



Latvijas Republika
VENTSPILS PILSĒTAS DOME

LĒMUMS

2010.gada 24.augustā

Ventspilī

Nr. 186

(prot. Nr. 17; 7.§)

Par Ventspils pilsētas pašvaldības iestādes
„Ventspils muzejs” attīstības stratēģiju 2010. - 2020.gadam

Nemot vērā muzeju funkcijas vākt, saglabāt un popularizēt sabiedrībā dabas, materiālās un nemateriālās kultūras vērtības, kā arī sekmēt to izmantošanu sabiedrības izglītošanai un attīstībai, veicināt materiālās un nemateriālās kultūras un dabas vērtību uzkrāšanu, dokumentēšanu un saglabāšanu muzeju krājumā un ar to saistītās informācijas pētniecību, kā arī nodrošināt sabiedrības izglītošanu, materiālās un nemateriālās kultūras un dabas vērtību popularizēšanu, veidojot ekspozīcijas un izstādes, un izmantojot citus ar muzeju darbību saistītus izglītošanas un popularizēšanas veidus.

Nolūkā nodrošināt Ventspils pilsētas pašvaldības iestādes „Ventspils muzejs” un tās struktūrvienību darbību atbilstoši Muzeja likuma 7. pantā noteiktajiem muzeja uzdevumiem un funkcijām, kā arī nodrošinātu Ventspils pilsētas pašvaldības iestādes „Ventspils muzejs” ilgtspējīgu attīstību un konkurētspēju līdzekļu piesaistē, īstenotu kvalitatīvu pilsētas un novada vēsturiskās pieredzes apzināšanu un popularizēšanu iedzīvotāju un tūristu vidū.

Pamatojoties uz likuma „Par pašvaldībām” 15. panta pirmās daļas 5.punktu, Muzeju likuma 1. panta 7. punktu, 7. pantu un 14. panta pirmo un otro daļu, kā arī Ventspils pilsētas attīstības programmas 2007. - 2013. gadam stratēģiskajiem mērķiem, ņemot vērā Ventspils pilsētas domes Kultūras komisijas 2010.gada 10.augusta sēdes ieteikumu, Ventspils pilsētas domes Ekonomikas un budžeta komisijas 2010.gada 12.augusta sēdes ieteikumu un Ventspils pilsētas domes Finanšu komitejas 2010.gada 19.augusta lēmumu,

Ventspils pilsētas dome
nolemj:

Apstiprināt Ventspils pilsētas pašvaldības iestādes „Ventspils muzejs” attīstības stratēģiju 2010. - 2020. gadam saskaņā ar pielikumu.

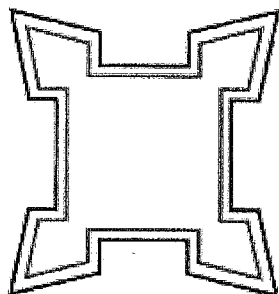
Sēdes vadītājs,
Domes priekšsēdētāja 1. vietnieks
sadarbības jautājumos

G.Blumbers



Nosūtīt: 1 – Vispārējai nodaļai
1- Mārketinga nodaļai
1 – J.Vītoliņam
1 – A. Ābelem
1 – Finanšu nodaļai
1 – Attīstības pārvaldei
1 – Ventspils muzejam
7 eks. lietā mm

APSTIPRINĀTS
ar Ventspils pilsētas domes
2010. gada 24. augusta lēmumu Nr.186
(protokols Nr. 17; 7.§)



V E N T S P I L S M U Z E J S

**Ventspils muzeja attīstības
stratēģija
2010.-2020.gadam**

Ventspils
2010

Saturs

Izmantotie saīsinājumi	3
Ievads	4
1. Misija, mērķi un uzdevumi	5
2. Esošās situācijas raksturojums	5
2.1. Muzeja raksturojums, tā loma sabiedrībā	5
2.1.1. Muzeja darbības pilnvarojums	5
2.1.2. Ieskats muzeja vēsturē	5
2.2. Muzeja struktūrvienības, to loma kopējā muzeja darbībā	7
2.2.1. Livonijas Ordeņa pils	7
2.2.2. Piejūras brīvdabas muzejs	7
2.2.3. H. Dorbes muzejs „Senču putekļi”	8
2.2.4. Ziemeļkurzemes amatniecības centrs	8
2.3. Muzeja darbības izvērtējums	9
2.3.1. Muzeja krājuma uzturēšana un attīstīšana	9
2.3.2. Zinātniski pētnieciskais darbs	14
2.3.3. Muzeja publiskās attiecības	16
2.3.4. Muzeja atbalsta funkcijas	20
2.4. Ārējās vides raksturojums	24
2.5. Muzeja darbības SVID analīze	27
3. Muzeja attīstības stratēģija	30
3.1. Krājuma un restaurācijas politika	30
3.2. Zinātniskā darba politika	33
3.3. Publisko attiecību politika	35
3.4. Atbalsta funkciju politika	39
4. Stratēģijas ieviešanas izmaksas un ieguvumi	44
Kopsavilkums	45
Izmantotie avoti	47
Pielikumi	48

Izmantotie saīsinājumi

VM – Ventspils muzejs

LOP – Livonijas ordeņa pils

PBM – Piejūras brīvdabas muzejs

AM – Ziemeļkurzemes amatniecības centrs „Amatu māja”

HD – Herberta Dorbes muzejs „Senču puteklis”

SVID – stipro, vājo pušu un iespēju, draudu analīzes matrica

MK – Ministru kabinets

KM – Kultūras ministrija

ES – Eiropas Savienība

Ievads

Ventspils muzeja attīstības stratēģija ir plānošanas dokuments, kurā raksturota muzeja esošā situācija un iezīmēti galvenie darbības virzieni laika posmam no 2010. līdz 2020. gadam. Stratēģijas mērķis ir nodrošināt muzeja ilgtspējīgu attīstību.

Muzeja attīstības stratēģija sastāv no četrām daļām. Pirmajā daļā definēta muzeja misija, mērķi un uzdevumi. Otrajā daļā aprakstīta muzeja iekšējā situācija un ārējā vide, kas to ietekmē. Trešā daļa veltīta stratēģiskiem pasākumiem, kas nepieciešami, lai muzejs savā darbībā tuvotos definētajam mērķim. Ceturtajā daļā sniegta stratēģijas ieviešanas izmaksu un ieguvumu kopsavilkums. Analizējot atsevišķas muzeja funkcijas, līdztekus muzeja pamatdarbībai izskatīta iespēja veikt arī komerciāla rakstura pasākumus, lai palielinātu VM ieņēmumus no maksas pakalpojumiem un samazinātu pašvaldības dotāciju.

Stratēģijas izstrādes gaitā ņemti vērā muzeju darbību regulējošie normatīvie akti, esošie muzeja plānošanas dokumenti, Ventspils muzeja akreditācijas materiāli (2008) un tajos ietvertie stratēģijas elementi, Ventspils pilsētas attīstības programma 2007.-2013. gadam (piektā prioritāte), 2009. gada VM pārskats, kā arī muzeja darbinieku intervijās iegūtie dati. Stratēģijas izstrādi veikuši SIA „One Baltics” un SIA „Baltijas konsultācijas” speciālisti laika posmā no 2008. gada oktobra līdz 2010. gada jūlijam.

1. Misija, mērķi un uzdevumi

Ventspils muzeja misija ir pilsētas un novada vēsturiskās pieredzes apzināšana un popularizēšana iedzīvotāju un tūristu vidū.

Ventspils muzeja mērķis ir kļūt par vadošo reģionālo muzeju Latvijā, veicot vietējo iedzīvotāju kvalitatīvu izglītošanu novada vēstures jautājumos un kļūstot par pilsētas viesu atzītu tūrisma objektu.

Atbilstoši mērķim, Ventspils muzejam ir šādi *uzdevumi*:

- Muzeja krājuma vākšana, dokumentēšana un glabāšana;
- Muzeja krājuma priekšmetu konservācija un restaurācija;
- Novada vēstures zinātniskā izpēte, izmantojot VM un citu muzeju rīcībā esošās vēstures liecības;
- Sabiedrības izglītošana par pilsētas un novada vēstures jautājumiem;
- Atbalsta funkciju nodrošināšana iepriekš minēto uzdevumu veikšanai.

2. Esošās situācijas raksturojums

VM esošās situācijas analīzē vērtēta gan muzeja iekšējā vide, gan ārējās vides faktori, kurus VM nevar ietekmēt. Iekšējās vides analīze veikta, vērtējot muzeja pamatfunkciju un atbalsta funkciju izpildi. Galvenie secinājumi apkopoti t.s. SVID analīzē.

2.1. Muzeja raksturojums, tā loma sabiedrībā

2.1.1. Muzeja darbības pilnvarojums

Ventspils muzejs ir atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likumam un likumam Par pašvaldībām izveidota pašvaldības iestāde, kas darbojas uz Ventspils domes apstiprināta nolikuma pamata (skatīt I pielikumu). Ventspils muzejs atbilstoši savas darbības specifikai realizē pašvaldības autonomo funkciju kultūras vērtību saglabāšanā un tautas jaunrades attīstībā¹.

Savā darbībā muzejs ievēro Muzeju likumu un tam pakārtotos Ministru kabineta noteikumus, kā arī Ventspils pilsētas pašvaldības nolikumu un uz tā pamata izdotos rīkojumus. Tāpat muzejam ir saistošas arī Kultūras ministrijas un Muzeju valsts pārvaldes (pašlaik restruktūrizēta par KM nodaļu) instrukcijas, kā arī Latvijas Muzeju padomes rekomendācijas. Atbilstoši Muzeju likumam, VM ir pašvaldības muzeja statuss.

2.1.2. Ieskats muzeja vēsturē

Ventspils muzejs dibināts 1928. gada 11. novembrī.

¹ skatīt likuma *Par pašvaldībām*, 15. panta 5. punktu

Tā kā ideja par Ventspils un novada vēstures liecību vākšanu radusies Ventspils skolotāju arodbiedrībā, sākotnēji tas saukts par Ventspils skolotāju arodbiedrības muzeju jeb skolu muzeju. Pirmā muzeja atrašanās vieta bija toreizējā pilsētas lasītava Annas ielā 2 (bijušajā rātsnamā). 1944. gada 22. septembrī Ventspils okupācijas pārvalde deva pavēli atbrīvot muzeja ēku, neierādot citu, tāpēc muzeja darbība tika atjaunota tikai pēc kara, kad tā vajadzībām piešķīra ēku Akmeņu ielā 3.

Pirmā muzeja pamatekspozīcija tika izveidota 1940-o gadu beigās. Laika posmā līdz Latvijas neatkarības atgūšanai tā tika pilnveidota vairākas reizes, vienlaikus veicot arī muzeja telpu remontu. Šajā laikā vairākkārt mainījās arī muzeja nosaukums un statuss. 1962. gadā tika atvērta filiāle – brīvdabas muzejs, bet 1989. gadā muzejā tika izveidota vēl viena struktūrvienība - rakstnieka H. Dorbes muzejs „Senču putekļi”.

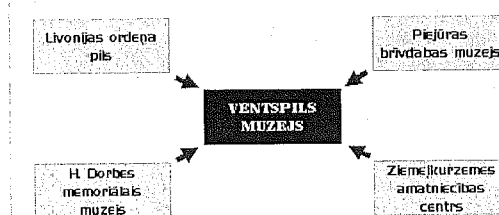
Būtiskas izmaiņas muzeja darbībā radīja pārcelšanās uz Livonijas ordeņa pili 2001. gadā. 2007.gadā Ventspils muzejam kā specifiska struktūrvienība tika pievienots Ziemeļkurzemes amatniecības centrs „Amatu māja”.

2008. gadā Ventspils muzejs atkārtoti akreditēts laika posmam līdz 2013. gadam (Akreditācijas apliecība Nr. 65 A, 2008.-2013.g. – skatīt II pielikumu).²

² Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam

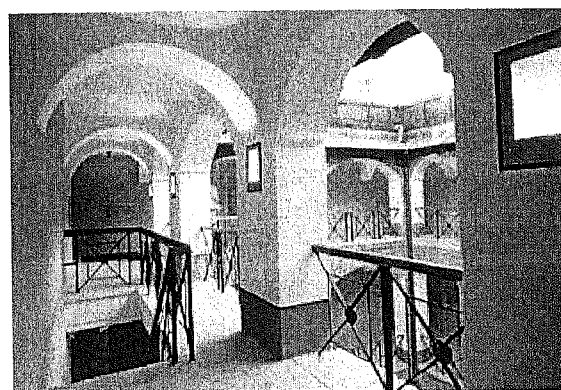
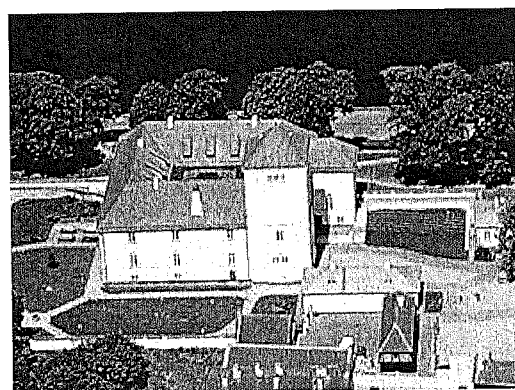
2.2. Muzeja struktūrvienības, to loma kopējā muzeja darbībā

Pašlaik VM var izdalīt četras ģeogrāfiski un funkcionāli nošķiramas struktūrvienības, kam katrai ir sava loma muzeja kopējās misijas īstenošanā – Livonijas ordeņa pils, Piejūras brīvdabas muzejs, H.Dorbes muzejs „Senču puteklī” un „Ziemeļkurzemes amatniecības centrs (skatīt 1. attēlu).



1. attēls. VM struktūrvienības

2.2.1. Livonijas Ordeņa pils

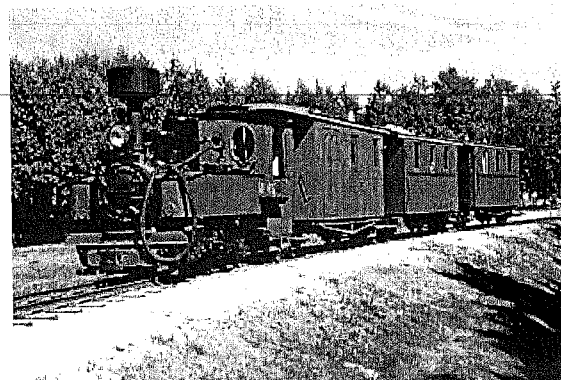
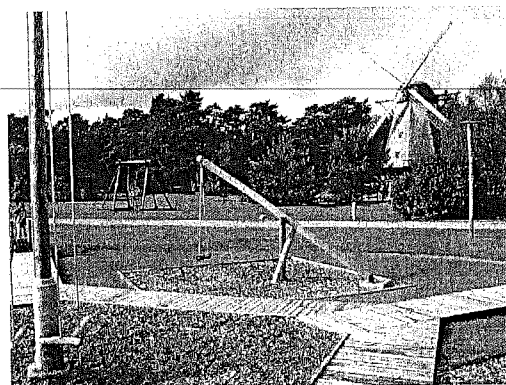


Livonijas ordeņa pils ir senākā saglabājusies būve Ventspilī, celta 13.gs II pusē (pirmo reizi dokumentos minēta 1290. gadā). Ventspils pilsēta ir viena no nedaudzajām pilsētām Eiropā, kuras pirmsākumus iespējams identificēt ar vienu ēku – Livonijas ordeņa pili. Turklāt pili var uzskatīt par vecāko viduslaiku cietoksni Latvijā, kas saglabājis savu būvapjomu tikpat kā nemainītā veidā.

Šie apstākļi nosaka arī pils nozīmību mūsdienu pilsētas dzīvē, jo tā kļuvusi par pilsētas simbolu un viesu atzītu tūrisma objektu. Vienlaikus Livonijas ordeņa pils ir arī Ventspils muzeja centrālais objekts, jo tajā izvietota nozīmīgākā muzeja ekspozīcijas daļa.

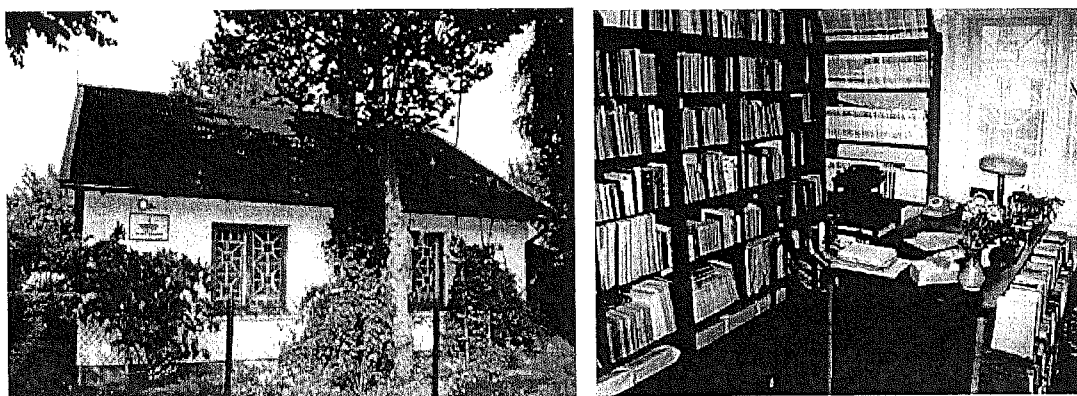
Ņemot vērā muzeja struktūrvienību specializāciju, LOP savā darbībā orientējas uz pilsētnieciskā dzīves veida atspoguļošanu.

2.2.2. Piejūras brīvdabas muzejs



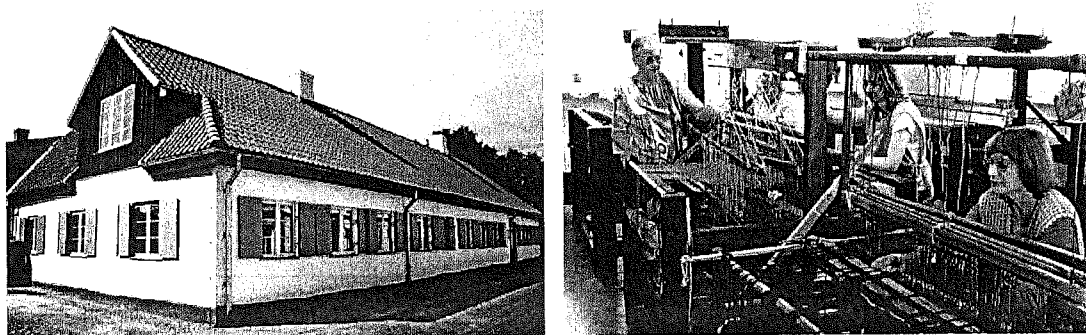
Piejūras brīvdabas muzejs ir teritoriāli un funkcionāli nošķirta muzeja struktūrvienība, kas specializējas Baltijas jūras Kurzemes piekrastes iedzīvotāju jauno un jaunāko laiku (18.-20.gs.) dzīvesveida atspoguļošanā. Ņemot vērā novada ģeogrāfiskās īpatnības, PBM ekspozīcijas saturs lielā mērā attiecas uz kuģniecību un zvejniecību. Atšķirībā no LOP, Piejūras brīvdabas muzeja vēsturiskās izpētes objekts vairāk saistīts ar lauciniecko dzīves veidu. Papildus PBM ekspozīcijā iekļauts arī atraktīvs papildus elements – šaursliežu dzelzceļš ar funkcionējošu pasažieru vilciena sastāvu.

2.2.3. H. Dorbes muzejs „Senču puteklī”



Rakstnieka Herberta Dorbes muzejs „Senču puteklī” atklāts 1989. gadā. Kaut gan šai struktūrvienībai ir memoriālās mājas statuss, reāli veiktās darbības neaptver tikai konkrētā rakstnieka dzīves un daiļrades atspoguļošanu, bet arī plašāku skatījumu uz novada literāro dzīvi un tās devumu Latvijas kultūras vēsturē. Mājā notiek arī mūsdienu pilsētas literātu pasākumi. Tādējādi šīs struktūrvienības specializācija ir novada literārās dzīves izpēte un popularizēšana.

