

PIELIKUMS
Balvu novada Domes
2012.gada 12.apriļa
lēmumam (sēdes prot. Nr.7,8.§)

BALVU NOVADA MUZEJA
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS UN ATTĪSTĪBAS
STRATĒGIJA
2012.-2020.

BALVU NOVADA MUZEJA DARBĪBAS ANALĪZE

2007. - 2011.

Veicot organizācijas darbības analīzi, tiek meklētas atbildes uz vairākiem jautājumiem:

- Kas nosaka organizācijas stiprumu vai vājumu?
- Kādas ir tālākās attīstības iespējas?
- Cik efektīva ir bijusi iepriekšējā ilgtermiņa plānošana, kas tajā jāmaina?
- Vai muzeja piedāvātais pakalpojums ir konkurētspējīgs?
- Kādas vadības problēmas ir radušās vai radīsies tuvākajā nākotnē?
- Kādas ārējās vides faktoru izmaiņas var ietekmēt organizāciju?
- Kādi organizācijas iekšējās uzbūves elementi kavē stratēģijas īstenošanu un kas būtu jāmaina?
- Kādi ir ārējie draudi, kā tos mazināt?

Pētījuma sākumā izvirzīta hipotēze par to, ka Balvu Novada muzeja iekļaušanās Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanā ir muzeja veiksmīgas attīstības pamats. Savukārt, lai runātu par tālāko attīstību un stratēģiskajiem darbības virzieniem, svarīgi izvērtēt esošo situāciju.

1.1. Balvu novada muzeja raksturojums

Balvu Novada muzeja darbības pilnvarojums:

Balvu Novada muzejs (BNM) ir Balvu novada pašvaldības pakļautības iestāde. Muzejs ir sabiedrībai pieejama izglītojoša un pētniecības institūcija, kuras uzdevums ir vākt, saglabāt un popularizēt sabiedrībā Balvu novada vēstures, mākslas un kultūras mantojuma materiālās un nemateriālās vērtības, kā arī sekmēt to izmantošanu sabiedrības izglītošanai un attīstībai. BNM darbības pamats ir Balvu novada pašvaldības apstiprināts Nolikums (13.08.2009.; Lēm. Nr.8; 22).

Muzejs dibināts 1989.gada 1.janvārī.

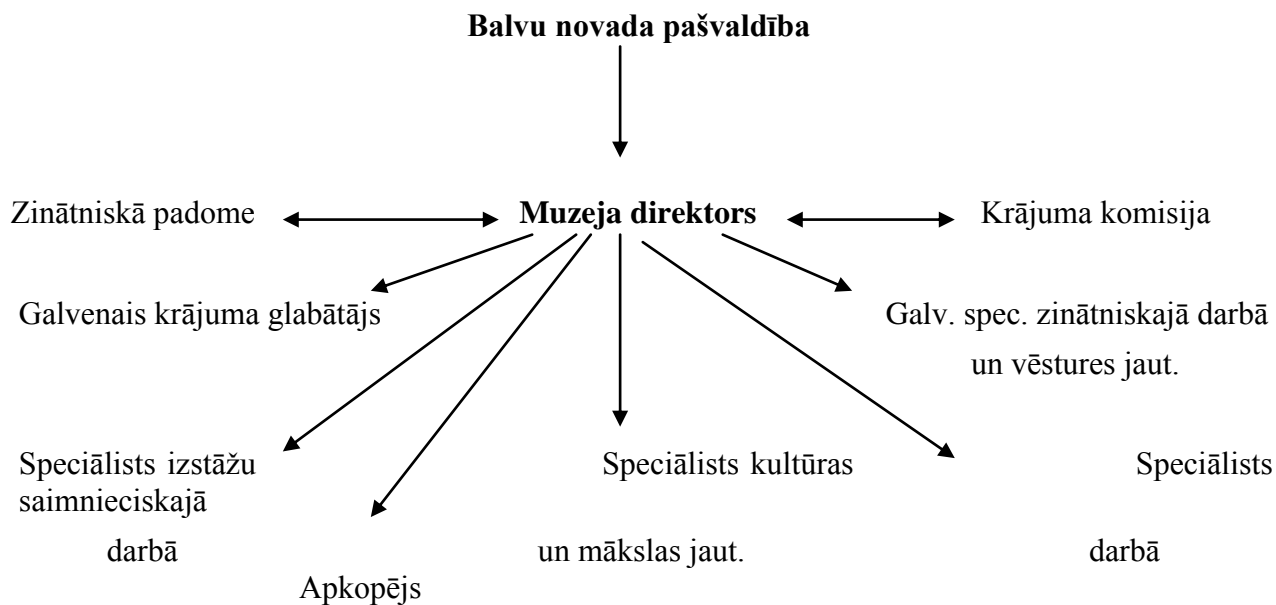
Pamats: Balvu rajona Tautas deputātu padomes izpildkomitejas 01.06.1988. lēmums Nr.61 “Par Balvu vēstures un mākslas muzeja izveidošanu”.

1996.gadā Balvu pilsētas Dome pārņēma Balvu vēstures un mākslas muzeju savā pārziņā, mainījās arī muzeja nosaukums – to pārdēvēja par Balvu Novada muzeju.

Pamats: Balvu rajona padomes 12.08.96. lēmums Nr.50 „Par Balvu rajona Vēstures un mākslas muzeja nodošanu no bilances bilancē”.

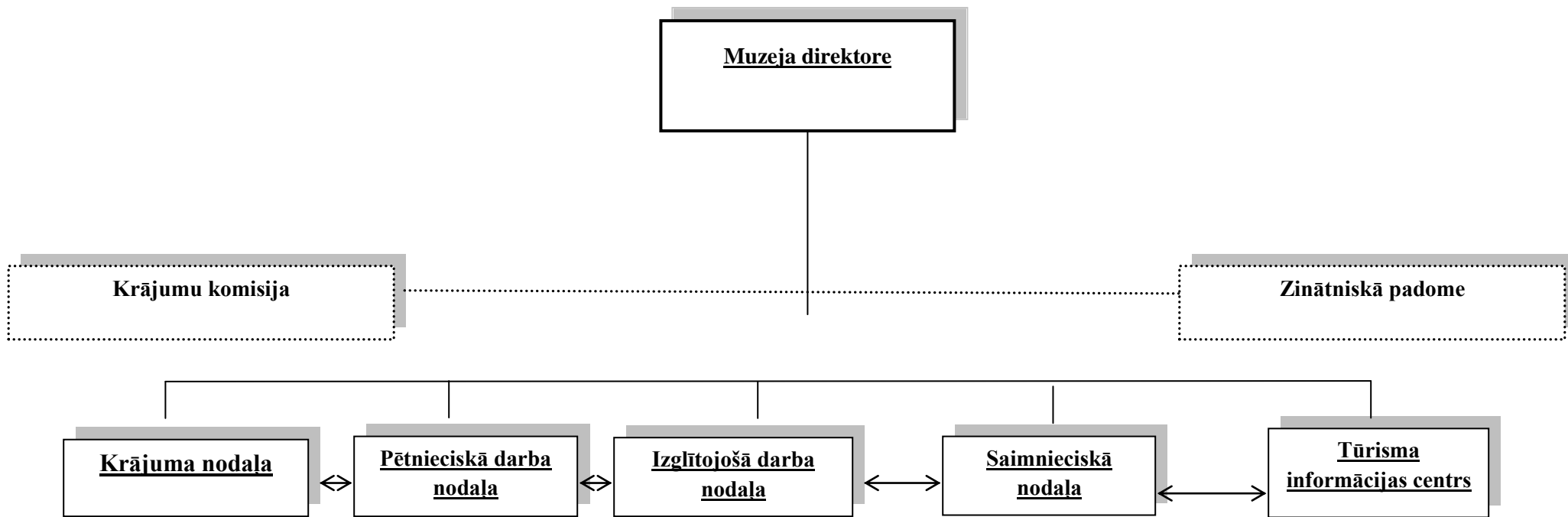
2009.gadā – sakarā ar administratīvi teritoriālo reformu muzejs pārņemts Balvu novada pašvaldības pakļautībā.

Muzeja struktūra līdz 2011.gadam redzama 1.attēlā.



1. att. Muzeja struktūra līdz 2011.gadam

Pārceļoties uz citu ēku, mainījušies darba apstākļi, radusies virkne izmaiņu, kas radījušas nepieciešamību veikt izmaiņas muzeja struktūrā. Pārskatot darbinieku pienākumus, amatu nosaukumu atbilstību Profesiju klasifikatoram un muzeja darbības nodrošināšanai veicamos uzdevumus, tika izstrādāta darbinieku aptaujas lapa, kuras mērķis: precīzi formulēt jaunus amatu nosaukumus un veikt visoptimālāko pienākumu sadali starp darbiniekiem, lai tie ar atdevi un prieku iesaistītos muzeja darbā. Rezultātā tika izstrādāta jauna muzeja struktūra un no 2011.gada tika palielināts muzeja darbinieku skaits, kā arī – muzejam pievienots tūrisma informācijas centrs (skat 2.att.).



