finansējums*** | |
| Katra akreditētā muzeja un kultūras mantojuma objekta darbība tiek finansēta atbilstoši pašvaldībā noteiktajai kārtībai. | Var pietrūkt finansējuma, lai attīstītu visus novada muzejus līdzvērtīgi, t.sk. nodrošinātu atalgojumu pēc vienotiem principiem. |
| Katrs muzejs var izrādīt iniciatīvu finansējuma piesaistīšanā. | Iespējama muzeju konkurence par finansējumu |
| Muzeja finansēšanas un finanšu-saimnieciskā darbība nemainās. | Ierobežotas attīstības un finanšu piesaistīšanas iespējas. |
| ***Kultūras mantojuma objekti*** | |
| Kultūras mantojuma objekti turpina savu darbību patstāvīgi, sniedzot pakalpojumus sabiedrībai savas kompetences ietvaros. | Kultūras mantojuma objektiem nav vienotas pārraudzības, darbības kvalitāte atkarīga no personāla profesionalitātes un pieredzes. |

Aplūkotie muzeju pārvaldības modeļi nav vienīgie iespējamie – pašvadības sadarbībā ar iesaistītajām kultūras institūcijām, argumentējot citu scenāriju lietderību, var kombinēt piedāvāto modeļu atsevišķus elementus un lemt par konkrētajai situācijai atbilstošāko un perspektīvāko modeli.