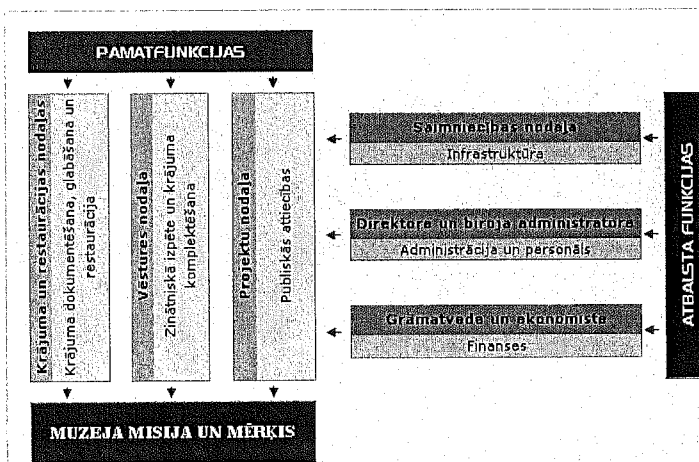
2.2.4. Ziemeļkurzemes amatniecības centrs



Ziemeļkurzemes amatniecības centrs „Amatu māja” kā specifiska struktūrvienība muzejam pievienota 2007. gadā. Amatu mājas uzdevums ir Kurzemes amatniecības tradīciju saglabāšana, tāpēc šai struktūrvienībai nav muzejiem raksturīgā krājuma tradicionālā izpratnē. Tomēr, tā kā muzeja uzdevums ir arī nemateriālo kultūras vērtību saglabāšana, amatniecības tradīciju apzināšana un popularizēšana ir uzskatāma par muzejam piederīgu funkciju.

2.3. Muzeja darbības izvērtējums

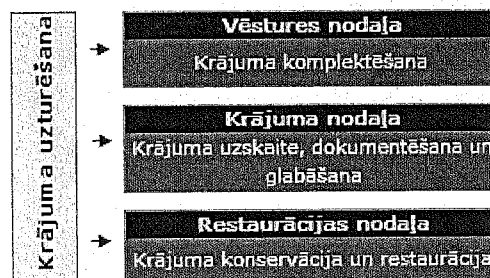
Muzeja esošās situācijas izvērtēšana veikta gan muzeja pamatfunkciju (krājuma veidošana un glabāšana, zinātniskā izpēte un publiskās attiecības) izpildes jomā, gan attiecībā uz atbalsta funkcijām (infrastruktūra, finansējums, administrācija un personāls). Funkcijas un par tām atbildīgās nodaļas atspoguļotas 2. attēlā. Analīzei izmantoti muzeja plānošanas dokumenti, jaunākie statistikas dati, darbinieku intervijās iegūtie skaidrojumi, kā arī dažādi ārējās informācijas avoti.



2. attēls. Muzeja funkcijas

2.3.1. Muzeja krājuma uzturēšana un attīstīšana

Krājuma uzturēšanas funkciju var sadalīt pakārtotās funkcijās, kas aptver krājuma komplektēšanu, krājuma uzskaiti, aprakstīšanu un digitalizāciju, krājuma glabāšanu, kā arī krājuma restaurāciju un konservāciju. Krājuma uzturēšanas un attīstīšanas funkcija ir sadalīta starp trīs atbildīgajām nodaļām – Vēstures nodaļu, Krājuma nodaļu un Restaurācijas nodaļu (skatīt 3. attēlu). Vēstures nodaļa galvenokārt atbildīga par krājuma komplektēšanu un padziļināto zinātnisko izpēti, Krājuma nodaļa nodarbojas ar krājuma uzskaiti un glabāšanu, bet Restaurācijas nodaļa veic krājuma konservāciju un restaurāciju. Tomēr sākotnējais atbildības sadalījums laika gaitā ir mainījies, un atsevišķu pakārtoto funkciju izpilde ir deleģēta daļām, kam ar to saturiski nebūtu jānodarbojas (skatīt, piemēram, sadaļu *Krājuma glabāšana* 12. lpp).



3. attēls. Krājuma pakārtotās funkcijas

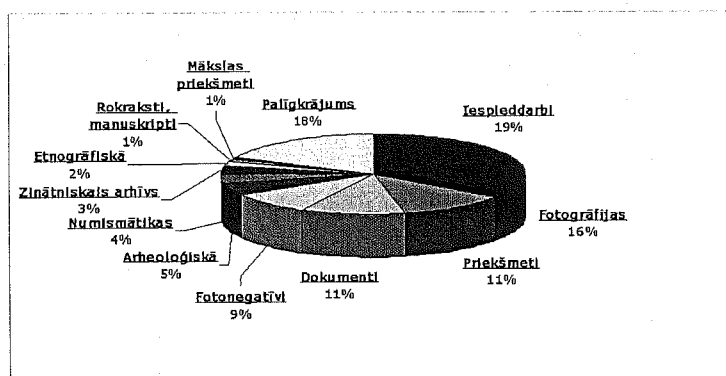
2009. gadā VM krājumu veidoja 144 170 vienības. No apskatītajiem reģionālajiem muzejiem VM krājuma apjoma ziņā atpaliek tikai no Cēsu Vēstures un mākslas muzeja, bet apsteidz pārējos reģionālos muzejus.³ Kaut gan kopumā VM krājuma darbā nodarbināto speciālistu skaits aptuveni atbilst citos reģionālajos muzejos nodarbināto krājuma speciālistu skaitam gan skaitliski, gan procentos no kopējā speciālistu skaita,⁴ jāatzīmē, ka VM ir liels

³ Skatīt 6. pielikuma 1. attēlu Muzeju krājuma vienību skaits 2009. gadā

⁴ LR Kultūras ministrijas Muzeju un vizuālās mākslas nodaļas dati. Skatīt arī 6. pielikuma 16. attēlu un 7. pielikumu „Speciālisti reģionālajos muzejos”

restauratoru skaits. Savukārt krājuma glabāšanas un dokumentēšanas darbam piesaistīto speciālistu skaits ir mazāks kā citur.

VM krājums samērā vienmērīgi sadalīts krājuma kolekcijās - arheoloģiskajā, etnogrāfiskajā, numismātikas, dokumentu, iespieddarbu, fotogrāfiju, foto negatīvu, priekšmetu, mākslas priekšmetu un zinātniskajā⁵. Skaitliski lielāko daļu veido iespieddarbu, fotogrāfiju, priekšmetu un dokumentu kolekcijas (skatīt 4. attēlu). Palīgkrājumā atbilstoši normatīvajiem aktiem uzkrāti priekšmeti, kuri nav pietiekami izpētīti, ir bojāti vai izgatavoti no nenoturīgiem un nepārbaudītiem materiāliem.

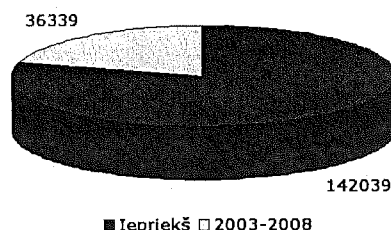


4. attēls. Krājuma sadalījums kolekcijās.

Avots: Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam

Krājuma komplektēšana

Krājuma komplektēšana ir Vēstures nodaļas un direktora vietnieka zinātniskajā darbā kompetencē, kam nepieciešamās konsultācijas sniedz arī VM izveidotā Krājuma komisija⁶. Krājuma komplektēšanas darbs tiek veikts atbilstoši Ventspils muzeja krājuma darba politikai 2008.-2012. gadam (skatīt III pielikumu).



5. attēls. Krājuma papildināšanas dinamika

Avots: Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam (projekts), 6. lpp

VM krājumā ietilpstošo kolekciju prognozējama pieaugums atšķiras dažādām kolekcijām. Atsevišķas kolekcijas (piemēram, etnogrāfiskā) uzskatāmas par gandrīz pilnīgi

nokomplektētām, tāpēc to papildināšana prognozējama vien atsevišķos izņēmuma gadījumos. Turpretī citu kolekciju apjoms nākotnē varētu turpināt strauji palielināties (piemēram, arheoloģiskā un dokumentu).⁷ Tā kā kopējais krājuma apjoms atbilst vai pat

⁵ Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam

⁶ atbilstoši MK noteikumiem nr. 956 no 2006. gada izveidota konsultatīva speciālistu institūcija

⁷ Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam

pārsniedz citu pašvaldību muzeju rādītājus, turklāt krājuma sadalījums starp kolekcijām ir vienmērīgs, VM krājumu var vērtēt kā plašu un vispusīgu.

Pēdējos gados VM iezīmējusies ļoti strauja krājuma papildināšanas tendence – laika posmā no 2003-2008. gadam tas pieaudzis apmēram par ceturto daļu⁸ (skatīt arī 5. attēlu). 2009. gadā krājumā tika iekļautas papildus 2132 vienības, bet laika posmā no 2003. gada vidējais krājuma pieaugums bijis 5000-6000 vienības gadā, kas ir lielākais rādītājs starp apskatītajiem muzejiem gan absolūti, gan relatīvi (attiecībā pret kopējo krājuma vienību skaitu).⁹

Straujais krājuma pieaugums apgrūtina tā padziļinātu zinātnisko izpēti, publiskošanu un restaurāciju, kā arī rada glabāšanas telpu pārslodzi¹⁰. Kaut gan teorētiskās krājuma papildināšanas iespējas pārsniedz muzeja spēju šo krājumu apstrādāt, nav definēts mērķis un kritēriji, lai kontrolētu krājuma pieauguma izmantošanas efektivitāti. Rezultātā VM krājuma publiskošanas efektivitātes (apmeklētāju skaits pret krājuma apjomu) un krājuma zinātniskās izpētes efektivitātes (pētījumu skaits pret krājuma vienību skaitu) ziņā atpaliek no vairākiem citiem reģionālajiem muzejiem.¹¹

Tā kā cilvēkresursu trūkuma dēļ esošais krājums nav pietiekami izvērtēts no zinātniskā un apmeklētāju pieprasījuma viedokļa, nav pietiekami skaidri definētas arī krājuma komplektēšanas prioritātes kolekciju un vēsturisko periodu griezumā. Šādos apstākļos daļa krājuma pieauguma saistāma ar pasīviem papildināšanas veidiem (ir nesistemātiska), turklāt atbilstoši darbinieku skaidrojumiem priekšmetu iekļaušana krājumā tiek vērtēta katrā gadījumā atsevišķi, nevis pēc vienotiem kritērijiem. Sistemātiska krājuma papildināšana parasti notiek saistībā ar ekspozīciju vai izstāžu veidošanu, konstatējot nepieciešamību pēc noteiktiem eksponātiem. Pirkumiem VM budžetā tiek paredzēti atbilstoši līdzekļi – 2010. gadā 10'000,- LVL¹².

Vērtējot iespēju gūt ieņēmumus no krājuma komplektēšanas funkcijas komercializēšanas, muzeja speciālisti secinājuši, ka pēc atbilstoša satura pakalpojuma nebūtu pietiekama pieprasījuma. Turklāt atzinumus par konkrētu priekšmetu māksliniecisko, zinātnisko un saimniecisko vērtību jau sniedz Valsts Kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija un dažādi privāti eksperti.

Krājuma dokumentēšana

Krājuma dokumentēšana notiek saskaņā ar MK noteikumiem Nr.956 „Noteikumi par Nacionālo muzeju krājumu” un uz to pamata izveidotajiem „Noteikumiem par Ventspils muzeja krājumu”, kas apstiprināti 2008.g.

Atbildību par funkcijas izpildi daļa Krājuma nodaļa, kas to veic pamatuzskaites līmenī, un Vēstures nodaļa, kas veic padziļināto krājuma priekšmetu zinātnisko izpēti un veido atbilstošus aprakstus. Neskatoties uz ierobežoto darbinieku skaitu, pamatuzskate (p/n akti, pirkuma dokumenti, inventarizēšana, signēšana, kartotēkas veidošana) tiek veikta atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Grūtības ir ar krājuma priekšmetu padziļināto zinātnisko izpēti un

⁸ Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam (projekts), 6. lpp

⁹ skatīt 6. pielikuma 2. un 3. attēlu

¹⁰ Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam un darbinieku intervijas

¹¹ skatīt 6. pielikuma 5. un 6. attēlu

¹² atbilstoši VM 2010. gada budžeta datiem

dokumentēšanu, ko veic Vēstures nodaļa, jo process ir laikietilpīgs, bet krājuma papildināšanas temps – straujš.

Grūtības ir arī ar Latvijas muzeju kopkataloga veidošanu, kura vajadzībām nepieciešams elektroniskā veidā apkopot vizuālo un saturisko informāciju par esošo muzeja krājumu. Pašlaik VM gada laikā ievada datus par apmēram 2000 priekšmetiem, kas nesasniedz pat krājuma ikgadējos pieauguma apjomus. Līdz ar to dati tiek ievadīti tikai par atsevišķām kolekcijām.

Krājuma glabāšana

Krājuma glabāšanu reglamentē MK noteikumi Nr.956 „Noteikumi par Nacionālo muzeju krājumu”, kā arī pakārtots VM iekšējais normatīvais akts „Noteikumi par Ventspils muzeja krājumu”. Kaut gan saturiski krājuma glabāšana būtu pilnībā attiecināma uz Krājuma nodaļu, lielas daļas krājuma glabāšanu nodrošina Vēstures nodaļa – tās atbildībā nodotas dokumentu, fotogrāfiju un iespaiddarbu kolekcijas, kas skaitliski veido lielāko krājuma daļu. Vēstures nodaļai līdz ar to jānodrošina tās pieejamība (šo kolekciju priekšmeti ir pieprasītāki ārējo lietotāju vidū).

VM krājums glabājas trijās struktūrvienībās – LOP, PBM un HD. Amatu mājai kā specifiskai struktūrvienībai, kas nodarbojas ar nemateriālā kultūras mantojuma (amatniecības tradīciju) saglabāšanu un popularizēšanu, krājuma nav.

Livonijas ordeņa pilī krājuma glabāšanai pils rekonstrukcijas gaitā tika izbūvētas speciālas telpas (t.sk. mākslas priekšmetu glabātuve), kas atbilst visām krājuma glabāšanai noteiktajām prasībām. Šajā struktūrvienībā pašlaik ir problēmas vienīgi ar lielgabariņa priekšmetu un tekstiliju glabāšanu, kas pašlaik izvietoti pielāgotās telpās. Nākotnē šīs kolekcijas plānots izvietot LOP bēniņos, kuri pašlaik vēl nav pielāgoti minēto priekšmetu glabāšanai. Tomēr krājuma telpu ietilpība ir jāpalielina saistībā ar t.s. „atvērtā krājuma” koncepcijas ieviešanu muzejā.

H.Dorbes muzejā krājums glabājas mājas istabās un bēniņu stāvā, kur glabāšanas apstākļi, kaut gan neatbilst visām noteiktajām prasībām (piemēram, attiecībā uz temperatūru), ir apmierinoši. Muzejā tiek izskatīta iespēja krājuma daļu, kas nav ekspozīcijā, pārcelt uz piemērotākām telpām LOP.

Piejūras brīvdabas muzejā krājuma glabāšanai ir visneatbilstošākie apstākļi. Krājums šajā struktūrvienībā glabājas 3 glabātuvēs. Divas no tām atrodas apvienotajās krājuma/darba/ekspozīcijas telpās, kur atrodas arī ieeja PBM, viena ir neapkurināma brīvi stāvoša noliktava. Šīs telpas dažādu apsvērumu dēļ nav piemērojamas krājuma glabāšanai izvirzītajām prasībām, tāpēc vienīgais risinājums ir jaunu krājuma glabāšanas telpu izbūve.

Attiecībā uz krājuma telpu noslogojumu situācija atšķiras dažādām kolekcijām dažādās muzeja struktūrvienībās. Vidējā glabāšanas telpu noslodze ir aptuveni 90 %, bet, piemēram, PBM normām atbilstošā glabāšanas telpu ietilpība jau ir pārsniegta. Krājuma telpu augstā noslodze apgrūtina iespēju īstenot t.s. „atvērtā krājuma” pieeju, padarot to pieejamu ārējiem lietotājiem.

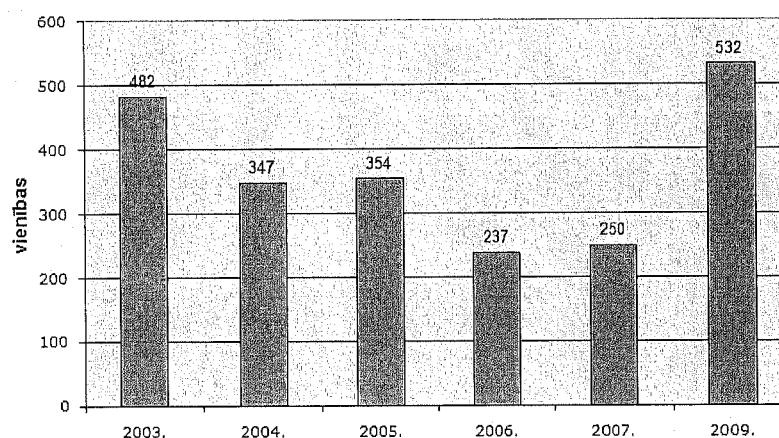
Arī krājuma glabāšanas jomā trūkst krājuma komplektēšanas politikas dokumenta, no kura izrietētu sagaidāmie krājuma papildināšanas apjomi dažādās kolekcijās, attiecīgi pielāgojot un paplašinot infrastruktūru.

Krājuma glabāšanas funkcijas komercializēšana nav veikta, jo VM trūkst telpu sava krājuma izvietojumam, tāpēc papildus privāto priekšmetu glabāšana nav iespējama. Turklāt privāto kolekciju īpašnieki savus priekšmetus parasti glabā mājā vai speciāli izveidotās privātās ekspozīciju telpās. Vērtīgākie priekšmeti dažkārt tiek glabāti bankās vai speciālās apsargātās glabātuvēs.

Krājuma restaurācija un konservācija

Krājuma restaurācija un konservācija VM ir Restaurācijas nodaļas kompetencē, kam ieteikumus sniedz arī Krājuma konservācijas un restaurācijas padome. Augsti kvalificētu restaurācijas speciālistu esamība ir VM priekšrocība salīdzinājumā ar citiem reģionālajiem muzejiem, kas minētās funkcijas veikšanai spiesti izmantot ārpalpojumus, tāpēc ik gadus restaurēto krājuma vienību skaita ziņā VM ir vadošās pozīcijās starp reģionālajiem muzejiem.¹³

Ik gadus restaurēto priekšmetu skaits atšķiras atkarībā no to specifikas un restaurācijas darbu sarežģītības (skatīt 6. attēlu). 2009. gadā muzejā tika veikta 532 priekšmetu restaurācija un konservācija.¹⁴



6. attēls. VM restaurēto priekšmetu skaits

Avots: Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

Muzejā strādā četri restaurācijas speciālisti, kas nodarbojas ar metāla/arheoloģiskā materiāla, papīra un koka priekšmetu restaurāciju. Restaurācijas darbnīcas izvietotas divās VM struktūrvienībās – LOP un PBM.

LOP izvietotas metāla/arheoloģiskā materiāla un papīra restaurācijas darbnīcas, kas ir salīdzinoši labi aprīkotas, t.sk. piesaistot ārējo finansējumu. Tomēr metāla/arheoloģiskā

¹³ skatīt 6. pielikuma 4. attēlu

¹⁴ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

materiāla restaurācijas telpas atrodas blakus administrācijas telpām, un, ņemot vērā atbilstošas ventilācijas sistēmas trūkumu, apgrūtina tur darbu.