2. att. Muzeja struktūra pēc 2011.gada

Saskaņā ar Ministru kabineta izdotajiem muzeju akreditācijas noteikumiem, 2007.gadā Balvu Novada muzejs sekmīgi izgājis akreditācijas procesu. Tas nozīmē, ka organizācija atbilst sekojošiem nosacījumiem:

- ir dibinātāja apstiprināts muzeja nolikums;
- ir veikta muzeja krājuma uzskaitē;
- ir telpas, iekārtas un drošības sistēmas, kas garantē muzeja krājuma saglabāšanu;
- ir nodrošināta krājuma pieejamība sabiedrībai;
- ir izstrādāta muzeja darbības un attīstības koncepcija līdz 2011.gadam.

Organizācijas misija, mērķi un uzdevumi definēti Muzeja nolikumā.

Muzeja misijas definējums:

Misija ir bāze organizācijas virsmērķa un galveno mērķu noteikšanai un stratēģijas koncepcijas izstrādei, kā tas tika konstatēts pētījuma teorētiskajā daļā. Balvu Novada muzeja misija līdz 2011.gadam: „Ar Balvu novada vēstures un kultūras bagātību apzināšanu un popularizēšanu celt vietējās sabiedrības pašapziņu, rosināt iedzīvotājus dot ieguldījumu kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā un novada tēla veidošanā, un radīt interesi par Balvu novadu.”

Muzejā ir izstrādāti uz misiju balstīti dokumenti, kam jāsekmē misijas īstenošana un ikdienas darba organizēšana. Muzeja attīstības koncepcija ietver sevī krājuma darba, zinātniski pētnieciskā darba un izglītojošā darba politikas, kā arī muzeja attīstības plānu 2007.-2011. gadam.

Strādājot pie misijas formulējuma muzeja speciālisti maksimāli centās ievērot visus sekmīgas muzeja misijas definēšanas noteikumus:

- atklāt muzeja attiecības ar apmeklētājiem un sabiedrību,
- norādīt, kas gūst labumu no muzeja darbības,
- uzsvērt pakalpojumus, kurus muzejs piedāvā,
- pateikt, kā muzejs sekmē cilvēku labklājības izaugsmi un dzīves kvalitātes celšanos.

Misija ir attieksmju un nodomu deklarācija jeb solījums visiem, kuriem ir vai būs attiecības ar konkrēto organizāciju. Tā nosaka organizācijas robežas. Tiek definētas pamatlīstas, organizācijas pastāvēšanas iemesls, klienti, paņēmieni, lai sasniegtu iecerēto. Svarīgi, lai misijā tiktu ietverta organizācijas unikalitātes definīcija.

Tā kā izstrādājot Balvu Novada muzeja vidēja termiņa darbības un attīstības stratēģiju tika izvirzīts jautājums par iespēju attīstīties, kļūstot par nemateriālā kultūras mantojuma centra bāzi, tad jāpiebilst, ka tieši ar reāli dzīvē pastāvošajām un saglabātajām nemateriālās kultūras vērtībām Balvu novads un Ziemeļlatgale ir īpaša – to atzinuši daudzi tradicionālās kultūras pētnieki. Arī izskatot kultūrpolitikas dokumentu, nākas secināt, ka šī kultūrvēsturiskā mantojuma daļa ieņem būtisku vietu mūsu valsts ilgtspējīgas attīstības kontekstā, un arī muzejiem kā kultūras institūcijai nav svešs nemateriālā kultūras mantojuma jēdziens – tas izdalīts atsevišķi arī Latvijas muzeju likumā. Der atzīmēt arī to, ka līdz šim Latvijā nav muzeja, kas būtu izvēlējis darbību nemateriālās kultūras mantojuma izpētes, saglabāšanas un popularizēšanas jomā par galveno. Tas ļauj domāt, ka tieši šis jaunizvēlētais attīstības ceļš dos iespēju Balvu Novada muzejam kļūt atšķirīgam citu Latvijas muzeju vidū un dos savu ieguldījumu valsts kultūrpolitikas jautājumu risināšanā.

Protams, nemateriālā kultūra ir daļa no kopējā kultūrvēsturiskā mantojuma, tādēļ arī līdzšinējais misijas formulējums nav pretrunā ar izvirzīto hipotēzi par muzeja attīstību

nākotnē, tomēr, izvēloties šo stratēģisko virzienu par Balvu Novada muzeja būtību raksturojošo – tas iekļaujams arī misijas formulējumā. Pie tam - uzsākot savu darbību, muzejs tika veidots kā rajona līmeņa iestāde, darbības apjoms tika saglabāts arī esot pilsētas pašvaldības pakļautībā, bet, līdz ar administratīvi teritoriālo reformu, jēdziens „Novads” ir mainījis savu būtību – darbības areāls ir sašaurinājies. Nemateriālais kultūras mantojums ir bijis muzeja darbības daļa arī iepriekš, ir labas iestrādes tā saglabāšanā, un kultūrpolitikas nostādnes dod impulsu un iespēju attīstīt šo jomu kā centrālo.

Secinājums: Apzinoties, ka efektīvs misijas formulējums atspoguļo vadības stratēģiskos uzskatus par muzeja lomu sabiedrībā, atklāj muzeja izpratni par vidi, kurā tas eksistē, par izvēlētas lomas nozīmību un atbilstību situācijai, kā arī attiecībām ar sabiedrību, kurā tas darbojas, nepieciešams veikt izmaiņas muzeja misijas formulējumā – iekļaujot tajā gan nemateriālā kultūras mantojuma jēdzienu, gan Ziemeļlatgali kā muzeja izpētes teritoriju.

Priekšlikums: Jaunais misijas formulējums:

„Ar Ziemeļlatgales vēstures un kultūras bagātību apzināšanu, saglabāšanu un popularizēšanu, īpaši akcentējot nemateriālo kultūras mantojumu:

- celt vietējās sabiedrības pašapziņu un rosināt iedzīvotājus dot ieguldījumu kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā;
- veicināt reģionālās savdabības un Latvijas kultūras daudzveidības saglabāšanu;
- radīt apmeklētājos interesi par Ziemeļlatgali kā īpašu kultūrtelpu un veicināt tūrisma attīstību.

Šajā misijas formulējumā, atbilstoši teorijai, definētas:

- attiecības ar sabiedrību – celt pašapziņu (piederības sajūtu), rosināt iedzīvotājus dot ieguldījumu kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā, radīt interesi tūristos un pilsētas viesos par Ziemeļlatgali kā Latvijā īpašu kultūrtelpu;
- kas gūst labumu – gan vietējie, gan Latvijas iedzīvotāji kopumā, kā arī viesi (tūristi);
- pakalpojumi - apzināšana, pētīšana, popularizēšana;
- kā arī akcentēta Balvu novada muzeja unikalitāte – Ziemeļlatgales nemateriālais kultūras mantojums.

Muzeja darbības virzieni, mērķi un uzdevumi.

Balvu Novada muzejam ir četri darbības **pamatvirzieni:**

- 1) muzeja krājuma pilnveidošana un uzturēšana;
- 2) novada kultūrvēsturiska mantojuma izpēte, balstoties uz krājumu un citiem avotiem;
- 3) muzeja krājuma un pētniecības darba rezultātu pieejamības nodrošināšana un popularizēšana;
- 4) muzeja darbības nodrošināšana sadarbībā ar pašvaldību.

Balstoties uz „Valsts kultūrpolitikas vadlīnijās 2006.-2015.gadam „Nacionāla valsts” izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem un Balvu pilsētas teritorijas attīstības programmu, Balvu Novada muzejs laika posmam 2007.-2011.gadam bija izvirzījis sekojošus stratēģiskos mērķus un uzdevumus:

- 1. Nacionālo kultūrvēsturisko vērtību pēctecības nodrošināšanai saglabāt ar Balvu novadu saistīto materiālo un nemateriālo mantojumu:**

- 1.1. veidot muzeja krājumu kā daudzpusīgu bāzi Balvu novada kultūrvēstures izpētes uz izstāžu darba nodrošināšanai;
 - 1.2. nodrošināt tā saglabāšanu, pieejamību un iekļaušanu Nacionālajā muzeju krājumā.
- 2. Izmantojot pētnieciskā darba rezultātus, radīt sabiedrībai iespēju iepazīties ar novada kultūrvēsturē specifisko un veidot izpratni par kultūrvēsturiskā mantojuma nozīmi sabiedrības attīstībā:**
- 2.1. veicot krājuma un citu avotu izpēti, nodrošināt zinātniski pamatotu novada kultūrvēstures interpretāciju;
 - 2.2. apzināt, pētīt un popularizēt novadnieku devumu Balvu novadam un Latvijai.
- 3. Veicināt novada kultūrvēsturiskā mantojuma laikmetīgu iekļaušanos sabiedrības vispusīgas attīstības, mūžizglītības un kvalitatīvas dzīves vides veidošanā:**
- 3.1. attīstīt iestrādātās un veidot jaunas sadarbības formas ar dažāda vecuma auditoriju;
 - 3.2. pilnveidot sadarbību ar kultūras un izglītības iestādēm;
 - 3.3. kā kvalitatīvam tūrisma produktam iekļauties tūrisma aprītē.
- 4. Nodrošināt apstākļus muzeja pamatfunkciju kvalitatīvai īstenošanai:**
- 4.1. sadarbībā ar pašvaldību īstenot projektu „Reģionāla kultūrvēstures un tūrisma centra attīstība rekonstrējot Balvu muižas klēti”;
 - 4.2. veikt pasākumus pilnvērtīgai muzeja darbībai nepieciešamo darbinieku resursu nodrošināšanai.

