

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
<i>Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana</i>	
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 uzklaut 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.
<i>Muzeja atbalsta funkcijas</i>	
Centralizējot grāmatvedību un reorganizējot muzeju, vairāk resursu iespējams atvēlēt muzeja pamatfunkcijām.	Centralizētas grāmatvedības sistēmas darbība un temps ir atkarīgs no tās kapacitātes, iespējamās 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.
<i>Pārvaldība un darbības kontrole</i>	
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 lēmumus, kas var negatīvi ietekmēt muzeja funkcijas, piem., specifiskos muzeja krājuma jautājumus;
Kultūras pārvalde, risinot administratīvos jautājumus, atvieglo muzeja administratīvo slogu	Lēmumu pieņemšana un dokumentu aprīte ir lēnāka, jo procesā iesaistīti vairāk darbinieku muzejā, kultūras pārvaldē, pašvaldībā;
<i>Personāls</i>	
Saglabājot esošās kultūras institūcijas, nav nepieciešams papildus personāls.	Atkarībā no Kultūras pārvaldei pakļauto institūciju apjoma un specifikas, nepieciešams atbilstošs un kompetents Kultūras pārvaldes personāls.
<i>Finansējums</i>	
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.
<i>Kultūras mantojuma objekti</i>	
Kultūra pārvalde nodrošina gan muzeju, gan kultūras mantojuma objektu metodisko vadību un attīstības procesu, redz to lomu pašvaldības kultūras politikas īstenošanā.	Ir nepieciešami papildu resursi kultūras mantojuma objektu darbības pārraudzībai, piem., to rīcībā esošā pašvaldības īpašuma – kultūrvēsturisko priekšmetu uzskaitēi 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
<i>Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana</i>	
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.
<i>Muzeja atbalsta funkcijas</i>	
Atbalsta funkcijas katra institūcija veic patstāvīgi sadarbībā ar vietējām administratīvajām pārvaldēm.	Ierobežotas iespējas risināt muzeja specifiskos jautājumus (krājuma materiālu sagādē, restaurācijā, pētniecības attīstīšanā utt.).
<i>Pārvaldība un darbības kontrole</i>	
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.
<i>Personāls</i>	
Katrā akreditētajā muzejā jābūt tādām 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.
<i>Finansējums</i>	
Katra akreditētā muzeja darbība tiek finansēta atbilstoši pašvaldībā noteiktajai kārtībai.	Nepieciešams adekvāts finansējums katras kultūras institūcijas 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.
<i>Kultūras mantojuma objekti</i>	
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
<i>Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana</i>	
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.
<i>Muzeja atbalsta funkcijas</i>	
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 marketingss.	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.
<i>Pārvaldība un darbības kontrole</i>	
Iespējama visu procesu centralizēta un racionālā plānošana un pārraudzība.	Nepieciešama jaunas, misijai un novada kultūrpolitikai atbilstoša darbības stratēģijas sagatavošana.
	Jāsagatavo jauns muzeja nolikums, jāpārstrādā iekšējie normatīvie akti.
<i>Personāls</i>	

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.
<i>Finansējums</i>	
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 pašienēmumu apjomu un iespēju ieguldīt savā attīstībā.
<i>Kultūras mantojuma objekti</i>	
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
<i>Muzeja pamatfunkcijas un misijas īstenošana</i>	
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.
<i>Muzeja atbalsta funkcijas</i>	
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.
<i>Pārvaldība un darbības kontrole</i>	
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.
<i>Personāls</i>	
Katrā akreditētajā muzejā jābūt tādām 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.

<i>Finansējums</i>	
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.
<i>Kultūras mantojuma objekti</i>	
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 – pašvaldības sadarbībā ar iesaistītajām kultūras institūcijām, argumentējot citu scenāriju lietderību, var kombinēt piedāvāto modeļu atsevišķus elementus un lemt par konkrētajai situācijai atbilstošāko un perspektīvāko modeli.