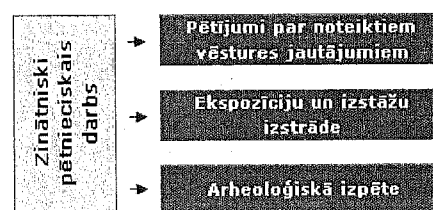
Sliktāka situācija ar restaurācijai nepieciešamo infrastruktūru ir PBM, kur nepieciešama speciālu telpu izbūve. Būtiska problēma ir neskaidrās prioritātes (restaurācijas politikas trūkums), kas apgrūtina sistemātisku darbu restaurācijas jomā. Tāpat pašlaik nav izmantota iespēja piedāvāt restaurācijas pakalpojumus kā komerciālu produktu, kaut gan ir konstatēts, ka atbilstošs pieprasījums būtu. Lai sniegtu restaurācijas pakalpojumus ārējiem lietotājiem, iespējama bijušās cietuma administrācijas ēkas piemērošana restaurācijas centra vajadzībām.

Secinājumi par muzeja krājuma uzturēšanu un attīstīšanu

- VM laika gaitā izveidojies plašs un vispusīgs krājums, tomēr trūcis resursu tā pilnvērtīgai zinātniskai inventarizācijai, kas neļauj izstrādāt kvalitatīvu krājuma komplektēšanas politiku (identificēt, kuras kolekcijas mērķtiecīgi papildināmas). Krājuma politikas mērķtiecību ierobežo arī neskaidri formulētās muzeja zinātniskās un publisko attiecību prioritātes. Rezultātā krājuma papildināšanai dažkārt ir gadījuma raksturs, tā nav sistemātiska.
- Lielas krājuma daļas glabāšana ir uzticēta Vēstures nodaļai, kas neatbilst šīs nodaļas uzdevumiem un apgrūtina pamatfunkciju izpildi.
- Strauja krājuma pieauguma apstākļos var rasties (un rodas) problēmas ar krājuma uzglabāšanu, dokumentēšanu, zinātnisko izpēti un eksponēšanu.
- Krājuma uzglabāšanas apstākļi ievērojami atšķiras dažādās struktūrvienībās. Nav pietiekami labi krājuma uzglabāšanas apstākļi PBM un atsevišķām LOP kolekcijām.
- Muzeja stiprā puse ir kvalificētu restauratoru esamība. Restaurācijas darba jomā trūkst restaurācijas politikas dokumenta. PBM nav nodrošināti atbilstoši darba apstākļi tur esošajiem restauratoriem.
- Nav izmantota iespēja komercializēt restaurācijas pakalpojumus.

2.3.2. Zinātniski pētnieciskais darbs

Zinātniski pētnieciskais darbs funkciju ziņā aptver pētījumus par dažādiem vēstures jautājumiem, ekspozīciju, izstāžu un muzejpedagoģisko programmu saturisku izstrādi, kā arī arheoloģisko izpēti (skatīt 7. attēlu). Šo funkciju izpildi muzejā nodrošina Vēstures nodaļa un direktora vietnieks zinātniskajos jautājumos, kaut gan pētījumos nereti piedalās arī citu nodaļu speciālisti. Zinātniskajā darbā tieši iesaistīto speciālistu skaita ziņā VM aptuveni atbilst citu reģionālo muzeju datiem.¹⁵ Zinātniskais darbs VM notiek saskaņā ar Zinātniskā darba politiku 2008.-2012 (skatīt V pielikumu).



7. attēls. Zinātniski pētnieciskā darba funkcijas

¹⁵ LR Kultūras ministrijas Muzeju un vizuālās mākslas nodaļas dati. Skatīt arī 6. pielikuma 16. attēlu un 7. pielikumu „Speciālisti reģionālajos muzejos”

2009. gadā VM veikti 11 pētnieciskie darbi, no kuriem publicēti 8, kā arī izstrādātas trīs izstādes un divas ekspozīcijas. Šajā laikā turpināts darbs pie jaunu ekspozīciju izstrādes LOP, kuru izvietošana būs iespējama pēc pils otrā stāva rekonstrukcijas. Tāpat 2009. gadā sagatavota un publicēta viena monogrāfija.¹⁶ Par VM zinātniskā darba kvalitāti liecina arī regulāra muzeja rakstu krājuma publicēšana. Kaut gan pētījumu skaita ziņā VM aptuveni atbilst citu muzeju rādītājiem, ņemot vērā salīdzinoši lielāko krājuma apjomu, krājuma zinātniskās izmantošanas radītājos VM atpaliek no citiem reģionālajiem muzejiem.¹⁷

VM zinātniskā darba uzlabošanas kavē Vēstures nodaļas noslogošana ar tai neatbilstošu funkciju veikšanu - tai uzticēta dokumentu, fotogrāfiju un iespieddarbu kolekciju glabāšana un dokumentēšana, krājuma digitalizācija kopkataloga vajadzībām, mājas lapas uzturēšana, t.s. „Ventspils hronikas” (būtībā, mūsdienu notikumu dokumentēšana) veidošana un gidu funkciju veikšana. Šo funkciju izpildes rezultātā nodaļa praktiski nepilda savu pamatuzdevumu – zinātnisko pētījumu veikšanu.

Attiecībā uz Vēstures nodaļas darbinieku kvalifikāciju konstatēta nepieciešamība uzlabot valodu zināšanas (sevišķi vācu valoda), lai varētu pētīt arī senākus vēstures periodus un sagatavot kvalitatīvas starptautiskas publikācijas. Etnogrāfiskās kolekcijas zinātnisko izpēti kavē etnogrāfa trūkums VM. Tādējādi tiek apgrūtināts zinātniskais darbs ar būtiskas struktūrvienības – PBM – krājumu, un ierobežota iespēja veidot atbilstoša satura ekspozīcijas/izstādes.

Jau iepriekš identificēts trūkums muzeja zinātniskajā darbā ir esošā krājuma nepietiekama zinātniskā izpēte, kas neļauj noteikt skaidras krājuma komplektēšanas prioritātes. VM zinātniskā darba politikā ir atrunāts veicamo zinātnisko pētījumu un ekspozīciju/izstāžu izstrādes plāns, bet muzeja mārketinga plāna trūkums neļauj to salāgot ar apmeklētāju vēlmēm, kas ļautu radīt pieprasītas ekspozīcijas/izstādes vai muzejpedagoģiskās programmas.

VM sasniegums zinātniskajā darbā ir novada izpētes arheoloģisko ekspedīciju organizēšana projekta „Rietumlatvijas vēstures izpēte” ietvaros, ko finansiāli atbalsta arī pašvaldība. Ekspedīcijās plaši iesaistās arī citu muzeju un Latvijas Vēstures institūta speciālisti. Arheoloģiskajos izrakumos gūtie priekšmeti ir viens no galvenajiem muzeja krājuma mērktiecīgas papildināšanas veidiem. Tomēr līdz šim muzejs nav izmantojis iespēju gūt papildus ieņēmumus, sniedzot arheoloģiskās uzraudzības pakalpojumus būvdarbu veicējiem.

Attiecībā uz pētījumu veikšanu privātkolekciju īpašnieku labā konstatēts, ka pieprasījums ir mazs, un tamlīdzīgus pakalpojumus jau plaši piedāvā dažādu muzeju speciālisti privātā kārtā. Turklāt papildus pētījumu veikšana vēl vairāk ierobežotu muzejam raksturīgo funkciju izpildi.

Secinājumi par muzeja zinātniski pētniecisko darbu

- Muzejā tiek veikts plašs zinātniskais darbs un publicēts muzeja rakstu krājums. Vēstures nodaļa iesaistās ekspozīciju/izstāžu un muzejpedagoģisko programmu

¹⁶ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

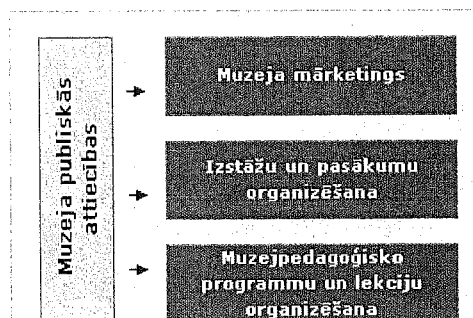
¹⁷ skatīt 6. pielikuma 6. un 17. attēlu

saturiskā izstrādē, tomēr zinātniskā darba aktivitāti ierobežo nodaļas noslogošana ar tai neatbilstošām funkcijām. Rezultātā krājuma zinātniskās izmantošanas ziņā VM atpaliek no vairākiem citiem reģionālajiem muzejiem.

- Nav veikta pilnvērtīga esošā muzeja krājuma zinātniska inventarizācija, identificējot, kuras kolekcijas un kādā apjomā papildināmas, kā arī izstrādāta atbilstoša krājuma komplektēšanas politika.
- Darbu ar etnogrāfisko kolekciju apgrūtina kvalificēta etnogrāfa trūkums muzejā.
- Vēstures nodaļā nepieciešams kvalitatīvāk organizēt kvalifikācijas celšanu (sevišķi attiecībā uz valodu apguvi).
- Nav aptvertas visas iespējamās perspektīvās un nepētītās Ventspils, novada un Ziemeļkurzemes vēstures tēmas
- Muzejs organizē plašas novada arheoloģiskās izpētes ekspedīcijas, tomēr nav izmantota iespēja komercializēt arheoloģiskās uzraudzības pakalpojumus.

2.3.3. Muzeja publiskās attiecības

Par muzeja publiskajām attiecībām pašlaik ir atbildīga Projektu nodaļa. Nodaļas funkcijas ir muzeja mārketinga, muzejpedagoģisko programmu, kā arī izstāžu un pasākumu organizēšana. Papildus nodaļai jāatbild arī par ārējā finansējuma piesaisti, kas īsti neatbilst tās funkcijām (finansējuma piesaiste vairāk ir ekonomista, nekā sabiedrisko attiecību speciālista kompetencē). Ņemot vērā, ka Projektu nodaļā līdz šim bija tikai divi darbinieki (tas ir mazāk kā citos reģionālajos muzejos, gan skaitliski, gan procentuāli pret visu speciālistu skaitu),¹⁸ visu daudzveidīgo publisko attiecību funkciju izpildi pilnā apmērā veikt nebija iespējams.



8. attēls. Publisko attiecību funkcijas

Muzeja apmeklētības statistika 2009. gadā uzrāda ievērojamu kritumu visās struktūrvienībās, kas lielā mērā skaidrojams ar ekonomisko situāciju valstī. 2008. gadā VM apmeklēja gandrīz 103 000 cilvēku, bet 2009. gadā apmeklētāju skaits samazinājās līdz 70 000 (68 % no iepriekšējā gada rādītāja).¹⁹ Līdzīgā apmērā krities ir arī ārvalstu viesu skaits (skatīt arī 8. attēlu). Neskatoties uz apmeklētāju skaita kritumu, VM izdevies saglabāt savas līderpozīcijas reģionālo muzeju vidū, dalot tās ar Cēsu Vēstures un mākslas muzeju.²⁰ VM ir vadošās pozīcijās arī vērtējot pēc apmeklētāju skaita un muzeja speciālistu skaita attiecības.²¹

Apmeklētāju skaita kritums visumā atbilst kopējam tūristu skaita samazinājumam pilsētas naktsmītnēs – 2009. gada 9 mēnešos tas bija krities par 29 %, ²² tomēr jāpiebilst, ka reģionālo muzeju vidū apmeklētāju skaita kritums VM ir viens no lielākajiem (vairākiem citiem

¹⁸ LR Kultūras ministrijas Muzeju un vizuālās mākslas nodaļas dati. Skatīt arī 6. pielikuma 16. attēlu un 7. pielikumu „Speciālisti reģionālajos muzejos”

¹⁹ Ventspils muzeja vadības ziņojums. 2009. gads. 10. lpp.

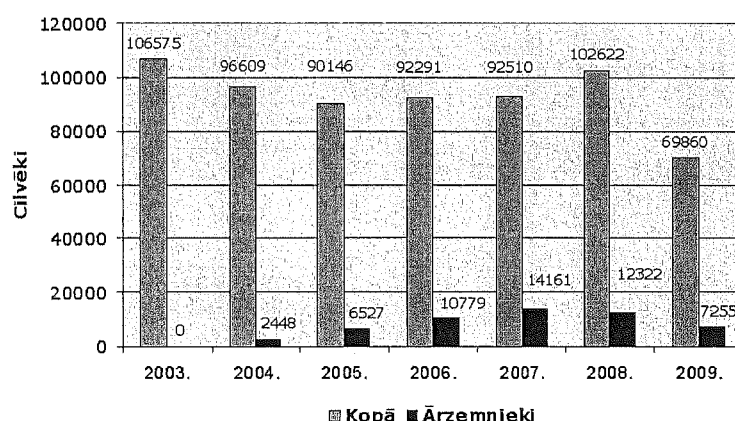
²⁰ skatīt 6. pielikuma 14. attēlu

²¹ skatīt 6. pielikuma 13. attēlu

²² <http://www.tourism.ventspils.lv/?p=27&obj=377&lang=lat> (skatīts 12.06.2010.)

muzejiem pat izdevies palielināt apmeklētāju skaitu).²³ Citiem reģionālajiem muzejiem tas izdevies, neskatoties uz to, ka tūristu skaita kritums novērojams visā Latvijā.²⁴

Visās VM struktūrvienībās ir vērojama sezonālitate (vasarā sakarā ar tūrisma sezonu apmeklētāju skaits ir lielāks), bet viziteiktākā šī parādība ir PBM, kurš ziemas mēnešos ir slēgts.



9. attēls. VM apmeklētāju skaits

Avots: Ventspils muzeja vadības ziņojums. 2009. gads. 10. lpp.

Muzeja mārketinga

Projektu nodaļai ir zema kapacitāte, tāpēc muzeja mārketinga aktivitātes vērtējamās kā nepietiekamas. Kaut gan muzejā ir daudzveidīgi virzīšanas pasākumi - regulāra plašsaziņas līdzekļu informēšana, mājaslapas uzturēšana, sadarbība ar tūrisma aģentūrām, piedalīšanās izstādēs, afišu un flaieru veidošana, vairākas mārketinga funkcijas netiek veiktas. Sevišķi tas attiecas uz tirgus izpēti, jo muzejā nav veiktas nedz apmeklētāju aptaujas, nedz plašāki tirgus pētījumi.

Šādos apstākļos mērķtiecīgs publisko attiecību darbs nav iespējams, jo nav veikta apmeklētāju segmentācija un identificētas to vēlmes. **Tirgus izpētes neesamība apgrūtina atbilstošu ekspozīciju/izstāžu, muzejpedagoģisko programmu, pasākumu un lekciju sagatavošanu, kas savukārt neļauj sakārtot citas muzeja funkcijas – zinātnisko izpēti, krājuma komplektēšanu, restaurāciju un atbalsta funkcijas.** Papildus problēma ir vienota muzeja tēla trūkums, jo dažādās muzeja struktūrvienības sabiedrībā joprojām uztver kā atsevišķus muzejus.

Kaut gan muzeja darbība ne vienmēr ir pakārtojama tirgus pieprasījumam (muzejam nozīmīga ir arī zinātniski/pedagoģiskā misija), mērķtiecīgas tirgus izpētes trūkums neļauj palielināt sabiedrībā pieprasītu muzeja piedāvājumu skaitu, kas ļautu gūt papildus ieņēmumus un samazinātu pašvaldības dotācijas apjomu.

²³ Skatīt 6. pielikuma 15. attēlu

²⁴ Centrālā statistikas pārvalde datus par tūristu skaitu reģionu pilsētu naktsmītnēs piedāvā tikai par 2009. gadu, tāpēc nav salīdzinošu datu par izmaiņām pret 2008. gadu, tomēr naktsmītnēs apkalpoto tūristu skaita kritumu visās apskatītajās pilsētās, kurās atrodas reģionālie muzeji, apliecina dažādi interneta avoti (sevišķi tūrisma informācijas centru mājas lapas).

Ekspozīcijas, izstādes un pasākumi

Pašlaik muzejā ir septiņas pastāvīgās ekspozīcijas²⁵:

Livonijas ordeņa pilī:

- Pamatekspozīcija, kas veidojas no divām daļām – digitālās un priekšmetiskās;
- Ekspozīcija „Kroņa maize” Livonijas Ordeņa pils kompleksa cietuma ēkā – ekspozīcija par laiku kad senajā Livonijas Ordeņa pilī atradās cietums;

Piejūras brīvdabas muzejā:

- Iekštelpu ekspozīcija Piejūras brīvdabas muzejā par zvejas attīstību un veidiem;
- Brīvdabas ekspozīcija Piejūras brīvdabas muzejā, kurā atainota zvejnieku un zemnieku iedzīve, kā arī izvietots atraktīvs tūrisma objekts, šaursliežu dzelzceļš ar funkcionējošu sastāvu;
- Linu un vilnas apstrādes ekspozīcija Piejūras brīvdabas muzejā;

H. Dorbes muzejā:

- Rakstnieka Herberta Dorbes darba kabinets un viesistaba, kas ataino rakstnieka, tulkotāja un novadpētnieka dzīvi un darbradi;

Amatu mājā:

- Amatu mājas senās klases ekspozīcija.

Ekspozīciju sakarā jāizceļ LOP un PBM „Smiltneiku” mājas digitālās ekspozīcijas, kas liecina par mūsdienīgu krājuma eksponēšanas metožu izmantošanu VM. Pēc plānotās LOP 2. stāva rekonstrukcijas pamatekspozīcija tiks papildināta vēl ar vairākām tēmām, tajā skaitā tiks piedāvāta arī digitālā ekspozīcija. Saistībā ar ekspozīciju izvietojumu lielākās problēmas identificējamās PBM, kur ir neatbilstošās telpas PBM iekštelpu ekspozīcijai, kā arī vēsturiski izveidojies haotisks izkārtojums brīvdabas ekspozīcijai.

Līdztekus pamatekspozīcijām gada laikā VM tiek sarīkotas 30-40 izstādes (2009. gadā 37)²⁶, no kurām vidēji piecas līdz astoņas sagatavo VM speciālisti, izmantojot muzeja krājuma materiālus. Pārējās izstādes ir mākslinieku personālizstādes vai mākslinieku grupas izstādes, no citiem Latvijas muzejiem deponētas izstādes, ziedu izstādes, foto izstādes un nelielas ekspresizstādes. Tādējādi redzams, ka pat bez mārketinga plāna esamības muzeja piedāvājums tomēr tiek nepārtraukti paplašināts, un izstāžu skaita ziņā VM ir vadošās pozīcijās starp reģionālajiem muzejiem.²⁷

Izstāžu apmeklētāju skaita novērtēšana muzejā netiek veikta, jo tām nav atsevišķa ieejas maksa – rezultātā izstāžu pieprasījumu pašlaik nav iespējams objektīvi novērtēt. Attiecībā uz

²⁵ Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam (projekts), 11. lpp, un darbinieku intervijas

²⁶ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

²⁷ skatīt 6. pielikuma 8. attēlu

izstāžu organizēšanu turklāt jāņem vērā, ka pastiprinās citu pašvaldības kultūras iestāžu aktivitāte. Šajos apstākļos muzejs neizmanto savu salīdzinošo priekšrocību – iespēju izvietot citu muzeju krājumā balstītas izstādes.

Ekspozīciju un izstāžu sakarā nepietiekami tiek izmantoti zāļu uzraugi, kas pamatā pilda saimnieciskas funkcijas (ši iemesla dēļ šie darbinieki ir Saimniecības nodaļā). Tādējādi tiek zaudēta iespēja piedāvāt apmeklētājiem papildus servisu (stāsti par ekspozīciju) un noskaidrot to vēlmes, veicot apmeklētāju strukturēto novērošanu vai aptaujas. Kaut gan būtu nepieciešama apmācība un atalgojuma politikas maiņa, šo darbinieku iesaistīšanās ārējo attiecību darbā varētu būt daudz plašāka.

VM laika gaitā izveidojušies tradicionāli pasākumi, no kuriem lielāko sabiedrības atsaucību gūst²⁸:

- Lieldienu sarīkojumi PBM;
- Pagastu diena PBM;
- Muzeja struktūrvienību speciālie pasākumi pilsētas svētku laikā;
- Muzeju nakts;
- Kino nakts.