Lai realizētu izvirzītos mērķus un uzdevumus muzejā izstrādātas Krājuma, pētnieciskā darba un komunikāciju darba politikas.

1.2. Muzeja vidējā darbības termiņa programmā 2007.-2011.gadam izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildes analīze

Izstrādājot darbības programmu 2007. - 2011.gadam tika izvirzīti vairāki mērķi un uzdevumi, kā arī iezīmētas prioritātes, kam pievēršama sevišķa uzmanība. Analizējot izstrādāto muzeja vidējā darbības termiņa programmu, vispirms tika apskatīta visu izvirzīto muzeja darbības mērķu un uzdevumu izpilde, tad tika veikta padziļināta prioritāro uzdevumu izpildes analīze.

Lai veiktu pilnvērtīgu muzeja darbības analīzi, tika izmantoti sekojoši dokumenti:

- Balvu Novada muzejs. Komunikācijas darba politika 2007.- 2011.g. ;
- Balvu Novada muzejs. Krājuma darba politika 2007.- 2011.g. ;
- Balvu Novada muzejs. Pētnieciskā darba politika 2007.- 2011.g.;
- Pārskati par Balvu Novada muzeja darbību (2006., 2007., 2008., 2009., 2010., 2011.g.);
- Vidēja termiņa Balvu Novada muzeja darbības stratēģija 2007. – 2011.g.

1.2.1. Muzeja darbības mērķu un uzdevumu izpilde

Balvu Novada muzeja četru mērķu un to sasniegšanai paredzēto uzdevumu izpilde atspoguļota tabulās, norādot plānoto rezultātu izpildi. (Skat. 1., 2., 3. un 4.tabulas)

1.tabula. Muzeja vidējā darbības termiņa programmā 2007. - 2011.g. izvirzītā 1.mērķa un uzdevumu izpildes analīze.

1.muzeja darbības mērķis: Nacionālo kultūrvēsturisko vērtību pēctecības nodrošināšanai saglabāt ar Balvu novadu saistīto materiālo un nemateriālo mantojumu.

(A – kvantitatīvie rādītāji pie nemainīga finansējuma un apstākļiem, B – ja ir papildu finansējuma iespējas)

Uzdevumi	Plānotie rezultāti – galaprodukti	Rezultatīvie rādītāji		Aktivitātes	Izpildes laiks	Finanšu avots	Izpilde
		Kvalitatīvie	Kvantitatīvie				
1. Veidot muzeja krājumu kā daudzpusīgu bāzi Balvu novada kultūrvēstures izpētes uz izstāžu darba nodrošināšanai.	Izstādes „jauniegvumi”.	Nodrošināta krājuma papildināšana ar novadam raksturīgām kultūrvēsturiskām vērtībām.	Krājums papildināts par: A -100 vienībām gadā. B – 150 gadā.	- Materiālu vākšanas ekspedīcijas; - Iepirkumi; - Dāvinājumi; - Novēlējumi.	1 x 2 gados	A - Pašvaldība, Sponsoru (dāvinātāji) B - VKKF	Izpildīts.
	- Saglabāts un sabiedrībai pieejams novada materiālās un nemateriālās kultūras mantojums.	Radīti apstākļi kultūrvēsturisko vērtību saglabāšanai nākamajām paaudzēm.	Inventarizētas vienības: A – 100 gadā. B- 200 gadā. B – atbilstoši iekārtotas un aprīkotas jaunas krātuves ~ 170 m2.	- Krājuma dokumentēšana; - Pieprasīto materiālu atlase pētniekiem; - B -krātuvju aprīkojums;	Katru gadu Pēc pieprasījuma 2008.- 2010.	A – Pašvaldība B – pašvaldības JPI VKKF, u.c.	Izpildīts (samazinājies inventarizēto vien. Skaitis, bet Krājums pārvietots uz jaunām krātuvēm)
2. Nodrošināt tā saglabāšanu, pieejamību un iekļaušanu Nacionālajā muzeju krājumā.	BNM krājums – nacionālā muzeju krājuma daļa.	Nodrošināta informācijas pieejamība par krājumu vienotajā informāciju sistēmā.	A -Ievadītas kopkatalogā 800 vienības gadā. B – 1000 gadā.	- Kursu apmeklējums; - IT apgūšana; - Datu ievade; - B – datortecniķa amata vienība.	Katru gadu	A , B – pašvaldība, projekti	<u>Izpildīts daļēji</u> (datu ievade – tuvu plānam, finansējuma trūkuma dēļ nav jaunas amata vienības)

	Atbilstoši NNMK aprīkotas krātuves (JPI) ar atklāto krājumu.	A – apstākļu nodrošināšana esošajās krātuvēs. B - Jaunās muzeja ēkas krātuvēs nodrošināti krājuma saglabāšanai nepieciešamie apstākļi: - nodrošināts mitruma režīms, - nodrošināta atbilstoša temperatūra, - iegādāti plaukti un skapji.	A- 102 m2 platībā. B - Izveidotas un aprīkotas krājuma ~170 m2 platībā.	B- nepieciešamo apstākļu nodrošināšanai vajadzīgo resursu iestrādāšana tehniskajā projektā; - Klēts rekonstrukcija; - Tehniskā aprīkojuma, inventāra iegāde; - Aprīkojuma uzstādīšana; - Krājuma pārvietošana.	2007.-2009. 2009.	B - Pašvaldība, JPI, VKKF.	Izpildīts (B daļēji – krātuves jaunas, bet nepieciešama aprīkojuma modernizācija).
	Izstrādāta krājuma konservēšanas politika.	Izstrādāta rīcības programma nacionālā krājuma priekšmetu stāvokļa plānveidīgai uzlabošanai.	1 dokumentu komplekts.	- Restauratoru konsultācijas; - Darba grupa – politikas izstrāde.	2007.-2008. 2009.	A – ziedojumi. B – VKKF.	<u>Nav izpildīts</u> (saistībā ar klēts rekonstrukciju lielākais akcents likts uz jauno telpu apgūšanu)
	Izveidota jauna amata vienība (JPI).	Nodrošināta iespēja optimizēt, pilnveidot un palielināt paveiktā krājuma darba apjomu.	1 vienība.	- Iesnīgt pašvaldībai nepieciešamības pamatojumu; - Iestrādāt budžetā finansējumu.	A – 2010. B – 2008.	Pašvaldība.	<u>Nav izpildīts</u> (finansējuma trūkums jaunas amata vienības izveidei)

2. tabula. Muzeja vidējā darbības termiņa programmā 2007. - 2011.g. izvirzītā 2.mērķa un uzdevumu izpildes analīze.

2.muzeja darbības mērķis: Izmantojot pētnieciskā darba rezultātus, radīt sabiedrībai iespēju iepazīties ar novada kultūrvēsturē specifisko un veidot izpratni par kultūrvēsturiskā mantojuma nozīmi sabiedrības attīstībā.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti – galaprodukti	Rezultatīvie rādītāji		Galvenie pasākumi	Izpildes laiks	Finanšu avots	Izpilde
		Kvalitatīvie	Kvantitatīvie				
1.Veicot krājuma un citu avotu izpēti, nodrošināt zinātniski pamatotu novada kultūrvēstures interpretāciju.	A-pilnveidotas esošās; B- izveidotas 2 jaunas ekspozīcijas: „Tā sākās pilsēta”; „Balvenieši brīvības cīņās”.	Pilnveidota apmeklētāju izpratne par pilsētas un novada attīstību, radīta interese par to; veicināta patriotiskā audzināšana, izpratne par novada ļaužu veikumu.	A – pilnveidotas ekspozīcijas. B - Iekārtotas ekspozīcijas - 100 m2 platībā	-Dizaina, tehniskā projekta izstrāde; - Materiālu sagatavošana; - Aprīkojuma iegāde, uzstādīšana; - Ekspozīcijas iekārtošana.	2008. 2008. 2009.-2010. 2009.- 2010	Pašvaldība, VKKF un citi fondi, Ziedojumi.	<u>Izpildīts daļēji</u> – 1.kārta (izstrādāts turpinājumam).
	Izveidota nemateriālā mantojuma nodaļa (JPI).	Nodrošināta novada nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšana nākamajām paaudzēm.	Pieņemtas muzeja krājumā vai arhīvā Vienības gadā - A – 5 B - 10	A – video un audio ierakstu dāvinājumi; - atmiņu pieraksti. B – nemateriālā mantojuma izpētes ekspedīcijas un fiksācija.	A – gadījuma raksturs. B – 1x gadā.	A-dāvinājumi, Budžets. B – KKF, projektu konkursi, Valsts investīcijas.	<u>Daļēji</u> – ar projektu starpniecību aktivizēts darbs nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanā, nodaļa nav izveidota.
	Novada kultūrvēsturi raksturojošas publikācijas.	Dota iespēja iepazīties ar novada kultūrvēsturisko attīstību. Pilnveidota sabiedrības izpratne par novada attīstību.	A + B Izdota grāmata ~ 80 lpp. 1000 eks. A - Publikācijas – 2xgadā B - Muzeja izdevums - 300eks.	- Grāmata – Balvi zīmējumos un faktos ; - G. Gruziņas zīmējumiem; - Publikācijas presē; - „Muzeja raksti”.	2007.-2008. 2x gadā 2009.	Pašvaldība VKKF	Izpildīts.
	Novadniekiem veltītas izstādes un publikācijas.	Veicināta vietējo iedzīvotāju pašapziņa un iesaistīšanās	A – CD un signāleksemplārs B B- Izdota grāmata 1000 eks.	- A.Šņepera grāmatas „Balvi” atkārtots izdevums;	A -2007. B – 2008.	Pašvaldība VKKF Ziedojumi	Izmaiņas - izpēte turpinās, datu bāze darbojas pie

		kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā.	A+B 1-2 izstādes vai tematiski pasākumi gadā	- Izstādes; - Tematiski pasākumi.	1x gadā 1x gadā		bibliotēkas.
2. Apzināt, pētīt un popularizēt novadnieku devumu Balvu novadam un Latvijai.	B - CD datu bāze par novadniekiem.	Izveidota elektroniska viegli lietojama datu bāze.	Iegādāta programma; Ievadītas 200 vienības.	-Krājuma materiālu apzināšana, - Programmatūras iegāde. - datu ievade programmā	2007. 2008. 2008.-2011.	Pašvaldība. VKKF, Citi fondi	Ar VKKF atbalstu uzsākta projekta "Ziemeļatgales atmiņu banka" realizācija.
	Projekts „Vēsture top šodien”.	Apzināti šodien darbojošies cilvēki, viņu liecības par 20. -21.gs. mijas notikumiem pilsētā un novadā.	Dokumentētas ~ 100 cilvēku liecības. Sagatavota 1 izstāde.	-Aptaujas; -Ekspedīcija; -Atmiņu pieraksti; -Materiālu vākšana; -Izstāde.	2007.-2008.	A – Pašvaldība. B – projektu konkursi.	Izpildīts.

3. tabula. Muzeja vidējā darbības termiņa programmā 2007. - 2011.g. izvirzītā 3.mērķa un uzdevumu izpildes analīze.

3.muzeja darbības mērķis: Veicināt novada kultūrvēsturiskā mantojuma laikmetīgu iekļaušanos sabiedrības vispusīgas attīstības, mūžizglītības un kvalitatīvas dzīves vides veidošanā.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti – galaprodukti	Rezultatīvie rādītāji		Galvenie pasākumi	Izpildes laiks	Finanšu avots	Izpilde
		Kvalitatīvie	Kvantitatīvie				
1. Attīstīt iestrādātās un veidot jaunas sadarbības formas ar dažāda vecuma auditoriju	Muzej-pedagoģiskas programmas; tematiski un izglītojoši pasākumi.	Muzeja piedāvātais produkts kļuvis par novada iedzīvotāju un viesu mūžizglītības sastāvdaļu.	A – 2 ekspozīcijas papildinātas; 7- izstādes muzejā gadā; 5 – ārpus muzeja gadā; 1 -jauna muz. progr.gadā. B – 2 jaunas ekspozīcijas; Pasākumi A-3, B – 6 gadā.	A – pilnveidot esošās programmas A+B Izstrādāta jauna interaktīva ģimenes programma; -Izveidotas ekspozīcijas; -Izstrādāti scenāriji; Novadīti pasākumi.	2007.-2011. 2008. 2010.-2011. 2007.-2011.	Pašvaldība. Pašvaldība + VKKF Pašvaldība, VKKF, ziedojumi, u.c. Pašvaldība, VKKF.	Izpildīts.
	Izveidota amata vienība - speciālists komunikāciju darbā.	Uzlabojusies sabiedrības informētība par muzeja piedāvājumu, pilnveidojies darbs ar dažādām sabiedrības grupām.	1 vienība; Palielinājies piesaistīto apmeklētāju skaits ≈ 15%-20%; Katru gadu + jauna izglītojoša programma.	B- jauna amata vienība	2008. - 2010.	Pašvaldība.	Izpildīts.
	Veikta iedzīvotāju	Noskaidrots apmeklētāju	Aptaujāti 500 apmeklētāji.	- Izstrādāti anketu	2007.	Pašvaldība	Izpildīts

	aptauja.	viedoklis un vēlmes par muzeja piedāvājumu.	1x gadā.	jautājumi; -Sagatavotas anketas; - Veikta aptauja; - Veikta rezultātu analīze; - Interaktīvās aptaujas Balvu pilsētas Domes mājas lapā.	2010. 2007.-2011.		
2. Pilnveidot sadarbību ar kultūras un izglītības iestādēm.	Muzeja piedāvājums kļuvis par pilsētas kultūrizglītojošo iestāžu aktivitāšu neatņemamu sastāvdaļu.	Pilnveidojusies dažādu iestāžu sadarbība, rezultātā apmeklētājam tiek piedāvāts augstvērtīgāks produkts.	- Ārpusmuzeja izstādes ≈ 4-5 gadā (B +3); - Muzeja informatīvās lapas skolām – 1x mēnesī	- Iekļaut muzeja gada plānu kopējā pasākumu norišu plānā; - Sagatavot informāciju par piedāvājumu skolām; - Pieaicināt citu iestāžu speciālistus muzeja pasākumos.	2007.- 2011.	Pašvaldība, VKKF, citi fondi.	Izpildīts.
	Kopīgi izstrādāti un realizēti projekti.	Pilnveidojusies dažādu iestāžu sadarbība, rezultātā apmeklētājam tiek piedāvāts augstvērtīgāks produkts.	1 projekts gadā.	- Kopīgas intereses apvienojošas biedrības izveidošana; - Iestāžu vadītāju tikšanās; - Kopīgu projektu izstrāde un realizācija.	2007. 1x gadā	Pašvaldība, VKKF, citi fondi.	Izpildīts
3. Kā kvalitatīvam tūrisma produktam iekļauties tūrisma aprītē.	Nodrošināta muzeja atpazīstamība.	Aktivizējies tūrisms Balvu novadā.	- 3 bukleti; - B – muzeja mājas lapa internet; - Palielinājies tūristu skaits – šobrīd - ≈ 6 grupas gadā, pēc rekonstrukcijas ~ vismaz -20).	- A+B Izstrādāts vienots muzeja koptēls; - Ieviests visos muzeja reprezentācijas, informācijas un komunikācijas materiālos; - A pilnveidota muzeja sadaļa Balvu pilsētas Domes mājas lapā; B – muzeja interneta mājas lapa; - preses relīzes.	2009. 2009.- 2010. 2007. 2008. 1x mēnesī.	Pašvaldība, VKKF, citi fondi.	Izpildīts.
	Sagatavoti jauni ekskursiju vadītāji.	Iesaistīta jaunā paaudze dzimtās vietas kultūrvēstures izzināšanā, veicināta patriotiskā audzināšana un	Dalībnieki – 10 jaunieši gadā.	- Iesniegts projekts interešu izglītības programmai; - Novadītas praktiskas un teorētiskas nodarbības.	2007. -2011.	Interesešu izglītības programma.	Izpildīts.

		nodrošināta ekskursiju vadītāju jaunā maiņa.				
--	--	--	--	--	--	--

4. tabula. Muzeja vidējā darbības termiņa programmā 2007. - 2011.g. izvirzītā 4.mērķa un uzdevumu izpildes analīze.

4. muzeja darbības mērķis: Nodrošināt apstākļus muzeja pamatfunkciju kvalitatīvai īstenošanai.

Uzdevumi	Plānotie rezultāti – galaprodukti	Rezultatīvie rādītāji		Galvenie pasākumi	Izpildes laiks	Finanšu avots	Izpilde
		Kvalitatīvie	Kvantitatīvie				
1. Sadarbībā ar pašvaldību īstenot projektu „Reģionāla kultūrvēstures un tūrisma centra attīstība rekonstrējot Balvu muižas klēti”.	Rekonstruēta un muzejam atbilstoši aprīkota ēka.	Nodrošināti NNMK atbilstoši krājuma saglabāšanas un eksponēšanas apstākļi, uzlabota pilsētvide, radīts jauns tūrisma objekts, veicināta kultūras pieminekļa Balvu muižas apbūve un klēts saglabāšana un iekļaušana aktīvā aprītē.	1 ēka ar krātuvēm, izstāžu zālēm, konferenču zāli un kafejnīcu, autostāvvietu.	- Tehniskā projekta izstrāde; - Ēkas būvniecība, nodošana ekspluatācijā; - Izstrādāt un iesniegt potenciālajiem finansētājiem projektus nepieciešamā inventāra (aprīkojuma) iegādei; - Krātuvju labiekārtošana, nepieciešamā papildus inventāra iegāde un uzstādīšana; - Krājuma pārvietošana.	2007. 2008.-2009. 2008.-2010. 2009.-2010. 2010.	Pašvaldība, dažādi fondi.	Izpildīts daļēji – realizēta 1.kārta.
2. Veikt pasākumus pilnvērtīgai muzeja darbībai nepieciešamo darbinieku resursu nodrošināšanai.	Sekmēta muzeja darbinieku tālākizglītība.	Paplašinājies muzeja darbinieku redzesloks, cēlies darba ražīgums un kvalitāte.	Katram darbiniekam - 1 kval. celšanas pasākums gadā.	- Sekot piedāvātajām iespējām; - Komandēt muzeja speciālistus uz kursiem; - Sarīkot 1 pieredzes apmaiņas braucienus gadā; B – starptautiskas pieredzes pasākumi.	2007.-2011. 2008.-2011.	Pašvaldība. Projektu konkursi.	Izpildīts.
	B - Nokomplektēts radošs, darbīgs muzeja kolektīvs.	Nodrošināta pilnvērtīga visu muzeja funkciju veikšana.	3 – speciālisti; 1 – lietvedis; grāmatvedis; 3 tehniskie darbinieki.	- Speciālists komunikācijas darbā; - Speciālists krājuma datu ievadē; - Nemateriālā mantojuma nodaļas vadītājs; - Lietvedis-grāmatvedis ; - Jaunajā ēkā – zāļu uzraugs, apkopējs, sētnieks.	2008. 2008. 2010.	Pašvaldība.	Daļēji – grāmatvedības funkcijas veic centralizētā pašvaldības grāmatvedība, nav nemateriālā mantojuma nodaļas, bet pienākumi iekļauti darbinieku pienākumos.