VM notiek arī vienreizēji pasākumi – koncerti, teātra izrādes, literārie vakari u.tml. Par to lielo lomu muzeja darbībā liecina apmeklētāju skaits. Piemēram, 2009. gadā astoņu populārāko pasākumu laikā VM apmeklēja vairāk kā 14 000 cilvēku, kas veidoja 20 % no visa muzeja ikgadējā apmeklētāju skaita²⁹. Tas liecina, ka pasākumu rīkošana ir lieliska iespēja palielināt muzeja apmeklējumu (jāņem vērā arī tas, ka vairākos reģionālajos muzejos pasākumu skaits ir lielāks).³⁰ Aktīvākai darbībai šajā jomā traucē nepietiekamā projektu nodaļas kapacitāte, kā arī nepietiekamas zināšanas par potenciālo apmeklētāju vēlmēm un interesēm. Jāpiebilst, ka ne visu pasākumu ieņēmumi sedz to rīkošanas izmaksas, tādējādi radot nepieciešamību pēc papildus dotācijas.

Muzejpedagoģiskās programmas

Ventspils muzejā pēdējos gados aktivizējusies un nostabilizējusies muzejpedagoģiskā darbība. Ņemot vērā galveno mērķauditoriju – skolu jauniešus – tā pamatā notiek mācību gada laikā. Muzejpedagoģiskās programmas atkarībā no pieprasījuma tiek mainītas – 2009. gadā VM bija 10 programmas, kuras apmeklēja 786 dalībnieki.³¹ Iepriekšējos gados muzejpedagoģisko programmu dalībnieku skaits bija robežās no 1900-3000. Arī muzejpedagoģisko programmu plašāku īstenošanu kavē nepietiekamais cilvēku skaits Projektu nodaļā, kas kavē apzināt skolu vajadzības pēc noteiktas ievirzes programmām vēsturē, literatūrā un mākslā, kā arī citu mērķa grupu vajadzības. Tādējādi VM nav līdz galam izmantojis iespēju palielināt muzejpedagoģisko programmu apmeklētāju skaitu (dažos reģionālajos muzejos tas ir lielāks).³²

²⁸ Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam (projekts), 13. lpp

²⁹ VM iekšējie dati

³⁰ skatīt 6. pielikuma 9. attēlu

³¹ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

³² skatīt 6. pielikuma 10. attēlu

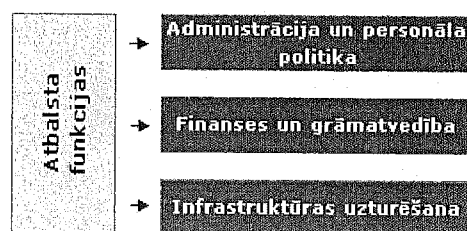
Bez muzejpedagoģiskajām programmām muzeja darbinieki pēc vajadzības lasa lekcijas par muzeja kompetencē esošām tēmām.³³ Laika posmā no 2005. līdz 2008. gadam katru gadu vidēji tika nolasītas aptuveni 20 lekcijas, bet 2009. gadā tika nolasītas 9 lekcijas, kuras noklausījās gandrīz 200 cilvēki.³⁴ Šī joma ir cieši saistīta ar muzeja zinātnisko darbu, tā rezultātu pieejamību sabiedrībai, zinātnisko pētījumu popularizēšanu. 2010.gada vasarā uzsākts lekciju cikls „Vēstures otrdienas”, kuras notiek 2 reizes mēnesī. Šī lekciju cikla mērķi ir novada vēstures atspoguļošana, interesentu kopas veidošana sabiedrībā. Lekciju jomā neizmantota iespēja ir ciešāka sadarbība ar skolām, atspoguļojot noteiktus novada vēstures, mākslas vai literatūras aspektus, tādējādi ieinteresējot skolēnus apmeklēt muzeju un nostiprinot vietējo patriotismu.

Secinājumi par muzeja publiskajām attiecībām

- Par muzeja publiskajām attiecībām atbildīgajā Projektu nodaļā ir nesamērīgi mazs darbinieku skaits.
- Kaut gan tiek veikti plaši virzīšanas pasākumi, muzejā nav izstrādāts mārketinga plāns, netiek veikta esošo un potenciālo apmeklētāju vajadzību izpēte. Netiek veidots vienots muzeja tēls – struktūrvienības uztver kā atsevišķus muzejus.
- Jaunu ekspozīciju izstrādei un esošo ekspozīciju uzlabošanai nepieciešamas papildus telpas un esošo telpu pilnveidošana. Ir neatbilstošas ekspozīciju telpas PBM, kā arī nav rekonstruēts LOP II stāvs, kas paredzēts ekspozīciju izvietojšanai.
- Muzeja ekspozīcijās tiek izmantotas modernās tehnoloģijas un tiek domāts par jauninājumu ieviešanu.
- Muzeja apmeklējumā ir vērojama sezonālitate, kas viziteiktākā ir PBM.
- Līdzšinējā pasākumu organizēšana muzejā ir attaisnojusies, jo to rezultātā ievērojami palielinās apmeklētāju skaits.
- Muzejam ir plašs muzejpedagoģisko programmu klāsts, bet tās veidojot nav veikta mērķa grupu (sevišķi skolotāju un skolēnu) aptauja par to vajadzībām.

2.3.4. Muzeja atbalsta funkcijas

Muzeja atbalsta funkcijas ietver muzeja infrastruktūras nodrošināšanu, administrāciju un personāla vadību, kā arī muzeja finansiālo vadību (skatīt 10. attēlu). Muzeja saimnieciskā atbalsta funkciju nodrošina saimniecības nodaļa, bet finansiālo vadību veic grāmatvede un ekonomiste administrācijā. Pašlaik neviena muzeja nodaļa nav tieši atbildīga par personāla politikas īstenošanu.



10. attēls. Atbalsta funkcijas

Muzeja infrastruktūra

Muzeja valdījumā esošo infrastruktūru veido zeme un ēkas, kustamie pamatlīdzekļi un inventārs. Pamatlīdzekļi atrodas četrās ģeogrāfiski nošķirtās vietās, kas vienlaikus ir arī

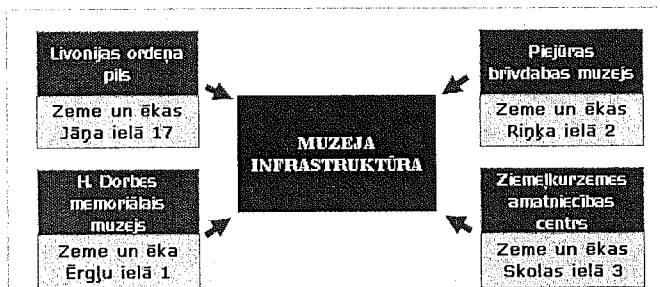
³³ citu reģionālo muzeju speciālistu nolasīto lekciju skaitu skatīt 6. pielikuma 11. attēlā

³⁴ turpat

muzeja struktūrvienības ar specifiskām funkcijām – Livonijas ordeņa pils, Piejūras brīvdabas muzejs, Amatu māja un H.Dorbes muzejs (skatīt 11. attēlu). Ņemot vērā inventāra ātro aprites ciklu, attīstības stratēģijas vajadzībām apskatīts tikai muzeja nodrošinājums ar būtiskākajiem pamatlīdzekļiem – ēkām un galvenajiem kustamajiem pamatlīdzekļiem.

Livonijas ordeņa pils

Livonijas ordeņa pils rekonstrukcijas lielākā daļa tika paveikta laika posmā no 1997. līdz 2000. gadam, jau rekonstrukcijas laikā telpas pielāgojot muzeja specifiskajām vajadzībām. Līdz ar to LOP ir izveidotas gan nepieciešamās ekspozīciju telpas, gan aprīkotas krājuma glabāšanas telpas, kā arī iekārtotas telpas restaurācijai un administrācijas vajadzībām. Tajā pašā laikā muzeja darbības paplašināšanās rada nepieciešamību pēc jaunām ekspozīciju telpām, ko var risināt, veicot pils otrā stāva rekonstrukciju (tādējādi noslēgtos arī LOP kā arhitektūras pieminekļa rekonstrukcija).



11. attēls. Ventspils muzeja infrastruktūra

LOP otrajā stāvā izvietotās, līdz šim vēl nerestaurētās un neizmantotās telpas ir jebkuras ordeņa pils galvenās pamattelpas – kapela, kapitula zāle, brāļu guļamtelpa – dormitorijs, brāļu ēdamtelpa – remters. Bez šo telpu restaurācijas un eksponēšanas nav iespējams radīt pilnīgu priekšstatu par ordeņa pili tās vēsturiskajā attīstībā. Bez tam situācijā, kad starp restaurētajiem un izmantotajiem 1. un 3. stāvu ir neapkurinātais un neizmantotais 2. stāvs, muzeja ekspozīciju, krājuma glabāšanas un darba telpās pašreizējos apstākļos nav iespējams nodrošināt optimālu mikroklimatu un vēdināšanu.

Atsevišķas nepilnības LOP saglabājušās arī krājuma glabāšanas jautājumos, jo nav līdz galam atrisināts jautājums par lielgabariņa priekšmetu un tekstiliju glabāšanu, lielgabariņa priekšmetu glabāšanas problēmu nākotnē varētu daļēji atrisināt, iekārtojot speciālas telpas pils bēniņos. Laika gaitā aktualizējusies arī nepieciešamība pārveidot pils ieejas mezgļu, labāk piemērojot to apmeklētāju vajadzībām. Attiecībā uz kustamajiem pamatlīdzekļiem LOP esošās telpas ir apgādātas labi, bet līdz ar otrā stāva un bēniņu rekonstrukciju radīsies nepieciešamība aprīkot šīs telpas ar ekspozīcijām un krājuma glabāšanai nepieciešamajiem kustamajiem pamatlīdzekļiem. Nākotnē risināms jautājums ir arī restaurācijas telpu pilnveidošana vai pat pārvietošana uz citām ēkām, jo pašlaik darbs ar ķīmiskām vielām notiek blakus administrācijas telpām.

Piejūras brīvdabas muzejs

Piejūras brīvdabas muzeja infrastruktūru veido administrācijas ēka un palīgēkas, kā arī brīvdabas ekspozīcijas ēkas. Specifisks papildus aktīvs ir šaursliežu dzelzceļa ekspozīcija, kas 2009.-2010. gadā realizētā projekta ietvaros ievērojami paplašināta. PBM infrastruktūras sakarā lielākā problēma ir apstākļi, ka administratīvajā ēkā vienlaikus atrodas administrācijas telpas, kā arī telpas krājuma glabāšanai, eksponēšanai un restaurācijai. Ņemot vērā telpu salīdzinoši mazo platību un fizisko nolietojumu, ir nepieciešamība pēc jaunas administratīvās ēkas būvniecības, kas vizuāli un funkcionāli atbilstu PBM vajadzībām.

Vienlaicīgi būtu nepieciešama arī ēkas aprīkošana ar kustamajiem pamatlīdzekļiem. Otra būtiska PBM problēma ir vēsturiski izveidojies haotisks brīvdabas ekspozīcijas izkārtojums.

H.Dorbes muzejs

H.Dorbes muzejs pēc ugunsgrēka postījumu novēršanas tika atvērta 2003. gadā. Ņemot vērā šīs struktūrvienības specifisko funkciju, liela daļa krājuma ir izvietota iekšējās telpās, bet daļa krājuma glabājas mājas bēniņos. Kaut gan krājuma glabāšanas un eksponēšanas apstākļi vērtējami kā apmierinoši, nākotnē plānota šīs struktūrvienības krājuma pārvietošana uz LOP aprīkotajām glabātuvēm.

Amatu māja

Vislabākajā stāvoklī ir Amatu mājas infrastruktūra, kuras restaurācija tika pabeigta 1998. gadā. Šajā struktūrvienībā būtu nepieciešams rekonstruēt pagalmā esošo šķūni, lai to piemērotu galdnieka darbnīcas vajadzībām (šis amats ir pieprasīts, bet pašlaik nav tam piemērotu telpu un aprīkojuma).

Muzeja administrācija un personāls

Muzeja pārvaldes struktūru, nodaļu un darbinieku pienākumus pašlaik regulē muzeja nolikums un uz tā pamata izstrādātie amatu apraksti. 2009. gadā VM strādāja 16 speciālisti, kas ir mazāk, kā citos reģionālajos muzejos.³⁵

Muzeja darbības laikā pamazām ieviesusies struktūra, kas aptuveni atbilst matricas pārvaldes shēmai, jo muzejā ir gan funkcionālie vadītāji, gan institucionālie vadītāji. Tomēr šī pārvaldes shēma nav līdz galam apzināta un attīstīta, pietiekami skaidri sadalot pienākumus. Nepārskatāmā pārvaldes struktūra identificēta kā viena no risināmajām problēmām jau pirms stratēģijas izstrādes (pašreizējo pārvaldes struktūru skatīt IV pielikumā).

Pašreizējā prakse radījusi situāciju, kad atsevišķo struktūrvienību darbinieki nejūtas iekļauti vienotā muzeja aprītē, bet izveidoto nodaļu darbinieki savu darbību aprobežo tikai ar savu ģeogrāfiskās atrašanās vietu (pamatā LOP). Līdz ar to nodaļas nepietiekami kontrolē sev uzticēto funkciju īstenošanu visās struktūrvienībās, bet struktūrvienībās izvietotie darbinieki darbojas autonomi un nesaista savu darbību ar kopēju muzeja attīstības politiku. Muzeja iekšējās sašķeltības sekas atsevišķos gadījumos izpaudušās kā pasākumu dublēšanās vai atsevišķu muzeja funkciju nepietiekama veikšana kādā no struktūrvienībām, turklāt šādos apstākļos ir grūti radīt vienotu muzeja tēlu sabiedrībā. Nepietiekamā apjomā tiek realizēti arī muzejā izstrādātie politikas dokumenti, ko vēl vairāk sarežģī biežā direktora maiņa muzejā. Starplaikos direktora pienākumus veic direktora vietnieks zinātniskajā darbā, kas tādējādi tiek atrauts no savu tiešo pienākumu veikšanas.

Muzejam ir pieredzējis un kvalificēts personāls, tomēr atzīmējams personāla politikas trūkums muzejā, jo pašlaik neviena nodaļa nav tieši atbildīga par tās īstenošanu. Personāla saliedēšanas pasākumiem ir gadījuma raksturs, bet kvalifikācijas celšanas plāni atstāti pašu darbinieku ziņā. Papildus identificēta nepieciešamība pēc darbinieka, kas veiktu metodiķa

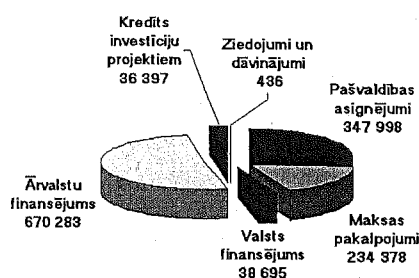
³⁵ skatīt 6. pielikuma 12. attēlu

pienākumus – apzinātu normatīvajos aktos noteiktās prasības, sistematizētu dažādus muzejā notiekošos procesus un izstrādātu atbilstošus iekšējos normatīvos aktus, kontrolētu to savstarpēju atbilstību. Pašlaik šo pienākumu pilnvērtīga veikšana nenotiek, tāpēc nākotnē atsevišķi izvērtējama speciālas metodiķa štata vietas radīšana.

Muzeja finanses

Ventspils muzeja budžets laika griezumā var ievērojami svārstīties atkarībā no lielu investīciju projektu realizācijas. 2009. gadā kopējais budžets bija 1,3 miljoni latu, no kā vairāk kā pusi veidoja Eiropas Reģionālā attīstības fonda finansējums šaursliežu dzelzceļa paplašināšanas projekta īstenošanai³⁶ (skatīt 12. attēlu).

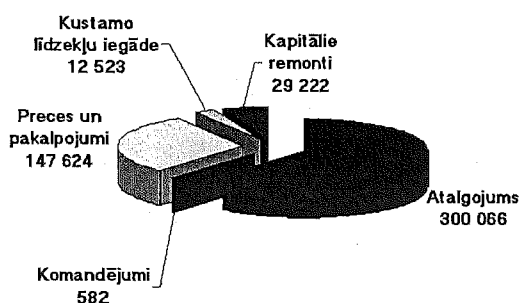
Muzeja ikdienišķās darbības nodrošināšanai pamatā tiek izmantota pašvaldības dotācija un ieņēmumi no maksas pakalpojumiem. 2009. gadā pašvaldības dotācijas apjoms bija aptuveni 350'000,- LVL, bet maksas pakalpojumu ieņēmumi 235'000,- LVL (skatīt 13. attēlu). Maksas pakalpojumu ieņēmumu pieaugums gan nav saistīts ar veiksmīgāku muzeja saimniecisko darbību (biļešu ieņēmumu plāna izpilde bijusi aptuveni 50 %), bet SIA „LDZ ritošā sastāva serviss” vienreizēju dotāciju šaursliežu dzelzceļa paplašināšanas projekta īstenošanai. Jāatzīmē, ka nākotnē maksas pakalpojumu ieņēmumu apjoms vēl vairāk samazināsies, jo muzejs vairs negūs ieņēmumus no nomas maksas par zemi zem Piejūras kempinga. Šo maksas pakalpojumu ieņēmumu kritumu iespējams kompensēs ieņēmumi no paplašinātā šaursliežu dzelzceļa biļešu tirdzniecības.



12. attēls. VM ieņēmumu struktūra

Avots: Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

Muzeja izdevumu struktūrā (neskaitot pamatlīdzekļu izveidošanas izdevumus) lielāko daļu veido personāla atalgojums – 300'006,- LVL (skatīt attēlu). Otrā lielākā izdevumu pozīcija ir preču un pakalpojumu iegāde (147'624,- LVL), bet pamatlīdzekļu iegādei un remontiem tiek novirzīti ap 40'000,- LVL³⁷. Kaut gan atsevišķu pakalpojumu iegādei tiek izmantoti ārpalpojumi, kopumā muzejā nav sistemātiski analizēta iespēja atbalsta funkciju nodrošināšanai izmantot privātā sektora vai citu specializētu pašvaldības iestāžu pakalpojumus.



13. attēls. VM izdevumu struktūra

Avots: Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

Pašvaldības atbalsts muzeja darbībai viennozīmīgi vērtējams kā viens no svarīgākajiem muzeja attīstības resursiem, tomēr ir nepieciešamība samazināt pašvaldības dotāciju muzeja

³⁶ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

³⁷ Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)

ikdienas darbībai, koncentrējot šo atbalstu lielāku investīciju projektu īstenošanai. Šajā sakarā rodas nepieciešamība palielināt muzeja pašu ieņēmumus un piesaistīt ārējā finansējuma (izņemot pašvaldības) apjomus.

Pašlaik muzejā neviena nodaļa nav tieši atbildīga par tirgus izpēti un jaunu komerciāli orientētu pakalpojumu izstrādi, tāpēc nav pilnībā izmantotas iespējas komercializēt atsevišķas muzejam raksturīgās funkcijas, palielināt ieņēmumus no tradicionālajiem muzeja pakalpojumiem, kā arī radīt principiāli jaunus komerciālus produktus. Muzeja piedāvājums komercializēts attiecībā uz ieejas biļetēm, muzejpedagoģiskajām programmām, telpu nomu, gida pakalpojumiem, salūtlieģabala izmantošanu, kā arī izbraucieniem ar šaursliežu vilcienu. Atsevišķus komerciāli orientētus pasākumus sniedz muzejam piesaistītās privātās struktūras – ēdināšana, izjādes, loka šaušana u.tml.³⁸

Savukārt ārējā finansējuma piesaistes darbs pašlaik deleģēts projektu nodaļai, kam pēc būtības ir atšķirīgas pamatfunkcijas, un kas savas ierobežotās kapacitātes dēļ šo darbu nespēj veikt. Tādējādi dažādas ārējā finansējuma piesaistes iespējas netiek pilnvērtīgi izmantotas (visveiksmīgāk ārējā finansējuma piesaiste līdz šim izdevusies Restaurācijas nodaļai).