Secinājumi:

Kopumā, pārskatot izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildi, var secināt, ka, turpmākajai darbībai Balvu Novada muzeja attīstības nodrošināšanai, jārisina šādi jautājumi:

- Krājuma darbā:
 - datu digitalizācijas aktivizēšana;
 - krājuma priekšmetu konservācija, restaurācija;
 - krātuvju aprīkojuma modernizācija.
- Pētnieciskajā un komunikāciju darbā – izstrādātās ekspozīcijas koncepcijas īstenošana dzīvē.
- Darbības nodrošināšanā – papildu finansējuma piesaiste un kadru politikas jautājumu risināšana nemateriālā kultūras mantojuma nodaļas izveidei.

Lai labāk izprastu sasniegtā un neizpildītā kopsakarības, nepieciešams analizēt par prioritātēm atzīto uzdevumu izpildi.

1.2.2. Prioritāro uzdevumu izpildes analīze

Balvu Novada muzeja vidējā darbības termiņa programmas 2007. - 2011.gadam tika izvirzīti sekojoši prioritārie uzdevumi:

1. Muižas klēts rekonstrukcija un piemērošana muzeja vajadzībām;
2. Muzeja krājuma darbā izvirzītās prioritātes:
 - 1) iesaistīšanās NMK kopkataloga projektā, IT iespēju apzināšana un izmantošana krājuma uzskaitē, klasifikācijā un sistematizācijā;
 - 2) darbs pie jauno krātuvju, aprīkošanas, krājuma pārvietošanas koncepcijas izstrādes un īstenošanas; (JPI)
3. Jaunās ekspozīcijas sagatavošana kā pētnieciskā darba prioritāte.
4. Muzeja komunikācijas darbu pilnveidošana, atbilstoši pilsētas teritorijas attīstības programmā izvirzītajām prioritātēm.

1. Muižas klēts rekonstrukcija un piemērošana muzeja vajadzībām.

Šis uzdevums viennozīmīgi uzlūkojams kā „jaunā politikas iniciatīva” (JPI), kas prasīja būtiskus finansiālus ieguldījumus ārpus ikgadējā muzeja budžeta un vienlaicīgi bija arī galvenais priekšnoteikums muzeja tālākā attīstībā.

Sadarbībā ar pašvaldību tika izstrādāts projekts ERAF līdzekļu piesaistei, diemžēl – vērtējumā pietrūka nepilns 1 % no nepieciešamo punktu skaita un BNM projekts netika atbalstīts. Būtisks atbalsts tālākai darbībai kļuva 2007.gadā saņemtais Valsts investīciju finansējums Ls 50 000 apmērā un pašvaldība uzņēmas tālākās rūpes par kultūrvēsturiskā pieminekļa rekonstrukciju.

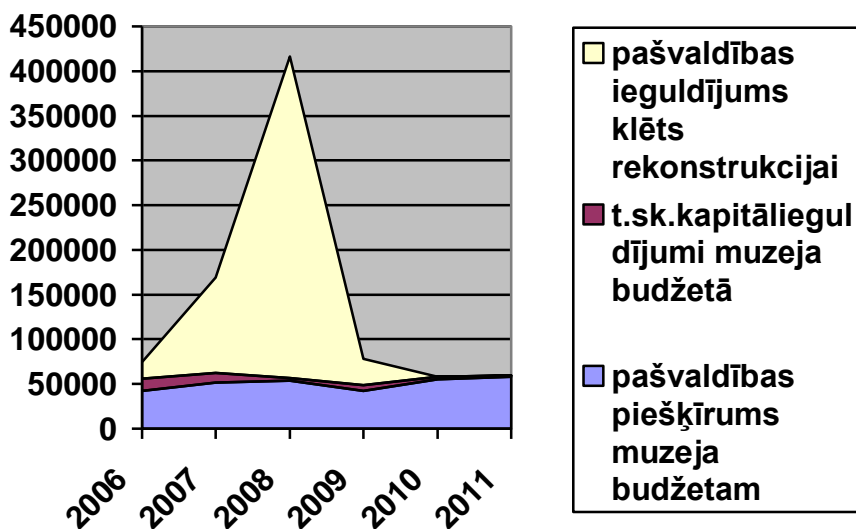
Uzsākās darbs pie tālākas projekta izstrādes, bet krīze valsts ekonomiskajā situācijā ienesa korekcijas arī Eiropas finanšu instrumentu piedāvātajās iespējās, tika uz laiku slēgtas vairākas programmas, nācās meklēt jaunas finansējuma piesaistes iespējas.

3.attēlā uzskatāmi parādīts pašvaldības būtiskais ieguldījums muzeja darbības nodrošināšanā un attīstībā – „aizberga” nozīmīgākā daļa atspoguļo pašvaldības ieguldījuma daļu, kas netiek iekļauta muzeja ikgadējā budžetā. Jāatzīmē, ka bez šī pašvaldības finansējuma ieceres īstenošana nebūtu iespējama (skat. 3.att.).

Pašvaldības finanšu ieguldījumi:

- 2003.gadā 35 000 Ls - muižas klēts iegāde;
 - 2006.gadā 18 800 Ls - tehniskā projekta izstrāde;
 - 2007.gadā 106 788 Ls - rekonstrukcijas darbi;
 - 2008.gadā 359 800 Ls - rekonstrukcijas darbi,
- 29 147 Ls - ekspozīciju izveides tehniskā projekta izstrāde.

Pavisam kopā: 549 533 Ls



3. att. Finansējums muižas klēts rekonstrukcijai.

Straujā lejupslīde diagrammā sakrīt ar finansiālo krīzi, arī administratīvi teritoriālās reformas īstenošanu un muzeja pakļautības maiņu, tomēr, dotajā gadījumā tas nozīmē nevis krasu īpašnieka attieksmes maiņu, bet pirmās kārtas noslēgumu, kuru bija plānots pabeigt 2008.gadā, bet tās pašas krīzes ietekmē darbi ievilkās līdz 2010.gadam.

2010.gada jūnijā muzejs ir pārcēlies uz rekonstruēto māju, aktīvi notiek izstāžu darbība, palielinājusies gan vietējo iedzīvotāju, gan viesu interese par jaunajām muzeja telpām.

Tika izstrādāti, iesniegti un izturējuši pirmo atlases kārtu pārrobežu sadarbības programmā Igaunija - Latvija – Krievija – 3 projekti - modernu, mūsdienu prasībām atbilstošu ekspozīciju izveidošanai (akcentējot nemateriālās kultūras centra attīstību), jauna tūrisma produkta izveidei un pieredzes apmaiņai. Diemžēl atbalsts netika gūts. Projekts par ekspozīcijas izveidi – iesniegts atkārtoti.

Secinājumi:

- Neskatoties uz finansiāli sarežģīto situāciju valstī un pašvaldībā, administratīvi teritoriālās reformas radītajām izmaiņām ir izdevies īstenot galvenās izvirzītās prioritātes 1.kārtu – muzejs ir ieguvis savai būtībai atbilstošu un piemērotu ēku – rekonstruētu vietējas nozīmes kultūras pieminekli – bijušo muižas klēti.
- Pašvaldības atbalsts ir bijis izšķirošais priekšnoteikums izvirzītā mērķa veiksmīgai īstenošanai.

- Mērķa īstenošana ir būtisks ieguldījums ne tikai muzeja kā iestādes darbības veicināšanā, bet arī kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā un iekļaušanā aktīvā tūrisma aprītē, radot jaunu tūrisma produktu.
- Pārrobežu sadarbības programmā iesniegtā projekta atbalsts – veiksmīgas tālākās muzeja attīstības un iekļaušanās kultūrpolitisko nostādņu īstenošanā - garants.

2. Muzeja krājuma darbā izvirzīto prioritāšu realizācija.

Iesaistīšanās NMK kopkataloga projektā, IT iespēju apzināšana un izmantošana krājuma uzskaitē, klasifikācijā un sistematizācijā bija viens no prioritārajiem uzdevumiem.

Valsts aģentūras „Kultūras informācijas sistēmas” izstrādātā projekta „Nacionālais muzeju krājuma kopkatalogs” (NMKK) ieviešana dzīvē pavērusi jaunu darbības iespēju muzejiem un nodrošinājusi apmeklētājiem jaunas muzeju krājumu pieejamības iespējas. Kopumā projektā piedalījās visi 110 Latvijas akreditētie muzeji, t.sk., 25 valsts muzeji, 80 pašvaldību muzeji un 5 privātie muzeji. Projekta ietvaros tika izveidota informācijas sistēma, notika sistēmas programmas testēšana, izveidota tehniskā infrastruktūra, apmācīti darbinieki darbam ar sistēmu.