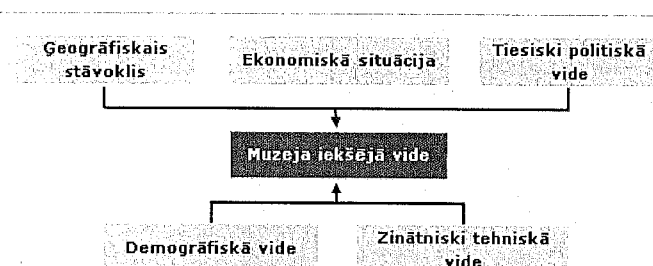
Secinājumi par muzeja atbalsta funkcijām

- Muzejam ir pievilcīga infrastruktūra – pils, šaursliežu dzelzceļš, jūras tuvums PBM.
- Muzeja lielākā struktūrvienība – pils – atrodas pilsētas centrā, salīdzinoši netālu no citiem populāriem tūrisma objektiem (Tirgus laukuma, Rātslaukuma, Ostmalas promenādes u.c.).
- Nav veikta LOP II stāva rekonstrukcija, kā arī bēniņu piemērošana specifisku krājuma priekšmetu glabāšanai. Ir nepieciešamība pārveidot LOP ieejas mežglu.
- PBM ekspozīcijām, krājuma glabāšanai un restaurācijai paredzētās telpas ir morāli un fiziski novecojušas. Brīvdabas ekspozīcijai ir haotisks izkārtojums.
- Muzejā ir neskaidra pārvaldes kārtība un pienākumu sadalījums. Plānošanas dokumenti netiek apstiprināti un īstenoti.
- Muzejā ir pieredzējuši un kvalificēti speciālisti, bet netiek īstenota vienota personāla politika.
- Ir nepieciešamība samazināt pašvaldības dotāciju, bet nav pilnvērtīgi izvērtēta iespēja plašāk komercializēt muzeja pakalpojumus un samazināt izdevumus, izmantojot ārpakalpojumus.

2.4. Ārējās vides raksturojums

Muzeja iekšējo vidi ietekmē ārējās vides faktori – ģeogrāfiskais stāvoklis, ekonomiskā situācija, tiesiski politiskā vide, demogrāfiskā situācija un zinātniski tehniskā vide (skatīt arī 14. attēlu).

Tā kā Ventspils atrodas tālu no centrālā valsts reģiona, kurā ir lielākais iedzīvotāju skaits, tūrisma piedāvājumam jābūt



³⁸ Ventspils muzeja attīstības koncepcija

pietiekami plašam, lai ieinteresētu potenciālos pilsētas apmeklētājus tērēt līdzekļus un laiku. Tātad Ventspils muzejs kā atsevišķs objekts nevar piesaistīt vērā ņemamu tūristu plūsmu, tomēr veiksmīgi iekļaujas kopējā pilsētas tūrisma piedāvājumā. Pilsētas plašais tūrisma objektu klāsts nodrošina ievērojamu tūristu skaitu (naktsmītnēs apmetušos tūristu skaits vien sasniedz teju 100 000³⁹ - kopējais apmeklētāju skaits ir vairākas reizes lielāks), bet vienlaikus rada arī iekšēju konkurenci tūrisma objektu un pasākumu starpā. Iepriekš aprakstīto iemeslu dēļ VM konkurence ar citiem Latvijas muzejiem ir mazāk izteikta, bet aizvien aktuālāks kļūst jautājums par muzeja vietu pilsētas kopējā tūrisma piedāvājumā.

Saimnieciskās krīzes iespaidā Latvijas muzejos apmeklētāju kopējais skaits ir samazinājies⁴⁰, jo mājsaimniecību izdevumi atpūtai un izklaidei tradicionāli ir ļoti jūtīgi pret ienākumu svārstībām. Tomēr muzeju ieejas biļešu maksas samazināšana neatrisinātu apmeklējuma krituma problēmu, jo izdevumi tiek ekonomēti kompleksi – ceļojumam, nevis tikai muzeja apmeklējumam. Saimnieciskā krīze vienādi ietekmējusi gan vietējo tūristu, gan ārvalstnieku tēriņus – globālās ekonomiskās krīzes iespaidā proporcionāli samazinājies arī ārvalstu tūristu skaits.

Valsts politikā kopumā iezīmējusies tendence reformēt pārvaldes iestādes, kas izpaužas ne tikai kā funkciju audits, bet arī administratīvās kapacitātes samazināšana. Šajā sakarā likvidēta arī Muzeju valsts pārvalde, kas līdz šim īstenoja valsts politiku muzeju jomā. Daļa attiecīgās iestādes speciālistu turpina darbu šim nolūkam izveidotā Kultūras ministrijas nodaļā, bet valsts pārvaldes iespējas regulēt un atbalstīt muzeju attīstību ir mazinājušās. Līdz ar to lielāku lomu būs jāuzņemas pašiem muzejiem un pašvaldībām.

Valsts demogrāfiskā situācija īsā termiņā neatstāj būtisku ietekmi uz muzeju apmeklējumu, tomēr iedzīvotāju skaita samazinājums dabiskā pieauguma un migrācijas rezultātā muzeju darbību ietekmēs ilgākā periodā. Ventspils gadījumā būtisks faktors ir salīdzinoši mazais iedzīvotāju skaits pilsētā un tās apkārtnē, kas rosina muzejam aktīvāk piesaistīt tūristus no citiem Latvijas reģioniem un ārvalstīm.

Muzeja darbību ievērojami ietekmējusi informācijas tehnoloģiju attīstība, kas rosinājusi veidot digitālas ekspozīcijas un rast jaunus tehniskus risinājumus to eksponēšanai. Muzeju krājuma digitalizācija uzsākta arī valsts līmenī. Kopumā muzejs veiksmīgi pielāgojies tehnoloģiju izmaiņām, un šajā jomā ir viens no vadošajiem muzejiem Latvijā. Tomēr jāatzīmē, ka digitālās ekspozīcijas pašlaik ir tikai divās valodās un būtu nepieciešamība paplašināt pieejamo valodu klāstu (sevišķi attiecībā uz krievu un lietuviešu valodu).

Secinājumi par ārējo vidi

- VM ietekmē pilsētas ģeogrāfiskais novietojums. Ventspili apmeklē tās kompleksā tūrisma piedāvājuma dēļ, tāpēc VM pamatā konkurē nevis ar citiem Latvijas muzejiem, bet ar Ventspils tūrisma objektiem un pasākumiem. Tomēr tūristu piesaistē iespējama arī iekļaušanās pilsētas tūrisma politikā, rīkojot kopējas mārketinga aktivitātes.
- Nepilnīgi izmantotas iespējas sadarboties atsevišķos pasākumos vai pasākumu ciklā VM un pārējiem Ventspils tūrisma objektiem un kultūras iestādēm.

³⁹ Ventspils pilsētas attīstības programma 2007-2013. gadam, 41. lpp.

⁴⁰ LR Kultūras ministrijas Muzeju un vizuālās mākslas nodaļas dati. Skatīt arī 6. pielikuma 15. attēlu

- Saimnieciskās krīzes rezultātā ir samazinājies apmeklētāju skaits, tomēr biļešu cenu pazemināšana situāciju neuzlabotu.
- Valsts pārvaldē notiek reformas, kuru rezultātā valsts politikas ietekme mazinās arī muzeju jomā. Lielāka atbildība jāuzņemas muzejiem un pašvaldībām.
- Ventspils reģiona mazais iedzīvotāju skaits nosaka, ka būtisks muzeja apmeklētāju pieaugums panākams tikai piesaistot vairāk tūristu.
- Muzejs ir piemērojies tehnoloģiju attīstībai un veiksmīgi tās izmanto savā attīstībā.

2.5. Muzeja darbības SVID analīze

STIPRĀS PUSES

Krājums:

- Plašs un daudzpusīgs krājums
- Kvalificēti restauratori
- Mūsdienīgas krājuma glabāšanas telpas LOP
- Finansējuma pieejamība krājuma papildināšanai

Zinātniskā izpēte:

- Regulārs pētnieciskais darbs un muzeja rakstu krājuma publicēšana
- Arheoloģisko ekspedīciju organizēšana
- Plaša dalība ekspozīciju, izstāžu un muzejpedagoģisko programmu saturiskā izstrādē
- Speciālistu kvalifikācija – salīdzinoši liels skaits vēstures maģistru vai tiem pielīdzināma izglītības grāda speciālistu, vēstures zinātņu doktors

Publiskās attiecības

- Daudzveidīgs izmantoto virzīšanas pasākumu klāsts
- Plaši apmeklēti tradicionālie pasākumi
- Muzejpedagoģisko programmu regulāra papildināšana un pilnveidošana
- Moderno tehnoloģiju izmantošana ekspozīcijās

Atbalsta funkcijas:

- Pieredzējis personāls
- Pašvaldības konsekvents finansiāls un organizatorisks atbalsts muzeja attīstībai
- Pievilcīga muzeja infrastruktūra – pils, šaursliežu dzelzceļš, jūras tuvums PBM un tirgus tuvums AM

Ārējā vide:

- Mērķtiecīga tūrisma attīstības politika pilsētā
- Salīdzinoši labvēlīgāka saimnieciskā situācija reģionā

VĀJĀS PUSES

Krājums:

- Nesistēmātiska krājuma papildināšana
- Neatbilstoši krājuma uzglabāšanas apstākļi atsevišķās struktūrvienībās
- Restaurācijas politikas trūkums

Zinātniskā izpēte:

- Vēstures nodaļas darbinieku noslogošana ar neatbilstošām funkcijām
- Nepieciešamība pilnveidot speciālistu valodu zināšanas
- Etnogrāfa trūkums, kas apgrūtina zinātnisko darbu ar attiecīgo kolekciju
- Nepilnīgs Ventspils pilsētas un novada vēstures tematikas aptvērums

Publiskās attiecības

- Pārāk maza Projektu nodaļas kapacitāte
- Nav veikta tirgus izpēte un izstrādāts mārketinga plāns
- Muzeja darbības sezonālitate
- Vienota muzeja tēla trūkums
- Telpu trūkums ekspozīciju paplašināšanai
- Zāļu uzraugu nepietiekama iesaiste ārējo attiecību organizēšanā

Atbalsta funkcijas:

- Neskaidra pārvaldes struktūra un pienākumu sadalījums
- Nav izvērtēta iespēja plašāk komercializēt muzeja darbību
- Nav pietiekami izvērtēta iespēja izmantot ārpakalpojumus
- Personāla politikas trūkums
- Nepieciešamība uzlabot infrastruktūras stāvokli PBM un pabeigt LOP rekonstrukciju
- Haotisks brīvdabas ekspozīcijas izvietojums PBM

Ārējā vide:

- Valsts saimnieciskā krīze
- Konkurence ar citiem pilsētas tūrisma objektiem
- Valsts pārvaldes kapacitāte muzeju politikas jomā ir samazinājusies

- Mazs iedzīvotāju skaits reģionā un attālums no valsts centra

IESPĒJAS

Krājums:

- Iespēja mērķtiecīgi papildināt krājumu atbilstoši apmeklētāju vajadzībām
- Iespēja gūt papildus ieņēmumus no restaurācijas pakalpojumiem
- Pašvaldības finansiāls atbalsts krājuma papildināšanai

Zinātniskā izpēte:

- Liels nepietiekami izpētīta krājuma apjoms
- Lielas iespējas pētīt līdz šim neskartas tēmas, kas saistītas ar Ventspili, Ventspils novadu un Ziemeļkurzemi
- Iespējas veikt interdisciplinārus pētījumus, īpaši saistībā ar arheoloģiju
- Ārējo speciālistu izmantošanas iespēja
- Iespēja gūt papildus ieņēmumus no arheoloģiskās uzraudzības pakalpojuma

Publiskās attiecības

- Iespēja plašāk atspoguļot esošo krājumu
- Iespēja rast idejas jauniem pakalpojumiem, veicot tirgus izpēti
- Iespēja paplašināt moderno tehnoloģiju izmantošanu

Atbalsta funkcijas:

- Iespēja ar pašvaldības atbalstu realizēt lielus infrastruktūras objektus
- Iespēja palielināt pašu ieņēmumus
- Iespēja sakārtot muzeja pārvaldes struktūru

Ārējā vide:

- Iespēja piesaistīt muzejam procentuāli lielāku pilsētas apmeklētāju skaitu
- Iespējas piesaistīt muzejam procentuāli lielāku pilsētas iedzīvotāju skaitu

DRAUDI

Krājums:

- Straujš krājuma pieaugums var radīt glabāšanas telpu trūkumu un vēl lielāku pārslodzi tā zinātniskā apstrādē un publiskošanā
- Straujš krājuma pieaugums var apdraudēt tā konservācijas un restaurācijas iespējas
- Restaurācijas funkcijas komercializācija var apdraudēt pamatpienākumu veikšanu

Zinātniskā izpēte:

- Pastiprinoties ārējo attiecību darbam, var pieaugt zinātniskās izpētes speciālistu noslodze
- Muzeja darbības komercializācija var apgrūtināt zinātnisko mērķu sasniegšanu
- Neuzlabojot speciālistu valodu zināšanas, būs apgrūtināta neapgūto vēstures periodu izpēte

Publiskās attiecības

- Neizstrādājot jaunas ekspozīcijas un izstādes, interese par muzeju var mazināties
- Papildus pienākumu uzlikšana ārējo attiecību speciālistiem palielinās to noslodzi

Atbalsta funkcijas:

- Pašvaldība var samazināt dotāciju
- Muzeja pārvaldes reformas var negatīvi ietekmēt darbinieku vidi

Ārējā vide:

- Valsts pārvaldes reformas var radīt nesakārtotību muzeju politikas jomā
- Citu pievilcīgu tūrisma objektu un kultūras pasākumu pieaugums pilsētā var samazināt interesi par muzeju

3. Muzeja attīstības stratēģija

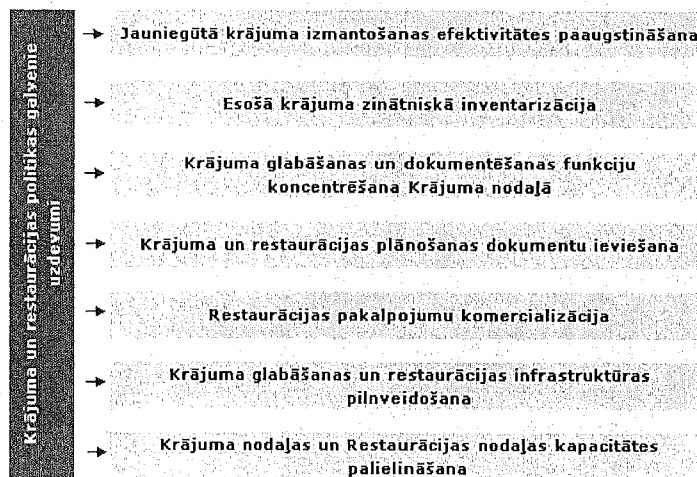
Stratēģijas daļā aprakstīti pasākumi, kas veicami muzeja esošās situācijas izvērtējumā konstatēto problēmu risināšanai un muzeja turpmākai attīstībai, veidojot to par vadošo reģionālo muzeju Latvijā. Katrā nodaļā apkopoti rezultatīvie rādītāji, kurus plānots sasniegt stratēģijas īstenošanas gaitā. Noslēgumā atspoguļotas stratēģijas ieviešanas izmaksu un ieguvumu prognozes.

Stratēģijas daļā galvenā uzmanība pievērsta muzeja darbības pakārtošanai apmeklētāju vēlmēm un muzeja zinātniskajai misijai. Tādējādi primārais uzdevums stratēģijas īstenošanā ir apmeklētāju vajadzību izziņošana un muzeja darbības zinātnisko prioritāšu definēšana. Muzeja pamatfunkciju – krājuma veidošanas, zinātniskās izpētes un publisko attiecību – īstenošanas pasākumi plānojami stingrā saskaņā ar apmeklētāju vēlmēm un iepriekš definētām zinātniskām vajadzībām.

Stratēģijas īstenošanas rezultātā plānots palielināt muzeja apmeklētāju skaitu, veicināt kopējā pilsētas apmeklētāju skaita pieaugumu, kā arī nostiprināt muzeja zinātnisko un pedagoģisko darbību. Palielinot muzeja apmeklētāju skaitu un radot jaunus sabiedrībā pieprasītus muzeja piedāvājumus, plānots palielināt muzeja maksas pakalpojumu ieņēmumus un samazināt pašvaldības dotācijas īpatsvaru muzeja ieņēmumu struktūrā.

3.1. Krājuma un restaurācijas politika

Muzeja esošās situācijas izvērtējumā konstatēts, ka VM ir vadošās pozīcijās starp reģionālajiem muzejiem gan krājuma apjoma rādītājā, gan krājuma papildināšanas tempu ziņā. Tajā pašā laikā krājuma publiskošanas un krājuma zinātniskās izmantošanas ziņā situācija atpaliek no vairākiem citiem reģionālajiem muzejiem. Tā kā esošais krājuma apjoms nav samazināms, jo tas ir nacionālā krājuma daļa, krājuma izmantošanas rādītāji galvenokārt uzlabojami pastiprinot zinātniskās izpētes un publisko attiecību funkcijas, kā arī rūpīgi izvērtējot turpmāko krājuma papildināšanu.



15. attēls. Krājuma un restaurācijas politikas galvenie uzdevumi

15. attēls. Krājuma un restaurācijas politikas galvenie uzdevumi

Lai nodrošinātu pārdomātu krājuma veidošanas politiku, tai jāizriet no muzeja zinātniskā darba un publisko attiecību politikas, kuras pašlaik nav pilnīgas, jo nav veikta muzeja apmeklētāju vajadzību izpēte un definētas muzeja zinātniskā darba prioritātes. Tā kā VM mērķis ir kļūt par vadošo reģionālo muzeju, tam jāatspoguļojas arī atbilstošā krājuma apjomā un krājuma pieauguma tempos, kas arī turpmāk pārsniegs citu reģionālo muzeju rādītājus.

Tādējādi krājuma politikas mērķim jābūt nevis krājuma pieauguma kvantitatīvai ierobežošanai, bet gan kvalitatīvai kontrolei.

Krājuma komplektēšanas darbā ir acīmredzama nepieciešamība pēc skaidrāk definētām krājuma komplektēšanas prioritātēm, kas izrietētu no muzeja publisko attiecību politikas un zinātniskā darba politikas. Iekļaujot krājumā jaunas vienības, jāspēj definēt, kādās tematiskās izstādēs, ekspozīcijās, vai kādos zinātniskos pētījumos konkrētais priekšmets nākotnē tiks izmantots. Vienlaikus nepieciešams veikt arī esošā krājuma zinātnisko inventarizāciju, kas ļautu gan pārvērtēt priekšmetu piederību noteiktām krājuma kolekcijām, gan identificēt nepieciešamos krājuma papildinājumus.

Krājuma darba politikas izstrāde veicama pēc ārējo attiecību politikas un zinātniskā darba politikas izstrādes.⁴¹ Tajā jāiekļauj krājuma veidošanas procesa apraksts, kā arī krājuma komplektēšanas prioritātes un sagaidāmie krājuma pieauguma apjomi, attiecīgi plānojot arī krājuma dokumentēšanu un piemērojot glabāšanas infrastruktūru. Balstoties uz Krājuma darba politiku, pēc vajadzības jāveido krājuma komplektēšanas, dokumentēšanas un glabāšanas darba plāni noteiktam periodam.

Esošās situācijas aprakstā (skatīt 2.3.2. nodaļu) konstatēts, ka būtiskas krājuma daļas glabāšanu veic Vēstures nodaļa, kas apgrūtina tās pamatfunkciju veikšanu. Nākotnē krājuma glabāšanas funkcija pilnībā koncentrējama Krājuma nodaļā, Vēstures nodaļu piesaistot tikai krājuma priekšmetu aprakstu veidošanā un krājuma digitalizācijā. Lai nodrošinātu Krājuma nodaļas spēju veikt uzticētās funkcijas, nepieciešams palielināt nodaļas darbinieku skaitu, jo tas ir mazāks kā citos reģionālajos muzejos.⁴² Ņemot vērā dokumentu, iespieddarbu un fotogrāfiju kolekcijas pārņemšanu no Vēstures nodaļas, papildus darbinieks nepieciešams darbam ar šīm kolekcijām, kā arī nākotnē izvērtējama darbinieka piesaistīšana tehniskajiem darbiem (šim nolūkam nav nepieciešama speciāla kvalifikācija).

Muzeja restaurācijas darbā nepieciešams plānošanas dokuments, jo pašreiz nav skaidri definētas esošā krājuma un papildinājumu restaurācijas prioritātes. Krājuma restaurācija veicama kārtībā, kā to plānots izmantot ekspozīciju un izstāžu vajadzībām, tomēr jāizvērtē arī kopējās krājuma restaurācijas un konservācijas vajadzības, pakāpeniski samazinot priekšmetu skaitu, kam nepieciešama restaurācija. Lai nodrošinātu muzeja darbībai nepieciešamo restaurācijas kapacitātes pieaugumu, nepieciešama darbinieku skaita palielināšana Restaurācijas nodaļā.

Restaurācijas pakalpojumu piedāvāšana ārējiem lietotājiem veicama, ja tā ir komerciāli ienesīga (sedz papildus darbaspēka un materiālu izmaksas, garantējot peļņu muzejam), un ja muzejam ir papildus restaurācijas jaudas, kas netiek izmantotas muzeja vajadzībām. Restaurācijas pakalpojuma komercializācija nedrīkst traucēt muzeja funkciju veikšanai, tāpēc iekļaujot restaurāciju maksas pakalpojumu klāstā, nepieciešams palielināt esošo darbinieku noslodzi vai pieņemt papildus darbiniekus, nesamazinot restauratoru noslodzi muzeja vajadzībām. Jautājums par speciālas struktūras veidošanu restaurācijas maksas pakalpojuma sniegšanai, vai šī pakalpojuma integrēšanu esošajā muzeja struktūrā, izlemjams, to atsevišķi

⁴¹ skatīt muzeja politikas dokumentu hierarhiju 3.4. nodaļā (22. attēls)

⁴² Piemēram, Ģ. Eliasa Jelgavas Vēstures un mākslas muzejā, kuram ir mazāks krājuma apjoms, 2009. gadā bija pieci krājuma speciālisti (VM 2009. gadā bija 4 krājuma speciālisti). Tomēr nepieciešams precīzāks situācijas izvērtējums, jo dažādos muzejos atšķiras krājuma speciālistu veikto pienākumu apjoms.

saskaņojot ar pilsētas domi. Akceptēšanas gadījumā LOP kompleksa bijušās cietuma administrācijas ēkā izvietojamas specializētas restauratoru darbnīcas.

Krājuma glabāšanas un restaurācijas infrastruktūra uzlabojuma atbilstoši esošās situācijas aprakstā identificētajām problēmām (skatīt 2.3.1. nodaļu) un sagaidāmajiem krājuma papildināšanas tempiem (sīkāk skatīt 3.4. nodaļā *Atbalsta funkciju politika*). Palielinot krājuma glabāšanas telpu apjomu, tās jāpiemēro atvērtā krājuma koncepcijas vajadzībām.

Sasniedzamie rādītāji:

- Izstrādāta muzeja krājuma politika;
- Izstrādāta muzeja restaurācijas politika;
- Pilnveidota krājuma priekšmetu publiskošanas uzskaitē un izstrādāts plāns krājuma publiskošanas rādītāju uzlabošanai;
- Restaurēto priekšmetu skaita pieaugums pret 2007.-2009. gada vidējo rādītāju (apmēram 340 vienības) par 50 %;
- Identificēts restaurējamā krājuma apjoms un izstrādāts plāns tā konservācijai vai restaurācijai;
- Muzeju kopkataloga vajadzībām digitalizētas arheoloģisko un etnogrāfisko priekšmetu kolekcijas, kā arī nozīmīgākie priekšmeti no citām kolekcijām;
- Krājuma nodaļas darbinieku skaita palielinājums vismaz par vienu darbinieku (no 4 uz 5);
- Veikta krājuma zinātniskā inventarizācija vēstures periodu un kolekciju griezumā un konstatēti nepieciešamie papildinājumi;
- Precizēti kritēriji krājuma priekšmetu iekļaušanai noteiktās kolekcijās un pārvērtēta krājuma priekšmetu piederība kolekcijām;
- Veikta krājuma glabāšanas apstākļu uzlabošana (jaunu krājuma glabāšanas telpu izbūve PBM) un t.s. „atvērtā krājuma” koncepcijas ieviešana attiecībā uz krājuma daļu, kurai to pieļauj krājuma uzglabāšanas nosacījumi;
- Veikta krājuma glabāšanas funkcijas koncentrēšana Krājuma nodaļā.
- Izstrādāts un Ventspils domē aizstāvēts tehniski ekonomiskais pamatojums Restaurācijas centra izveidei. Akcepta gadījumā bijušajā cietuma administrācijas ēkā izvietotas specializētas restauratoru darbnīcas.
- Uzlaboti restauratoru darba apstākļi, ierīkojot ventilāciju LOP restaurācijas telpās (ja tās netiek pārvietotas uz bijušo cietuma administrācijas ēku) un izbūvējot jaunas restaurācijas telpas PBM metāla un koka priekšmetu restaurācijai
- Restaurācijas nodaļas kapacitāte palielināta par 1.0 slodzi.

3.2. Zinātniskā darba politika

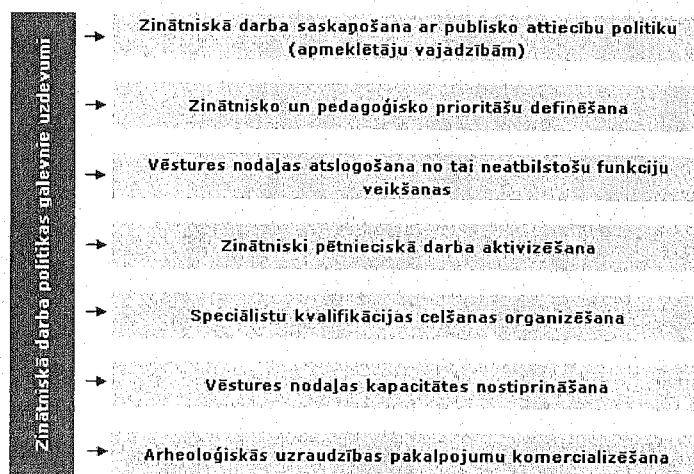
Līdzīgi kā krājuma darbu, arī zinātnisko izpēti ietekmē tas, ka nav veikta muzeja apmeklētāju vajadzību izpēte. Tādējādi nav iespējams pamatoti novērtēt nepieciešamos pētījumus ekspozīciju, izstāžu, muzejpedagoģisko programmu u.c. publisko attiecību vajadzībām. Kaut gan muzeja zinātniskā darba politikā samērā detalizēti ir uzskaitīti tuvākajos gados veicamie pētījumi, nav atrunāts, pēc kādiem kritērijiem pētījumu tēmas izvēlētas.

Lai uzlabotu VM zinātnisko darbu, nepieciešams pilnveidot muzeja zinātniskā darba politiku, nosakot pētījumu prioritātes atbilstoši publisko attiecību vajadzībām, kā arī muzeja zinātniskajai un pedagoģiskajai misijai.⁴³

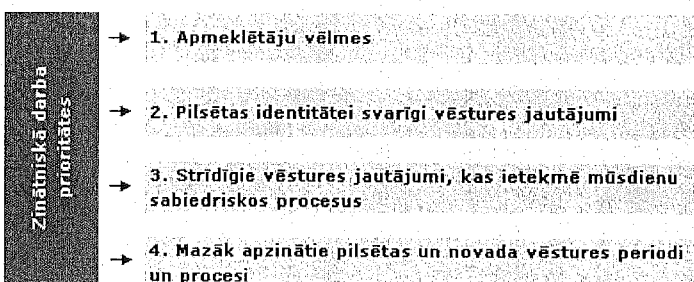
Par prioritāriem uzskatāmi pētījumi, kuru rezultātā

muzejam var piesaistīt papildus apmeklētājus (tik tālu, cik tie nav pretrunā ar muzeja zinātnisko un pedagoģisko misiju), bet vienlaikus veicami pētījumi, kuru mērķis ir objektīvās vēstures izziņošana (pat ja tas neatbilst apmeklētāju vēlmēm) – skatīt 17. attēlu. Šāda pieeja izriet no atziņas, ka objektīvās vēstures atspoguļošana nav iespējama bez apmeklētāju piesaistes, bet pilnīga pieskaņošanās apmeklētāju vēlmēm savukārt var kavēt muzeja sociālās misijas īstenošanu (vēstures objektīvu izpēti un sabiedrības izglītošanu vēstures jautājumos).

Lai apmeklētāju piesaistei orientētos pētījumus papildinātu ar muzeja zinātniskās misijas īstenošanai būtiskām tēmām, veicama dažādu pilsētas ekspertu (pedagogi, kultūras darbinieki, pilsētas mārketinga speciālisti u.c.) aptauja par vēstures periodiem un norisēm, kas veido pilsētas tēlu (piemēram, senvēsture, Kurzemes-Zemgales hercogiste, kuģniecība un ostas attīstība, slaveni novadnieki u.tml.) vai joprojām būtiski ietekmē mūsdienu procesus



16. attēls. Zinātniskā darba politikas galvenie uzdevumi



17. attēls. Zinātniskā darba prioritātes

⁴³ skatīt arī muzeja politikas dokumentu hierarhiju 3.4. nodaļā (22. attēls)

(piemēram, II pasaules kara un PSRS okupācijas laika norises). Pētījumi par šiem jautājumiem veicami arī tad, ja tam nav tieša sakara ar muzeja apmeklētāju skaita palielināšanu.

Pašlaik VM lielākā daļa pētījumu un atbilstošo publikāciju tiek radīti ārpus Vēstures nodaļas – to pamatā dara direktora vietnieks zinātniskajā darbā, krājuma nodaļas vadītāja un HD vadītāja. Šādas situācijas cēlonis ir liels no citām nodaļām deleģēto funkciju skaits, kas kavē pievēršanos nodaļas pamatuzdevumam – zinātniskajai izpētei. Papildus jāņem vērā, ka nākotnē prognozējams Vēstures nodaļas noslodzes pieaugums sakarā ar Publisko attiecību un mārketinga nodaļas kapacitātes nostiprināšanu – paplašinoties darbam ar apmeklētājiem, būs nepieciešami papildus pētījumi jaunu ekspozīciju, izstāžu un muzejpedagoģisko programmu veidošanai. Tādējādi izteikti iezīmējas Vēstures nodaļas kapacitātes trūkums pamatfunkciju veikšanai.

Vēstures nodaļas kapacitāte stiprināma efektīvāk izmantojot esošos darbiniekus, kas jāatslogo no nodaļai neraksturīgu funkciju veikšanas, kā arī piesaistot jaunus darbaspēka resursus gan pastāvīgai nodarbināšanai, gan konkrētu projektu vajadzībām (ārējie eksperti). Nodaļa atbrīvojama no dokumentu, iespieddarbu un fotogrāfiju kolekciju glabāšanas un dokumentēšanas, šīs funkcijas nododot Krājuma nodaļai. Lai veiktu krājuma digitalizāciju, t.s. „Ventspils hronikas” veidošanu (pēc būtības - mūsdienu vēstures dokumentēšana) un mājas lapas saturisku atjaunošanu, nepieciešams darbinieks, kas specializējas darbā ar informācijas tehnoloģijām. Tādējādi esošie Vēstures nodaļas darbinieki, kas pašlaik veic minētās funkcijas, varētu plašāk pievērsties zinātniskajai izpētei.

Pašlaik Vēstures nodaļas speciālisti pēc pieprasījuma veic arī gida funkcijas. Ņemot vērā gida darbības ciešo saistību ar muzeja publiskajām attiecībām (tiešs darbs ar apmeklētājiem), nākotnē izvērtējama iespēja šo funkciju deleģēt Publisko attiecību un mārketinga nodaļai (šajā gadījumā tās kapacitāte nostiprināma ar papildus darbinieku/iem). Lai nodrošinātu kvalitatīvu darbu ar senāku vēstures periodu dokumentiem, organizējama Vēstures nodaļas speciālistu valodu zināšanu pilnveidošana.

Līdz ar HD kā muzeja struktūrvienības reorganizāciju, Vēstures nodaļai piesaistāma pašreizējā HD vadītāja, kas jau veic pētījumus literatūras jomā. Nākotnē atsevišķi diskutējams un izlemjams jautājums par etnogrāfijas speciālista piesaisti darbam ar muzeja etnogrāfisko kolekciju. Ierobežojot Vēstures nodaļas darbinieku skaita pieaugumu, specifisku pētījumu veikšanai izmantojami ārējie speciālisti no citiem muzejiem vai iestādēm.

Muzeja maksas pakalpojumu ieņēmumu palielināšanai, atsevišķi jāizvērtē iespēja piedāvāt ārējiem lietotājiem arheoloģiskās uzraudzības pakalpojumus. Tā kā pašlaik VM vienīgais arheoloģijas speciālists ir direktores vietnieks zinātniskajā darbā, kura zinātniskā darbība muzejam ir pārāk nozīmīga, jaunā pakalpojuma ieviešanai būtu nepieciešams uz uzņēmuma līgumu pamata nodarbināt vēl vienu arheoloģijas speciālistu. Jautājums par šāda maksas pakalpojuma ieviešanu atsevišķi saskaņojams ar pilsētas domi, vadoties no tā paredzamā komerciālā ienesīguma.

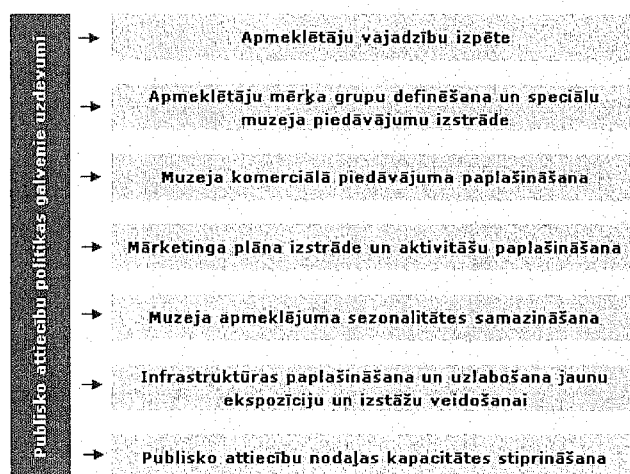
Sasniedzamie rādītāji:

- Izstrādāta detalizēta Zinātniskā darba politika.
- Krājuma un Publisko attiecību un mārketinga nodaļām deleģētas tām atbilstošās funkcijas, ko pašlaik veic Vēstures nodaļa.

- Ik gadu veikti vismaz 10 pētījumi par dažādām tēmām (50 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ik gadu sagatavoti 20 informatīvi raksti plašsaziņas līdzekļiem (vismaz 50 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ik gadu sagatavotas 5 zinātniskās publikācijas, t.sk. 2 starptautiskas (apmēram 50 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju)
- Kopējais muzeja pastāvīgo ekspozīciju skaits 12 (pieaugums par 50 %).
- Ik gadu saturiski izstrādātas 15 muzeja krājumā balstītas izstādes (50 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ik gadu saturiski izstrādātas vismaz 5 jaunas muzejpedagoģiskās programmas (100 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ik gadu sagatavotas un nolasītas 20 lekcijas (70 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Darbinieku skaits Vēstures nodaļā palielināts par 1 darbinieku.
- Veikta vidēji viena arheoloģiskā ekspedīcija gadā.
- Arheoloģiskā uzraudzība tiek piedāvāts kā pakalpojums.

3.3. Publisko attiecību politika

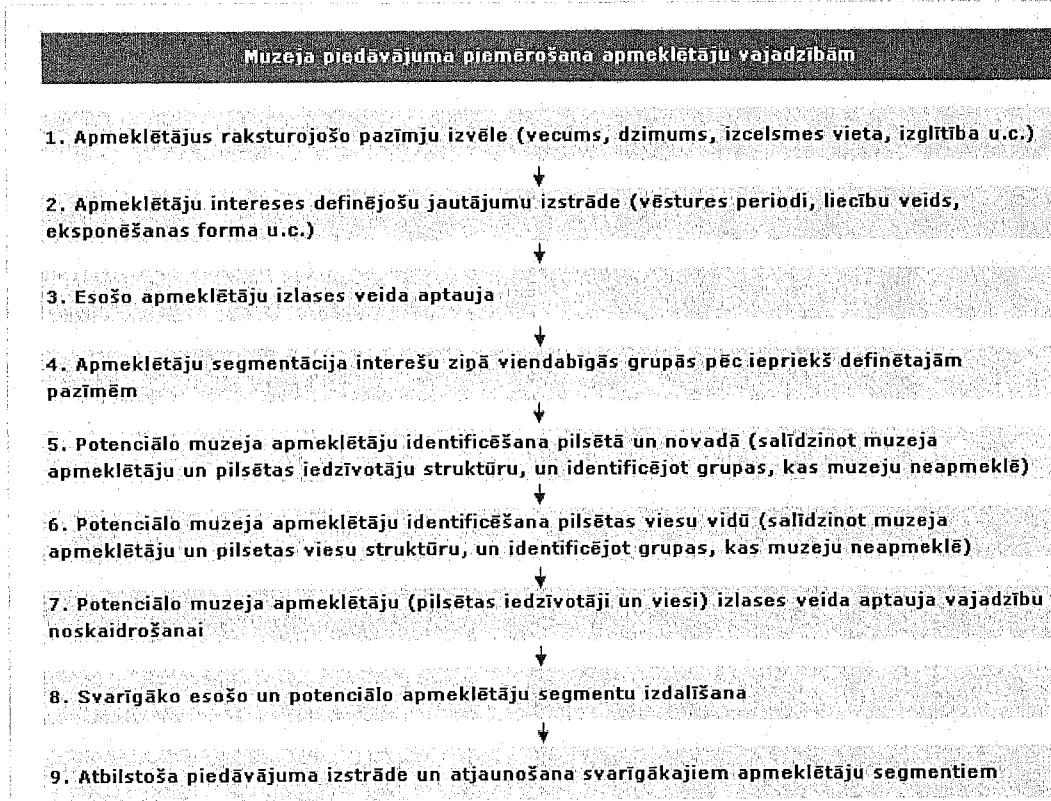
Publisko attiecību jomā būtiskākā problēma ir pētījuma trūkums par esošo un potenciālo apmeklētāju interesēm. Tādējādi tiek kavēta ne tikai muzeja publisko attiecību pasākumu veiksmīga īstenošana, bet pakārtoti arī muzeja darbs kopumā. Bez apmeklētāju vajadzību identificēšanas nav iespējams veidot atbilstošu muzeja piedāvājumu – ekspozīcijas, izstādes, pasākumus, muzejpedagoģiskās programmas u.c., - kas, savukārt, kavē zinātniskās izpētes un krājuma komplektēšanas prioritāšu definēšanu. Galvenais cēlonis šādai situācijai ir nesamērīgi mazs darbinieku skaits publisko attiecību jomā (pašreizējā Projektu nodaļa).