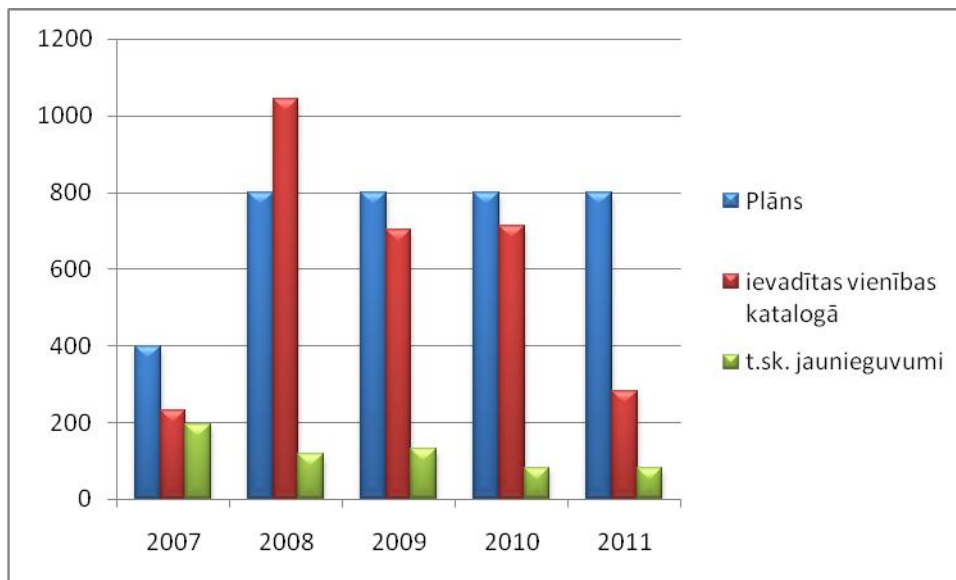
Iekļaušanās Nacionālā muzeju krājuma kopkataloga projektā ir arī Balvu Novada muzeja ieguldījums informācijas sabiedrības veidošanā un universālā informācijas pakalpojuma sniegšanā ikvienam valsts iedzīvotājam, kā to paredz Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam „Nacionāla valsts”.

Iesaistīšanās šajā muzeju kopējā projektā devusi jaunu impulsu un iespējas muzeja darba attīstībai. Neapšaubāmi svarīgs un nozīmīgs pasākums bija tehnoloģiju ienākšana krājuma darbā. Tas prasīja arī jaunas zināšanas un prasmes no darbiniekiem, tika organizēti vairāki kvalifikācijas celšanas pasākumi, apmācības, apgūtas datormaņas, bez kurām šodien ikdienas darbs vairs nav iedomājams.

Veiksmīga muzeja akreditācija bija svarīgākais priekšnoteikums, lai iekļautos šajā valsts programmā un saņemtu tehnoloģisko nodrošinājumu ar datortehniku un programmatūru, apmācību. Tas bija būtisks solis uz priekšu.

Atskatoties uz sākumu, jāsecina, ka darbs nebija viegls – nācās ne tikai apgūt jauno programmu, bet arī labot kļūdas, samierināties ar traucējumiem jaunās vēl „neiestrādātās” programmas darbībā. Tomēr iezīmējās arī ļoti pozitīvas lietas – pārskatot un reģistrējot krājuma vienības, radās iespēja rūpīgāk izvērtēt iepriekšējās iestrādes, veikt nepieciešamos papildinājumus un precizējumus krājuma uzskaitē un sistematizācijā. Šobrīd uzsākusies valstiski nozīmīgā projekta 2.kārta.

Kā viens no pamatnoteikumiem tika izvirzīta prasība, lai, pirmkārt, katalogā tiktu ievadīti visi muzeja jaunieguvumi. Otrā prasība – noteikts vienību skaits uz programmas ietvaros piešķirto datoru.



4.att. NMK Kopkatalogā ievadīto krājuma vienību skaits.

Attēlā atspoguļotie rezultāti liecina par 1.prasības veiksmīgu izpildi un tuvināšanos 2.prasības izpildei (skat. 4.att.).

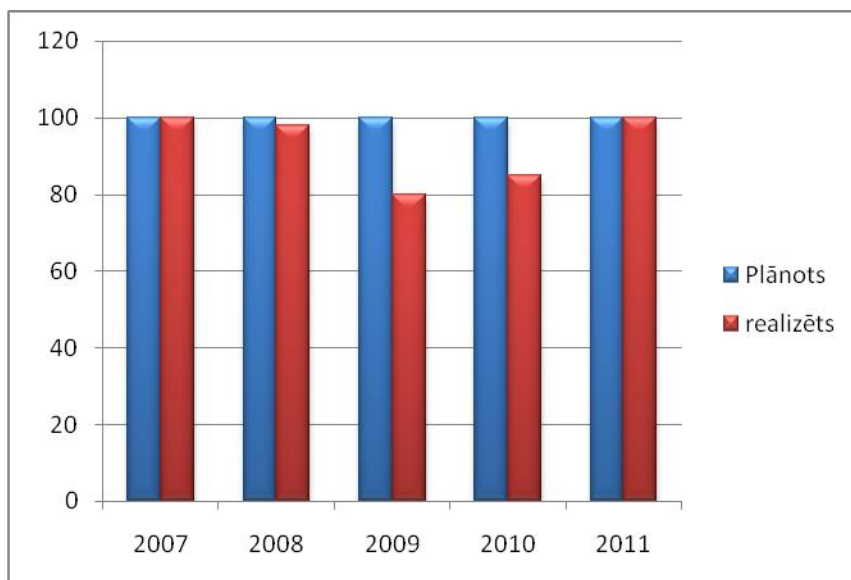
Kādi ir iemesli datu ievades intensitātes kritumam? Skaidri redzam, ka pēc lēnāka datu ievades procesa 1.projekta ieviešanas gadā (kas nebija pilns kalendārais gads datu ievades ziņā un lielā mērā saistījās ar jaunās sistēmas apguvi), 2008.gadā vērojams straujš kāpums, tad process palēninājies.

Šeit jāņem vērā vairāki faktori:

1. 2007. -2008.gadā muzejs iesaistījās Valsts Nodarbinātības aģentūras projektā par bezdarbnieku – invalīdu nodarbināšanu un 2 gadus muzejā galvenā krājuma glabātāja vadībā strādāja krājuma reģistrators. Rezultāts ir acīm redzams. Diemžēl, pēc projekta noslēguma izveidot pastāvīgu amata vienību neizdevās, un tas jau sakrita ar izmaiņām valsts ekonomiskajā situācijā.

2. 2009.gadā sākās muzeja pārcelšanās darbi uz jauno ēku, un krājuma pārcelšana ir ļoti darbietilpīgs un sarežģīts process, kas, ņemot vērā jaunus apstākļus, kļuva par muzeja prioritāti.

Līdzīgu tendenci uzrāda arī zinātniski inventarizēto krājuma vienību skaits (skat. 5.att.).

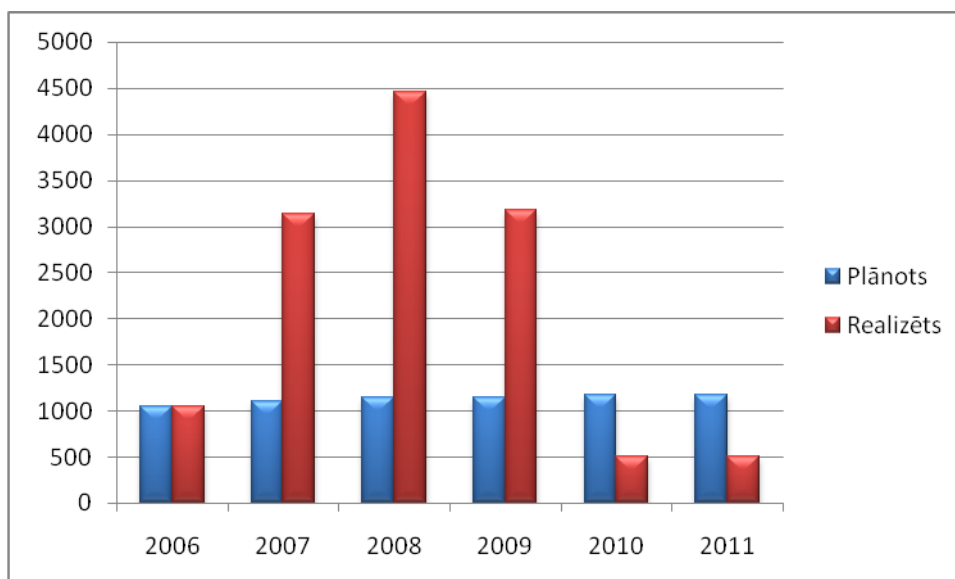


5.att. Zinātniski inventarizēto krājuma vienību skaits.