18. attēls. Publisko attiecību politikas galvenās prioritātes

Esošo apmeklētāju vajadzību izpētei veicamas izlases veida aptaujas, kurās nepieciešams sīkāk identificēt apmeklētāju sadalījumu pa vecuma grupām (pašlaik trīs grupas pēc bīlešu realizācijas – skolēni, pieaugušie, pensionāri), dzimumiem, pēc izcelsmes vietas (Ventspils un apkārtnes iedzīvotāji, Latvijas tūristi un ārvalstu tūristi, pēdējās divas grupas atšifrējot sīkāk), izglītības u.c. faktoriem, kas varētu ietekmēt apmeklētāju intereses. Aptaujā iekļaujami jautājumi par interesējošajiem vēstures periodiem, šajos vēstures periodos notiekošajiem procesiem (piemēram, ostas attīstība, ieroči, sadzīve, politika u.tml.), kā arī šo procesu atspoguļojuma veidiem (priekšmeti, fotogrāfijas, dokumenti, digitālās ekspozīcijas, gidu stāstījums u.tml.). Atsevišķi jāizdala jautājumi par apmeklētājus interesējošo pasākumu, izstāžu, muzejpedagoģisko programmu un lekciju tematiku. Veicama skolu pedagogu un

skolēnu aptauja par nepieciešamajām muzejpedagoģiskajām programmām un lekcijām par novada vēsturi. Atbildes uz jautājumiem jāformulē izvēles formā, bet jāparedz arī iespēja



19. attēls. Muzeja piedāvājuma piemērošana apmeklētāju vajadzībām

apmeklētājiem papildināt tās ar saviem variantiem.

Aptaujas rezultātā jāizdala interešu ziņā viendabīgas esošo apmeklētāju grupas, kuras atšķiras pēc skaitliskā lieluma. Attiecīgi muzeja piedāvājums veidojams pēc apmeklētāju grupas nozīmības kopējā muzeja apmeklētāju skaitā (skatīt 19. attēlu). Būtiskākajām grupām veidojami speciāli muzeja piedāvājumi (ekspozīcijas, izstādes, pasākumi u.c.), turklāt šī piedāvājuma atjaunošana jāveic biežāk. Mazāk būtiskām apmeklētāju grupām piedāvājums var būt šaurāks. Lai nodrošinātu pētījuma datu aktualitāti, pastāvīgi jāveic arī apmeklētāju novērošana, kurā iesaistāmi zāļu uzraugi.

Veicot muzeja esošo apmeklētāju vajadzību izpēti, vienlaikus nepieciešams identificēt arī potenciālos muzeja apmeklētājus, kas dažādu iemeslu dēļ muzeju pašlaik neapmeklē. Tas izdarāms salīdzinot muzeja apmeklētāju struktūru ar pilsētas iedzīvotāju struktūru, kā arī ar pilsētas viesu struktūru. Šādā veidā identificējamās grupas, kurās apmeklētāju skaits ir procentuāli mazāks, un veicama izlases veida aptauja par šādas situācijas cēloņiem. Ja potenciālā apmeklētāju grupa ir pietiekami nozīmīga, šai grupai radāms speciāls muzeja piedāvājums. Tajā skaitā izstrādājams speciāls piedāvājums lielākajām ārvalstu tūristu grupām, kas iezīmē Ventspils un Latvijas saistību ar to mītnes zemi (šāda prakse bieži novērojama Rietumeiropas muzejos).

Vadoties no apmeklētāju grupu interesēm, to vajadzībām veidojamas pastāvīgas ekspozīcijas (vai to daļas), kā arī periodiski atjaunojams specifisks izstāžu, pasākumu, muzejpedagoģisko programmu un lekciju piedāvājums. Galvenajām apmeklētāju grupām izmantojami arī

specifiski mārketinga komunikācijas kanāli, piemērojot tos grupas īpatnībām (piemēram, jauniešiem informācija internetā, pensionāriem radio un prese, bet pilsētas viesiem informatīvie materiāli un stendi galvenajās tūristu koncentrācijas vietās). Izstrādājot un īstenojot muzeja mārketinga plānu, jāveido vienots muzeja tēls, atsakoties no muzeja struktūrvienību patstāvīgas identitātes veidošanas. Šim nolūkam nepieciešams vienots muzeja logo un nosaukums, struktūrvienību gadījumā pievienojot atbilstošu precizējošu informāciju.

Esošās situācijas aprakstā kā būtiska problēma konstatēta (skatīt 2.3.3. nodaļu) apmeklētāju skaita sezonālitate. Cēlonis šādai situācijai ir kopējās tūristu plūsmas sezonālitate pilsētā – līdz ar pilsētas apmeklētāju skaita samazināšanos ziemas sezonā apsīkst arī muzeja apmeklētāju skaits. Muzejam nešaubīgi jāizmanto tūrisma sezonas lielās plūsmas, sevišķi organizējot speciālu piedāvājumu pilsētas lielo pasākumu laikā (pilsētas svētki, jūras svētki u.c.). Kopējais tūristu skaits pilsētā 2009. gadā sasniedza aptuveni 400 000,⁴⁴ tāpēc VM (ap 70 000 apmeklētāju 2009. gadā, jeb 17,5 % no pilsētas viesu skaita) ir iespēja turpināt palielināt apmeklētāju skaitu uz tūristu rēķina. Sevišķi uzlabojams ir darbs ar ārvalstu tūristiem, jo 2009. gadā pilsētu apmeklēja 38595 ārvalstu viesi,⁴⁵ bet no tiem VM apmeklēja 7255 (18 %). Ņemot vērā ārvalstu viesu salīdzinoši ilgāko uzturēšanos pilsētā un specifisko interesi par apmeklējuma vietu, šis rādītājs ir uzlabojams.

Tūristu plūsmas sezonālitate nosaka, ka vasaras sezonā intensificējams darbs ar pilsētas viesiem, bet ziemas sezonā jāakcentē darbs ar vietējiem iedzīvotājiem. Sevišķi tas attiecas uz darbu ar skolām, kuru mācību sezona sakrīt ar muzeja apmeklējuma samazinājuma mēnešiem. Tādējādi muzeja resursi ziemas sezonā jākoncentrē muzejpedagoģisko programmu un lekciju vadīšanai, kā arī organizējot pasākumus (izstādes, koncerti, gadskārtu svinības u.c.) vietējiem iedzīvotājiem. Šajā laikā muzejs var pastiprinātu uzmanību pievērst muzeja krājumā balstītām izstādēm, kas atspoguļo specifiskus novada vēstures jautājumus un ir interesantas pamatā vietējiem iedzīvotājiem. Iespējams paplašināt arī citu muzeju krājumā balstītu izstāžu piedāvājumu, tādējādi aiztaupot iedzīvotājiem vajadzību doties uz citām pilsētām un palielinot muzeja apmeklētāju skaitu. Ņemot vērā iepriekš minētos apstākļus, muzeja sezonālitatei pilnībā nav iespējams novērst, tomēr sezonālitatei ir jābūt mazāk izteiktai, kā objektos, kas pamatā orientēti uz tūristu plūsmu.

Iepriekš aprakstīto funkciju izpildei nepieciešama būtiska muzeja Publisko attiecību un mārketinga nodaļas (tagadējā Projektu nodaļa) kapacitātes stiprināšana. Papildus jāņem vērā, ka nodaļa nākotnē varētu pārņemt arī gida funkciju veikšanu no Vēstures nodaļas (skatīt 3.2. nodaļu). Stratēģijas sākotnējā posmā katrā muzeja struktūrvienībā nepieciešams nodrošināt publisko attiecību darbinieku, kas sagatavo ekspozīcijas, izstādes, pasākumus un muzejpedagoģiskās programmas. Ņemot vērā mārketinga pasākumu specifisko raksturu, šīs funkcijas veikšanai būtu nepieciešams atsevišķs darbinieks, kas sagatavotu apmeklētāju aptaujas un apkopotu to rezultātus, gatavotu preses relīzes, izstrādātu muzeja informatīvos materiālus, organizētu publikācijas, reklāmas materiālu izvietojumu u.c. darbus. Tādējādi minimālais muzeja publisko attiecību skaits stratēģijas īstenošanai ir 4 (pašlaik Projektu nodaļā ir 3 darbinieki).

Attiecībā uz gida funkciju veikšanu ir iespējami divi modeļi. Pirmajā gadījumā gida funkcijas tiktu dalītas starp esošajiem Projektu nodaļas un Vēstures nodaļas darbiniekiem, kas neprastu papildus darbaspēka resursus, bet samazinātu esošo speciālistu kapacitāti

⁴⁴ Ventspils TIC aplēses

⁴⁵ Ventspils TIC dati

zinātniskajai izpētei un muzeja piedāvājuma paplašināšanai. Otrajā gadījumā nākotnē Projektu nodaļā varētu pieņemt papildus darbinieku, kas vadītu ekskursijas, kā arī pārkvalificēt esošos zāļu uzraugus, deleģējot tiem apmeklētāju konsultēšanu un atbrīvojot no apkopēju funkciju veikšanas. Otrs modelis prasītu papildus darbaspēka un finansiālus resursus, tāpēc tā ieviešana nākotnē izvērtējama atsevišķi saskaņojot ar pilsētas domi.

Lai samazinātu pašvaldības dotācijas apjomu, VM nepieciešams palielināt maksas pakalpojumu ieņēmumus. Ņemot vērā, ka Publisko attiecību un mārketinga nodaļai jāveic apmeklētāju vajadzību izpēti un apmeklētājiem saistoša muzeja piedāvājuma izstrāde, tieši šai nodaļai jābūt atbildīgai arī par komerciāli orientētu muzeja piedāvājumu izstrādi. VM saimniecisko ieņēmumu palielināšana iespējama gan radot saistošas pamatekspozīcijas un izstādes, kas veicinātu ieņēmumu pieaugumu no ikdienas apmeklētājiem, gan organizējot pasākumus un citus piedāvājumus par atsevišķi noteiktu samaksu. Lai kontrolētu VM saimnieciskās darbības ieņēmumu pieaugumu, nosakāmi konkrēti sasniedzamie rādītāji dažādās ieņēmumu pozīcijās un muzeja struktūrvienībās, par atbildīgo nosakot Publisko attiecību un mārketinga nodaļu. Veicot pasākumu un citu komerciālu piedāvājumu ieņēmumu plānošanu un cenošanu, piesaistāms muzeja ekonomists, kam jāveic arī maksas pakalpojumu plāna izpildes kontrole.

Muzeja publisko attiecību politikas aktivizēšana radīs nepieciešamību pēc infrastruktūras paplašināšanas un pilnveidošanas. Tas saistāms ar prognozējamo ekspozīciju, izstāžu un pasākumu skaita pieaugumu, kam būs nepieciešamas papildus telpas. Tāpat esošās situācijas aprakstā identificēta nepieciešamība uzlabot PBM esošo ekspozīciju telpu stāvokli un pārkārtot brīvdabas ekspozīciju. Sīkāk nepieciešamie infrastruktūras uzlabojumi apskatīti 4.4. nodaļā Atbalsta funkciju politika.

Sasniedzamie rādītāji:

- Izstrādāta publisko attiecību politika un mārketinga plāns.
- Ik pēc 3 gadiem veikts izvērstis pētījums par esošajiem un potenciālajiem muzeja apmeklētājiem un to vajadzībām.
- Katru gadu veiktas izlases veida apmeklētāju aptaujas par muzeja piedāvājumu.
- Apmeklētāju skaits palielināties līdz 150 000 (100 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Līdz 20 % palielināts Ventspils apmeklētāju īpatsvars, kas apmeklē arī muzeju (pašlaik 17 %).
- Ik gadu sagatavotas 15 VM krājumā balstītas izstādes (50 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ik gadu organizēt 4 citu muzeju krājumā balstītas izstādes (100% pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju), deponējot tās.
- Ik gadu sagatavotas 40 izstādes, kas nav balstītas muzeju krājumā (saglabāts pašreizējais līmenis).
- Ieviesta izstāžu apmeklētāju uzskaitē un izstrādāts plāns izstāžu apmeklētāju skaita palielināšanai.
- Ik gadu saturiski izstrādātas vismaz 5 jaunas muzejpedagoģiskās programmas (100 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ikgadējais muzejpedagoģisko programmu apmeklētāju skaits 5000 (400 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Ikgadējais pasākumu skaits 60 (20 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).

- Ikgadējais pasākumu apmeklētāju skaits 30 000 (100 % pieaugums salīdzinājumā ar pašreizējo rādītāju).
- Muzeja apmeklētības sezonālā rādītāja samazinājums līdz 3,5 – par 20 % (seši apmeklētākie mēneši pret sešiem mazāk apmeklētajiem mēnešiem).
- Kopējais digitālo ekspozīciju skaits 5 (100 % pieaugums pret pašreizējo apjomu).
- Ik gadus radītas vismaz 40 informatīvas publikācijas dažādos plašsaziņas līdzekļos.
- Publisko attiecību un mārketinga nodaļas darbinieku skaits palielināts vismaz līdz 4 (30 % pieaugums pret pašreizējo rādītāju).
- Ik pēc 3 gadiem veikts izvērstis pētījums par esošajiem un potenciālajiem muzeja apmeklētājiem un to vajadzībām.
- Katru gadu veiktas izlases veida apmeklētāju aptaujas par muzeja piedāvājumu.
- Radīts vienots muzeja tēls pilsētas iedzīvotāju un tūristu vidū.
- Veikta publisko attiecību vajadzībām nepieciešamās infrastruktūras paplašināšana un uzlabošana.

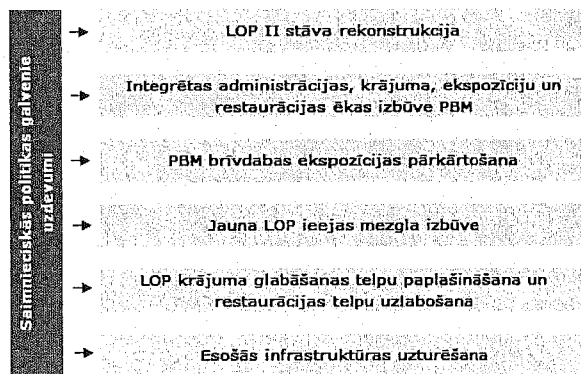
3.4. Atbalsta funkciju politika

Muzeja politika atbalsta funkciju jomā aptver saimniecisko politiku, administratīvo un personāla politiku, kā arī finanšu politiku. Nodaļā raksturoti atbalsta pasākumi, kas veicami stratēģijā noteiktā muzeja mērķa sasniegšanai.

Saimnieciskā politika

Saimnieciskās politikas uzdevums ir VM nepieciešamās infrastruktūras veidošana un uzturēšana. Stratēģijas īstenošanas gaitā nepieciešams novērst esošās situācijas aprastā konstatētās infrastruktūras nepilnības un turpināt to paplašināt atbilstoši ieplānotajai muzeja izaugsmei.

Par prioritārajiem saimnieciskās politikas uzdevumiem uzskatāma Livonijas ordeņa pils II stāva rekonstrukcija, kas ļaus paplašināt muzeja ekspozīciju un noslēgs pils kā vienota ansambļa rekonstrukciju, kā arī jaunas integrētas administrācijas, krājuma, ekspozīciju un restaurācijas ēkas izbūve Piejūras brīvdabas muzejā, kas nodrošinās atbilstošus krājuma glabāšanas, eksponēšanas un restaurācijas apstākļus, kā arī uzlabos šīs muzeja struktūrvienības vizuālo tēlu.



20. attēls. Saimnieciskās politikas galvenie uzdevumi

Bez minētajiem infrastruktūras paplašināšanas projektiem nepieciešama arī PBM brīvdabas ekspozīcijas pārkārtošana, kas veicama līdztekus jaunās administrācijas ēkas izbūvei. Turpinot LOP kompleksa sakārtošanu, jāveic jauna pils ieejas mezgla izbūve, kas nodrošinātu gan vizuālu saskaņu ar ordeņa pili, gan nepieciešamo funkcionalitāti – autotransporta novietošanu, informācijas materiālu izvietojumu, labierīcības, kā arī biļešu un suvenīru tirdzniecības telpas.

Esošās situācijas aprakstā identificēta nepieciešamība uzlabot atsevišķu kolekciju (tekstiliju un lielgabarīta priekšmetu) glabāšanas apstākļus, kā arī paplašināt citu kolekciju glabāšanai paredzētās telpas, jo, turpinoties muzeja krājuma papildināšanai, to noslodze pamazām tuvojas maksimumam, turklāt nepieciešams nodrošināt atvērtā krājuma koncepcijas ieviešanu. Daļēji krājuma telpu trūkumu risinās iepriekš minētā jaunu glabāšanas telpu izbūve PBM, tomēr jāveic arī LOP krājuma telpu paplašināšana, pielāgojot krājuma glabāšanas vajadzībām ordeņa pils bēniņus, un, nepieciešamības gadījumā, arī citas pils kompleksā ietilpstošās ēkas. Tāpat jāuzlabo arī restauratoru darba apstākļi LOP, ierīkojot atbilstošu ventilāciju un veicot citus nepieciešamos uzlabojumus esošajās restaurācijas telpās, vai pārvietojot restaurācijas darbnīcas uz citām LOP telpām.

Attiecībā uz VM muzeja infrastruktūras uzturēšanu, Saimniecības nodaļai sadarbībā ar ekonomistu jāveic sistemātiska ārpakalpojumu izmantošanas izvērtēšana. Šim nolūkam jāizsludina cenu aptaujas par noteiktu saimniecisko atbalsta funkciju veikšanu un piedāvājumi jāsalīdzina ar esošajām izmaksām. Ja ārējais piedāvājums ir būtiski lētāks un kvalitatīvi atbilst prasībām, attiecīgā funkcija deleģējama citām pašvaldības iestādēm vai komersantiem.

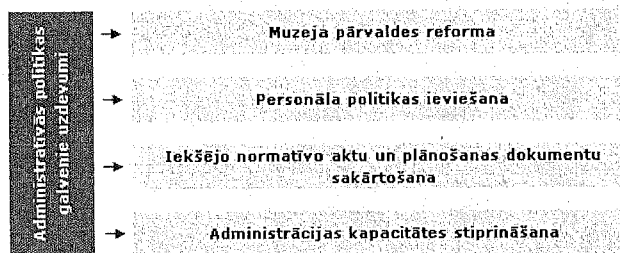
Kopsakarā ar jaunu infrastruktūras objektu rašanos (LOP II stāvs, PBM administratīvā ēka u.c.), kā arī iespējamo ārpakalpojumu izmantošanu, izvērtējams Saimniecības nodaļā nepieciešamais darbinieku skaits. Jāņem vērā, ka nākotnē zāļu uzraugi, kas pašlaik ir Saimniecības nodaļā, varētu tikt pārkvalificēti par konsultantiem un pārcelti uz Publisko attiecību un mārketinga nodaļu. Ja telpu uzkopšana netiks nodrošināta ar ārpakalpojuma palīdzību, Saimniecības nodaļā varētu rasties nepieciešamība pēc papildus darbiniekiem.

Sasniedzamie rādītāji:

- Pabeigta LOP II stāva un IV rekonstrukcija;
- Izbūvēta daudzfunkcionālā krājuma, ekspozīcijas un darba telpu ēka PBM;
- Pārkārtota PBM brīvdabas ekspozīcija;
- Izbūvēts jauns LOP ieejas mežgls;
- Veikta LOP bēniņu piemērošana krājuma glabāšanai un LOP restaurācijas telpu uzlabošana (ventilācijas ierīkošana);
- Sistemātiski izvērtēta iespēja izmantot ārpakalpojumus;
- Saimniecības nodaļas darbinieku skaits nemainās, tomēr jāizvērtē zāļu uzraugu pārkvalificēšana par konsultantiem Publisko attiecību un mārketinga nodaļā.

Administratīvā politika

Muzeja administratīvās politikas jomā būtiskākais uzdevums ir pārvaldes reformas veikšana. Esošās situācijas aprakstā identificēts, ka ir traucēta muzeja struktūrvienību efektīva sadarbība un atsevišķu muzeja funkciju veikšanas apjoms dažādās muzeja struktūrvienībās atšķiras, jo nodaļu darbība koncentrējusies LOP.