Arī šeit vizuāli redzama lejupslīde, bet jāņem vērā, ka liela kolekcija (100 vienības) tika pieņemta krājumā pašās 2010.gada beigās, līdz ar to zinātniskā inventarizācija veikta 2011.gada sākumā. Jāatzīmē, ka kopumā – plānotā zinātniskā inventarizācija uzskatāma par paveiktu.

Bet interesantu ainu uzrāda pētnieciskajā un izglītojošajā darbā izmantoto krājuma vienību skaits tūkstošos (skat. 6.att.).

Izmantoto muzeja krājuma materiālu skaits strauji pieaug, tuvojoties pilsētas 80 gadu jubilejai 2008.g., bet - palielinoties elektroniskajā un publiski pieejamajā NMKK ievadīto vienību apjomam – sarūk. Rodas jautājums – vai tā ir likumsakarība, vai gadījuma izraisīta nejaušība? Vai turpinoties interneta vidē pieejamās informācijas daudzuma pieaugumam nezudīs cilvēka vēlme tikties ar reālo priekšmetu? Pētījumā apskatītais laika periods ir pārāk īss, lai izdarītu vispārīgus secinājumus, tomēr iezīmē tendenci, kam vajadzētu pievērst uzmanību un atgriezties pie šī jautājuma vēlreiz pēc kāda laika.



6.att. Pētnieciskajā un izglītojošajā darbā izmantoto krājuma vienību skaits.

Otrs no prioritārajiem uzdevumiem muzeju krājuma jomā ir **darbs pie jauno krātuvju, aprīkošanas, krājuma pārvietošanas koncepcijas izstrādes un īstenošanas**.

Šis uzdevums tika iekļauts prioritāri risināmo lokā kā jaunā politikas iniciatīva (JPI) – tāpat - gadījumam, ja izdosies piesaistīt pietiekamu finansējumu muižas klēts ēkas rekonstrukcijai, kas dod jaunu darbības lauku arī krātuvēm, lai tās atbilstu „Noteikumiem par nacionālo muzeju krājumu” un „Noteikumiem par Balvu Novada muzeja krājumu”.

Muzeja krātuves pārceltas uz jaunām telpām, tomēr jautājums par aprīkojumu paliek aktuāls, jo nepieciešama krātuvju aprīkojuma modernizācija. Ir izstrādāts projekts gleznu krātuves bīdāmajām sistēmām, jāmeklē iespēja piesaistīt finansējumu realizācijai.

Pārcelšanās procesā apstiprinājās arī muzeja darbinieku bažas par jauno krātuvju platības pietiekamību. Neapšaubāmi – apstākļi ir uzlaboti, telpas ir plašākas, bet, domājot par muzeja attīstību nākotnē, jāsāk risināt jautājums par krātuves telpu paplašināšanu, jo lielos priekšmetus jau šobrīd nav vairs kur novietot. Muzeja darbinieki izteica vēlmi saglabāt arī vecās telpas, tomēr pastāvošajā situācijā šī ideja pašvaldības atbalstu neguva.

Zināms risinājums ir turpmākās darbības saistīšana ar nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu, kas prasa būtiskus tehnoloģiskus risinājumus, bet digitalizētā veidā aizņem salīdzinoši maz vietas.

Secinājumi:

- Darba ražīguma kritums atsevišķās krājuma darba jomās nepārprotami norāda uz cilvēkresursu trūkumu. Šobrīd visu muzeja krājumu pārzin viens darbinieks – galvenā krājuma glabātāja. Iespēja piesaistīt darbinieku uz projekta laiku pierādījusi tā faktisko nepieciešamību.
- Neskatoties uz ierobežotajiem finansu un cilvēkresursiem, muzeja krājuma darba jomā izdevies sasniegt svarīgākos plānotos rādītājus, atsevišķās jomās pat pārsniegt plānoto.
- Turpmāk jāpievērš uzmanība jautājumam, kā interneta vidē pieejamās informācijas daudzuma pieaugums ietekmē patērētāja interesi par muzeju krātuvēs esošajiem artefaktiem.
- Valsts kultūrpolitikas kontekstā iekļaušanās Nacionālā muzeju krājuma kopkataloga projektā ir arī mūsu muzeja ieguldījums informācijas sabiedrības veidošanā un universālā informācijas pakalpojuma sniegšanā ikvienam valsts iedzīvotājam. (atbilstoši Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam „Nacionāla valsts”, 2006.)

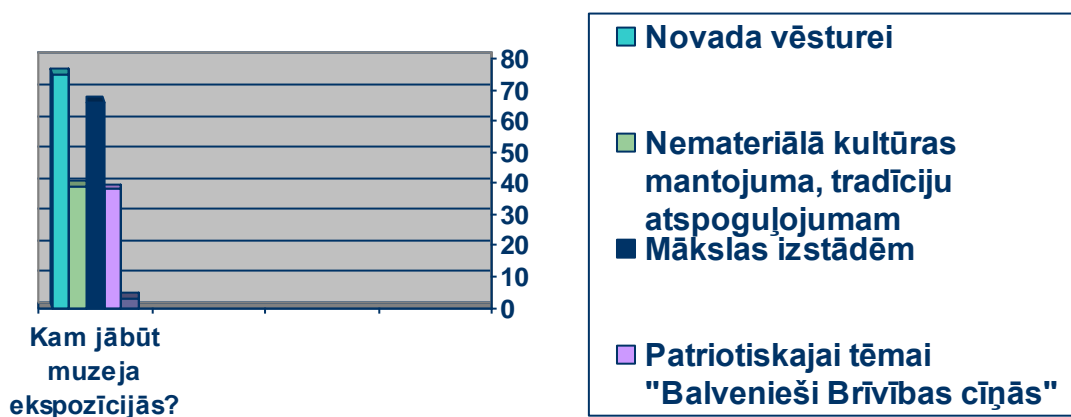
3. Jaunās ekspozīcijas sagatavošana kā pētnieciskā darba prioritāte.

Jaunas telpas, jauni darba apstākļi ir būtisks priekšnoteikums arī jaunu darba metožu pielietošanā darbam ar patērētāju. Un ekspozīcija ir viens no svarīgākajiem līdzekļiem muzeja glabāto kultūrvēsturisko bagātību atklāšanai un apmeklētāja izglītošanai. Kad ekspozīcija ir plānošanas stadijā, mēs stipri piedomājam pie mūsu potenciālajiem apmeklētājiem: kā nodot vēstījumu saprotamā veidā? Kādas metodes un līdzekļus izmantot? Un seko daudz citu jautājumu. Protams – visa pamatā ir pētnieciskais darbs un muzeja krājums. Tādēļ par pētnieciskā darba prioritāti tika izvirzīta ekspozīcijas sagatavošana.

Balvu Novada muzeja situācija jautājumu par ekspozīcijas izveidošanu izvirzīja priekšplānā un, pateicoties pašvaldības ieinteresētībai un finansiālam atbalstam, tika izstrādāta jaunās ekspozīcijas koncepcija. Tika ņemtas vērā gan valsts kultūrpolitikas nostādnes, ideja par Ziemeļlatgalei raksturīgo nemateriālo kultūras mantojumu kā būtisku, unikālu un mūsu reģionam savdabīgu vērtību, gan veikta potenciālo apmeklētāju viedokļa analīze.

Nemateriālais kultūrvēstures mantojums ir starptautiski atzīts kultūru identitātes un radošās daudzveidības faktors. Līdz ar globalizācijas procesu attīstību pasaulē nemateriālā kultūras daudzveidība ir apdraudēta. Tieši tāpēc ir tapis projekts „Ziemeļlatgales nemateriālā kultūrvēstures mantojuma centrs”, kurš ietvēra sevī muzeja ekspozīciju dizaina, saturisko un tehnoloģisko izstrādi. Pastāvīgās ekspozīcijas būtība ir apvienot pretmetus - veco un jauno, lai tie dabiski saplūstu kopā, radot interesantu, atraktīvu un izzinošu vidi. Tas simbolizē cilvēku prasmju seno vēsturi, kas vēl ir aktuāla arī šodien. Šāda pieeja ļauj ekspozīcijai būt modernai un vienlaicīgi arī saglabājot vēstures sajūtu tajā. Dažādie materiāli un tehniskie risinājumi ekspozīciju padarīs pievilcīgu dažāda vecuma apmeklētājiem.

Lai gūtu apliecinājumu speciālistu izvirzītajai idejai par ekspozīcijas izstrādi, tika veikta iedzīvotāju aptauja. (interaktīvā aptauja tika veikta elektroniski – Balvu pašvaldības mājas lapā www.balvi.lv un publicēta laikrakstā „Balvu ziņās”). Saņemtas tika 295 respondentu aizpildītas aptaujas lapas par to, ko iedzīvotāji gribētu redzēt jaunajās muzeja ekspozīcijās. Iespējami bija vairāki atbilžu varianti, kā arī komentāri, kas procentuāli atspoguļoti 7.attēlā. Aptauja parādīja, ka, gan nemateriālajam kultūras mantojumam, gan novadnieku lomai Brīvības cīņās, respondenti ierāda ievērojamu nozīmi, tomēr 1. vietā ir viedoklis par novada vēstures skaidrojuma nepieciešamību. Šeit jāpiezīmē, ka patriotisms, kā attiecīgai kopienai piemītoša īpašība, vienlaicīgi var tikt pielīdzināts gan nemateriālajai kultūrai, gan kā novada vēsturi skaidrojoša parādība. Arī nemateriālā kultūras mantojuma atspoguļojums, savā būtībā sniedz ieskatu vēsturiskās attīstības gaitā. (Skat. 7.att.)