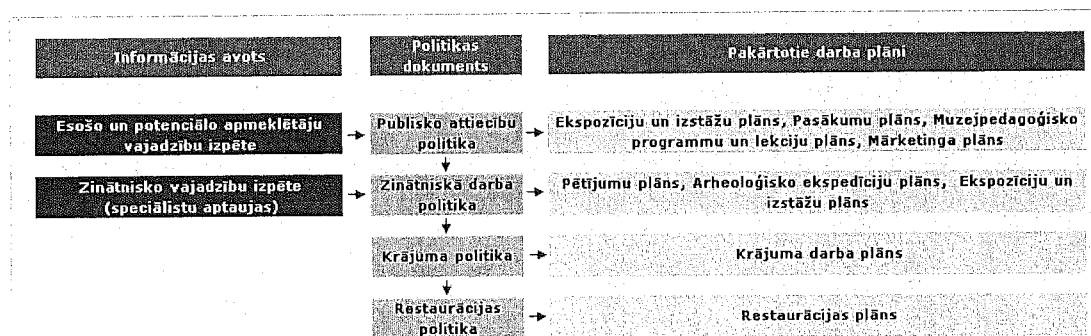


21. attēls. Administratīvās politikas galvenie uzdevumi

Lai risinātu esošo problēmu, muzejā jāievieš matricas veida pārvaldes struktūra, nosakot muzeja funkcijas veicošo nodaļu (Krājuma, Restaurācijas, Vēstures, Publisko attiecību un mārketinga, kā arī Saimniecības nodaļas) atbildību par attiecīgās funkcijas veikšanu visās muzeja struktūrvienībās. Savukārt katrai muzeja struktūrvienībai (LOP, PBM, AM, HD) nozīmējams institucionālais vadītājs, kas sadarbībā ar funkcionālajiem vadītājiem plāno, koordinē un kontrolē visu muzeja funkciju kvalitatīvu izpildi savā struktūrvienībā. Taupot muzeja resursus, LOP un HD apvienojamas vienā struktūrvienībā, kuras darbu uzrauga muzeja direktors, savukārt šaursliežu dzelzceļš integrējams PBM struktūrvienībā (skatīt pārvaldes shēmu un tās aprakstu 9. pielikumā).

Līdztekus muzeja nodaļu un struktūrvienību savstarpējo attiecību reformai, jāpārvērtē arī funkciju sadalījums starp nodaļām. Esošās situācijas aprakstā tika konstatēts, ka nepietiekama speciālistu skaita dēļ kādā no muzeja nodaļām, tās funkcijas dažkārt tiek deleģētas citai nodaļai. Lai šādu situāciju novērstu, stratēģijas īstenošanas gaitā katrā nodaļā nodrošināms speciālistu skaits, kas nepieciešams visu tās funkciju veikšanai. Tādējādi krājuma dokumentēšanas un glabāšanas funkcijas pilnībā koncentrējamas Krājuma nodaļā, krājuma konservācija un restaurācija – Restaurācijas nodaļā, zinātniskā izpēte – Vēstures nodaļā, darbs ar sabiedrību – Publisko attiecību un mārketinga nodaļā, saimnieciskie darbi – Saimniecības nodaļā, bet administrācija un finanšu kārtošana – Administrācijā, kas atrodas tiešā direktora pakļautībā. Reformējot muzeja pārvaldi, attiecīgi sakārtojami arī iekšējie normatīvie akti (nolikums un amatu apraksti).

Būtiski jāmaina arī muzeja darbības plānošanas process. Pašreizējie muzeja plānošanas dokumenti (krājuma politika, zinātniskā darba politika), kaut gan iezīmē atsevišķas darba prioritātes, nenodrošina dažādo muzeja funkciju saskaņotu īstenošanu. **Muzeja darbība plānojama secīgi, sākotnēji veicot apmeklētāju vajadzību izpēti un izstrādājot tām atbilstošu muzeja Publisko attiecību politiku** (skatīt 22. attēlu). Balstoties uz muzeja Publisko attiecību politikā definētajām vajadzībām (prioritārās ekspozīcijas, izstādes, muzejpedagoģiskās programmas u.c.), kā arī papildus ņemot vērā muzeja zinātniskās vajadzības, kas identificējamās speciālistu vidē, izstrādājama muzeja Zinātniskā darba politika, nosakot prioritāros pētījumu virzienus. Atbilstoši Publisko attiecību politikai un Zinātniskā darba politikai, izstrādājama Krājuma politika, kurai jābūt pakārtotai apmeklētāju vēlmēm un zinātniskās izpētes vajadzībām. Restaurācijas politikas prioritātes, savukārt, izriet no Krājuma komplektēšanas plāniem un Publisko attiecību politikas (ekspozīciju un izstāžu plāni). Minētajiem politikas dokumentiem jāsaturs procesa apraksti un galvenās darba prioritātes, savukārt operatīvajai plānošanai pēc vajadzības veidojami darba plāni ar



22. attēls. Plānošanas process

konkrētiem darbu sarakstiem un izpildes termiņiem. Darba plānu izstrādē plaši iesaistāmi arī struktūrvienību vadītāji.

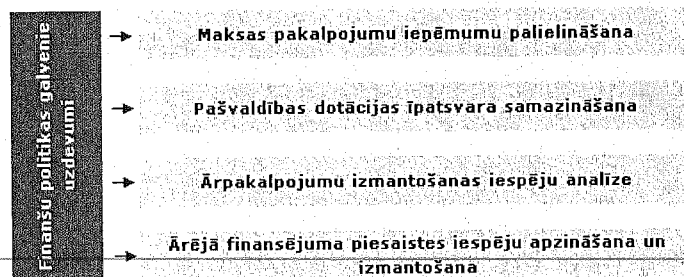
Papildus pārvaldes reformai un plānošanas procesa sakārtošanai, muzejā nepieciešams ieviest efektīvu personāla politiku. Šim nolūkam nozīmējams atbildīgais darbinieks, kam sadarbībā ar nodaļu vadītājiem jāizstrādā personāla kvalifikācijas celšanas plāns, jāievieš kvantitatīva un kvalitatīva darba rezultātu novērtēšanas sistēma, kā arī jā rūpējas par kolektīva saliedēšanas pasākumu organizēšanu. Atsevišķi izlemjams jautājums par to, vai muzeja iekšējo normatīvo aktu sakārtošana, plānošanas dokumentu izstrāde un saistītās administratīvās funkcijas veicamas esošās administrācijas kapacitātes ietvaros, vai tam nepieciešams papildus darbinieks, kas apvienotu metodiķa, jurista un personāla speciālista pienākumus.

Sasniedzamie rādītāji:

- Veikta muzeja pārvaldes reforma
- Izstrādāta un ieviesta personāla politika
- Sakārtoti muzeja iekšējie normatīvie akti un plānošanas dokumenti
- Speciālistu skaits sākotnējā posmā nemainās, bet nākotnē atsevišķi izvērtējama arī administrācijas kapacitātes stiprināšana

Finanšu politika

Finanšu politikas galvenais uzdevums ir maksas pakalpojumu ieņēmumu palielināšana un pašvaldības dotācijas īpatsvara samazināšana muzeja ieņēmumu struktūrā. Palielinot muzeja maksas pakalpojumu ieņēmumus, grāmatvedim un ekonomistam cieši jāsadarbjas ar Publisko



23. attēls. Finanšu politikas galvenie uzdevumi

attiecību un mārketinga nodaļu, kas veic tirgus izpēti un izstrādā apmeklētāju vajadzībām piemērotus piedāvājumus. Tādējādi muzeja finanšu speciālistiem jāveido maksas pakalpojumu ieņēmumu plāns (posteņi pa veidiem un muzeja struktūrvienībām), jāveic pakalpojumu cenošana, kā arī jākontrolē maksas pakalpojumu ieņēmumu plāna izpildi.

Praktiska komerciālo piedāvājumu izstrāde jāveic Publisko attiecību un mārketinga nodaļai, balstoties uz tirgus izpētes rezultātiem.

Lai kontrolētu muzeja izmaksu lietderību, ekonomistam sadarbībā ar Saimniecības nodaļu nepieciešams veikt sistemātisku ārpakalpojumu izmantošanas iespēju izvērtēšanu saimnieciskā atbalsta funkciju veikšanai (piemēram, apkopēji, remontstrādnieki u.c.). Šim nolūkam veicamas potenciālo piegādātāju cenu aptaujas, un piedāvājumi salīdzināmi ar izmaksām, kuras veidojas attiecīgo funkciju īstenojot muzejam patstāvīgi. Ekonomistam jādelegē arī ārējā finansējumu piesaistes iespēju apzināšana, konkrētu projektu izstrādi atstājot nodaļu speciālistu kompetencē.

Sasniedzamie rādītāji:

- Samazināta pašvaldības dotācijas attiecība pret muzeja izdevumiem (neskaitot ieguldījumus infrastruktūrā) līdz 50 % (2009. gadā 71%);
- Samazināts pašvaldības dotācijas apjoms uz vienu apmeklētāju līdz 3,50 LVL (2009. gadā 5,- LVL);
- Palielināti maksas pakalpojumu ieņēmumi par 150 % līdz 250 000,- LVL (2009. gadā 100 000 LVL, atreķinot zemes nomas ieņēmumus, kas turpmāk vairs nebūs, un Latvijas Dzelzceļa vienreizēju dotāciju).
- Izvērtēts ārpakalpojumu izmantošanas apjoms atbalsta funkcijās

4. Stratēģijas ieviešanas izmaksas un ieguvumi

Stratēģijas ieviešanas izmaksas veido tās īstenošanai nepieciešamais papildus personāls un infrastruktūra. Ņemot vērā, ka precīzu personāla un infrastruktūras izmaksu apjomu var noteikt tikai iepirkuma procedūras rezultātā, aprēķins ir aptuvenš.

Ventspils muzeja attīstības stratēģijas ieviešanas izdevumu pozīcijas

Pozīcija	skaits	mērvienība	Pamatojums
1. Investīcijas infrastruktūrā			
1.1. Livonijas ordeņa pils kompleksa rekonstrukcija, restaurācija un ekspozīcijas izveide (2011.gads)			
1.1.1. Būvniecības izmaksas	1 316 761	LVL	Tajā skaitā II un IV stāva restaurācija, pils un cietuma, cietuma administrācijas ēku fasādes restaurācija, mūra sētas rekonstrukcija un teritorijas labiekārtošana
1.1.2. Ekspozīcijas izmaksas	282 000	LVL	Tajā skaitā pastāvīgā ekspozīcija un digitālā ekspozīcija
1.2. Livonijas ordeņa pils ieejas mezgla būve (2012.gads)			
Būvniecības izmaksas	60 000	LVL	Pašreizējais ieejas mezgls nenodrošina vajadzīgo funkcionalitāti un neatbilst pils arhitektūrai
1.3. Piejūras brīvdabas muzejs - krājuma un darba telpu izbūve, brīvdabas ekspozīcijas infrastruktūras atjaunošana (2012.gads)			
Būvniecības izmaksas	360 000	LVL	Pašreizējā ēka ir morāli un fiziski novecojusi. Tā nenodrošina ekspozīciju izvietojuma, krājuma glabāšanas vajadzības
Infrastruktūras izmaksas kopā:	2 018 761	LVL	
2. Papildus darbinieki (Livonijas ordeņa pils kompleksa rekonstrukcijas, restaurācijas un ekspozīcijas izveides projekta kontekstā – no 2011.gada)			
2.1. Krājuma nodaļa	1	darbinieks	Pārņem krājuma uzskaites funkcijas no Vēstures nodaļas
2.2. Restaurācijas nodaļa	1	darbinieks	Restaurācijas kapacitāte muzejā nav pietiekama
2.2. Vēstures nodaļa	1	darbinieks	Nepieciešams darbinieks uz informācijas un komunikāciju tehnoloģijām saistītu pakalpojumu nodrošināšanai un attīstībai – krājuma digitalizāciju, Ventspils hronikas veidošanu un mājas lapas uzturēšanu
2.3. Publisko attiecību un mārketinga nodaļa	1	darbinieks	Nepieciešams papildus darbinieks, jo objekta ieviešanas plāns paredz pasākumu skaita pieaugumu
Darbinieku skaits kopā:	4	darbinieki	

Stratēģijas īstenošanas ieguvumi:

Ventspils muzejs kā vadošais reģionālais muzejs Latvijā pēc krājuma apjoma, zinātniskās izpētes un apmeklējuma rādītājiem.

1. Palielināts muzeja apmeklētāju skaits līdz **150 000 (par 100 %)**. Veicināts kopējā pilsētas apmeklētāju skaita pieaugums;
2. Uzlabotas iedzīvotāju zināšanas par pilsētas vēsturi un veicināts vietējais patriotisms;
3. Uzlabots pilsētas kā nozīmīga kultūras centra tēls;
4. Infrastruktūras sakārtošanas rezultātā uzlabota pilsētvide;
5. Palielināti ikgadējie ieņēmumi no ieejas biļetēm un maksas pakalpojumiem līdz **250 000,- LVL (par 150 %)**;
6. Nodrošinātas vismaz 4 jaunas darba vietas.

Kopsavilkums

VM mērķis ir kļūt par vadošo reģionālo muzeju Latvijā, dažādojot pilsētas tūrisma piedāvājumu, kā arī veicinot pilsētas iedzīvotāju vēstures zināšanas un vietējo patriotismu.

Pašlaik VM ar saviem darbības rādītājiem ir vadošo reģionālo muzeju (Cēsu, Tukuma, Valmieras u.c.) vidū, vairākos rādītājos tos apsteidzot, tomēr, lai nostiprinātu savas pozīcijas un turpinātu attīstību, nepieciešams veikt papildus pasākumus. Pārmaiņu nepieciešamību apliecina tas, ka 2009. gadā VM bijis lielākais apmeklētāju skaita kritums (saglabājot vadošas pozīcijas apmeklētāju skaita ziņā).

VM ir apjomīgs krājums, kas, saglabājoties esošajiem papildināšanas tempiem, tuvākajos gados būs lielākais starp reģionālajiem muzejiem. Tomēr ir nepieciešams uzlabot darbu ar krājuma zinātnisko izpēti un publiskošanu, jo šajos rādītājos VM atpaliek no vairākiem citiem muzejiem. Tas saistāms ar salīdzinoši mazāku speciālistu skaitu VM, kuru trūkums sevišķi izteikts ir publisko attiecību jomā. Speciālistu trūkums krājuma un publisko attiecību jomā radījis situāciju, ka atsevišķas to funkcijas deleģētas Vēstures nodaļai, kavējot muzeja zinātnisko darbību. Lai līdzsvarotu muzeja funkciju veikšanu, nepieciešams palielināt Krājuma nodaļas un sevišķi Projektu nodaļas kapacitāti, vienlaikus atbrīvojot Vēstures nodaļu no tai neraksturīgu funkciju veikšanas.

Muzejā līdz šim nav veikta sistemātiska esošo un potenciālo apmeklētāju vajadzību izpēte un definētas muzeja zinātniskās vajadzības, kam būtu jābūt visas muzeja darbības pamatā. Pieskaņošanās apmeklētāju vēlmēm ne tikai ļautu palielināt muzeja apmeklētāju skaitu un maksas pakalpojumu ieņēmumus, bet arī ļautu secīgi plānot muzeja funkciju veikšanu. No publisko attiecību prioritātēm izrietētu zinātniskā darba prioritātes, kas tiktu papildinātas ar muzeja zinātniskās un pedagoģiskās misijas īstenošanai svarīgām tēmām. Krājuma komplektēšanas un restaurācijas prioritātes tiktu definētas pēdējās, ņemot vērā apmeklētāju vēlmes un zinātniskās vajadzības. Tādējādi stratēģijas īstenošanas primārais uzdevums ir apmeklētāju vajadzību izpēte, mērķa grupu definēšana un atbilstoša (ietverot muzeja pedagoģisko pienesumu) piedāvājuma sistemātiska izstrāde.

Administratīvās politikas jomā būtiskākais uzdevums ir muzeja pārvaldes reforma, kas risinātu muzeja iekšējās sašķeltības un neskaidrās funkciju sadales problēmu. Nepieciešams ieviest matricas veida pārvaldes struktūru, galveno uzsvaru liekot uz muzeja funkcijas

realizējot nodaļām, vienlaikus saglabājot arī struktūrvienību vadītājus, kas plānotu, koordinētu un kontrolētu visu funkciju vienmērīgu veikšanu savā struktūrvienībā.

Muzeja attīstības stratēģija paredz ieguldījumus infrastruktūrā, lai turpinātu pilnveidot krājuma glabāšanas un restaurācijas apstākļus, uzlabotu esošo ekspozīciju stāvokli, kā arī radītu iespēju jaunu ekspozīciju un izstāžu veidošanai. Stratēģijas īstenošanas gaitā galvenie infrastruktūras uzlabošanas projekti ir LOP II stāva rekonstrukcija, PBM daudzfunkcionālās ēkas izbūve, LOP ieejas mezgla rekonstrukcija un krājuma telpu ierīkošana LOP bēniņos.

Stratēģijas īstenošanas rezultātā 10 gadu periodā plānots par 100 % palielināt muzeja apmeklētāju skaitu, veicināt kopējā tūristu skaita pieaugumu Ventspilī, kā arī uzlabot vietējo iedzīvotāju zināšanas par pilsētas vēsturi.

Izmantotie avoti

1. 19.05.1994. likums "Par pašvaldībām" ("LV", 61 (192), 24.05.1994.)
2. 15.12.2005. likums "Muzeju likums" ("LV", 1 (3369), 03.01.2006.)
3. 21.11.2006. MK noteikumi Nr.956 "Noteikumi par Nacionālo muzeju krājumu" ("LV", 191 (3559), 30.11.2006.)
4. 27.06.2006. MK noteikumi Nr.532 "Muzeju akreditācijas noteikumi" ("LV", 102 (3470) vakara laidienis, 30.06.2006.)
5. Ventspils pilsētas pašvaldības iestādes " Ventspils muzejs" nolikums (apstiprināts ar Ventspils pilsētas domes 2007. gada 17.decembra lēmumu Nr. 412, protokols Nr.21,13 §)
6. Ventspils pilsētas attīstības programma 2007.-2013. gadam
7. Ventspils muzeja attīstības koncepcija 2008.-2012. gadam (projekts)
8. Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam
9. Ventspils muzeja zinātniskā darba politika 2008.-2012. gadam
10. Muzeju darbību raksturojošie radītāji 2009. gadā (izdruka no www.kulturaskarte.lv)
11. Ventspils muzeja darbības pārskats par 2009. gadu (izdruka no www.kulturaskarte.lv)
12. Ventspils muzeja vadības ziņojums. 2009. I pusgads.
13. <http://www.tourism.ventspils.lv/?p=27&obj=377&lang=lat>
14. www.csb.gov.lv

Pielikumi

1. Ventspils muzeja nolikums
2. Ventspils muzeja akreditācijas apliecība
3. Ventspils muzeja krājuma darba politika 2008.-2012. gadam
4. Ventspils muzeja pārvaldes struktūra
5. Ventspils muzeja zinātniskā darba politika 2008.-2012. gadam
6. Muzeju salīdzinošā statistika diagrammās
7. Speciālisti reģionālajos muzejos (Kultūras ministrijas dati)
8. Pētījumu tēmas Latvijas reģionālajos muzejos 2009. gadā (KM apkopotie dati)
9. Priekšlikums VM pārvaldes struktūrai
10. Livonijas ordeņa pils attīstības plāns 2010.-2020. gadam

MUZEJA
AKREDITĀCIJAS
APLIECĪBA

Nr.65 A

VENTSPILS MUZEJAM

JĀŅA IELA 17, VENTSPILS LV-3601

IZSNIEGTA
KĀ APLIECINĀJUMS
VALSTS ATZĪTA
MUZEJA DARBĪBAI

NO 2008.GADA 11.JŪNIJA
LĪDZ 2013.GADA 10.JŪNIJAM

MUZEJU VALSTS PĀRVALDES PRIEKŠNIEKS

JĀNIS GARIĀNS



KOPIJA PĀRĒIŠĀ

PĀRĒIŠĀ:

M. diņa torze
M. Mēru nūviņa
Ventspils, 12. 07. 2010.