7.att. Iedzīvotāju atbilžu variantu apkopojums % uz jautājumu: „Ko vēlētos redzēt jaunajās muzeja ekspozīcijās?”

Turpinot strādāt pie ekspozīcijas koncepcijas, šīs savstarpēji saistītās atsevišķās komponentes tika apvienotas vienotā ekspozīcijas risinājumā.

Vēl viena būtiska lieta, ko uzrādīja aptauja – mākslas klātbūtnes nepieciešamība. Tas kļuva par priekšnoteikumu kvalitatīvas modernas izstāžu zāles izveidošanai, kas ļautu muzejam iekļauties Latvijas kultūrpolicies kontekstā - radot vidi profesionālas mākslas pieejamībai reģionā.

Pārskata periodā tika sagatavota ekspozīcijas koncepcija un projekts. Īstenošana, ņemot vērā moderno tehnoloģisko risinājumu pielietojumu, prasa būtiskus finanšu ieguldījumus. Tādēļ Balvu novada dome pieņēmusi lēmumu: par dalību Igaunijas – Latvijas – Krievijas pārrobežu sadarbības programmas izsludinātajā projektu konkursā un līdzfinansējuma nodrošināšanu projektam „Saglabāt, lai nepazaudētu – kultūrvēsturiskā mantojuma aizsargāšana”:

„1.Piedalīties kā vadošajam partnerim Igaunijas–Latvijas–Krievijas pārrobežu sadarbības programmas Eiropas kaimiņattiecību un partnerības instrumenta ietvaros 2007. - 2013.gadam izsludinātajā projektu konkursā prioritātē 2.2. Kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšana un attīstība un vietējo tradicionālo prasmju atbalsts” ar projektu „Saglabāt, lai nepazaudētu – kultūrvēsturiskā mantojuma aizsargāšana” („To preserve not to lose it - safeguarding of cultural heritage”). Projekta kopējā summa 1000 000 EUR, Balvu novada pašvaldībai kā vadošajam partnerim – 370 000 EUR.”.

Secinājumi:

Muižas klēts rekonstrukcijas pirmās kārtas īstenošana jau devusi iespēju muzeja darbības attīstībai, bet pašvaldības izstrādātā un iesniegtā projekta atbalsts – būtisks priekšnoteikums modernas, mūsdienīgas muzeja ekspozīcijas izveidošanai un muzeja attīstībai nākotnē.

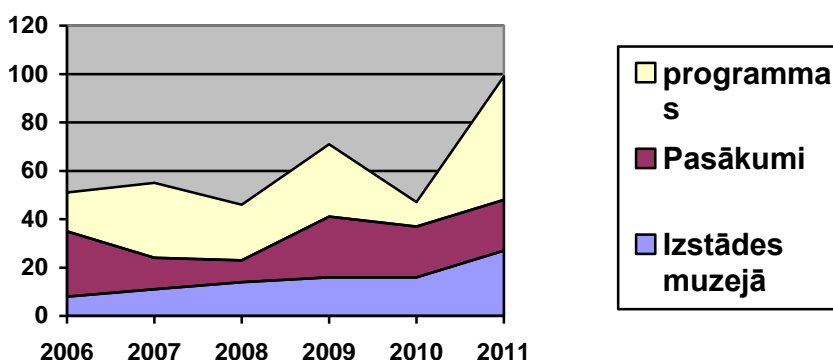
4. Muzeja komunikācijas darba pilnveidošana, atbilstoši pilsētas teritorijas attīstības programmā izvirzītajām prioritātēm.

Šis prioritārais uzdevums ietvēra sabiedrisko attiecību speciālista amata vietas un kvalificēta speciālista amata vietas izveidi muzejā.

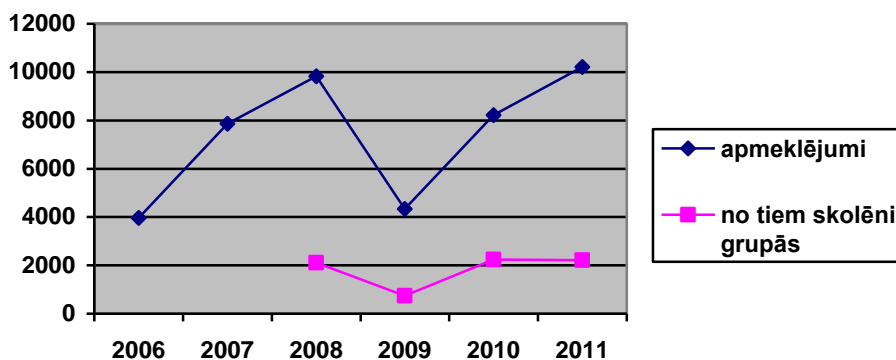
Jāatzīmē, ka veiksmīga kadru politikas īstenošana nodrošinās pilnvērtīgu muzeja komunikācijas funkciju, kas rezultātā veidos uz humānām vērtībām balstītas zināšanu sabiedrības veidošanos, stiprinās sabiedrības nacionālo identitāti; tas būs ieguldījums arī līdzsvarotā reģiona attīstībā – tā norādīts „Vidēja termiņa Balvu Novada muzeja darbības stratēģija 2007. – 2011.gadam” .

Ieskats dažos ar muzeja komunikāciju saistītos rādītājos (skat. 8.att. un 9.att.).

Pirmajā mirklī, salīdzinot šos divus attēlus, rodas jautājums – kāpēc 2009.gadā, tik krasi palielinoties muzeja piedāvājumam, tik ļoti samazinājies apmeklējums. No statistikas viedokļa – dīvaina situācija. Bet, piedaloties muzeja darbā un pārzinot situāciju no iekšpuses, rodas skaidrojums - 2009.gadā muzejs uz laiku tika slēgts sakarā ar pārcelšanos uz jaunām telpām, bet darbinieki turpināja piedāvāt izstādes un programmas ārpus muzeja un šo pasākumu apmeklētāji pēc statistikas datiem – neietilpst muzeja apmeklējumā.



8.att. Pasākumu, izstāžu un muzejpedagoģisko programmu skaits muzejā.



9.att. Muzeja apmeklējumu skaits.

Ierobežotais muzeja darbinieku skaits ilgstoši bijis traucējošs faktors muzeja aktīvāka komunikācijas darba un darba ar sabiedrību nodrošināšanai. Izstrādājot muzeja vidējas darbības attīstības stratēģiju 2007.-2011.gadam, tika atzīts, ka veiksmīgam muzeja darbam papildus nepieciešama amata vienības:

1. Speciālists komunikāciju darbā;
2. Krājuma speciālists, krājuma iekļaušanas Muzeju nacionālajā kopkatalogā nodrošināšanai;
3. Speciālists nemateriālā mantojuma reģistra veidošanai;
4. Tehniskais personāls muzeja darbības nodrošināšanai jaunajā ēkā.

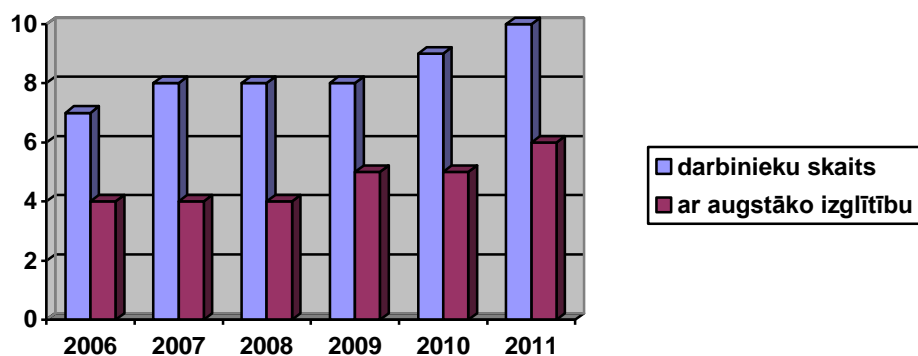
Par prioritāti atzīstot komunikācijas speciālista nepieciešamību.

Sarežģītā finansiālā situācija valstī un vietējā pašvaldībā, neskatoties uz kuru, tika veikts būtisks kapitālieguldījums – vietējas nozīmes kultūras pieminekļa - muižas klēts rekonstrukcija muzeja vajadzībām, bija priekšnoteikums tam, ka kadru politikas jautājumu risināšanu nācās atlikt uz vēlāku laiku. Laika periodā 2006.- 2010.gadam muzeja amata vienību saraksts palika nemainīgs. Tika meklēti dažādi risinājumi papildus darbinieku piesaistei caur Valsts nodarbinātības aģentūras bezdarbnieku nodarbināšanas veicināšanas pasākumiem, projekta ietvaros izveidota darba vieta cilvēkam ar invaliditāti, tomēr šādi darbinieku piesaistei, diemžēl ir savas negatīvās puses, jo tai nav ilglaicīgs raksturs.

Situācijas risinājums tika rasts 2011.gadā, kad tika pārskatīta un izstrādāta jauna iestādes struktūra un amata vienību saraksts papildināts par 2,25 vienībām:

- izglītojošajā darba un darba ar apmeklētājiem vadītājs (klasifikācijas kods 2621 11) – 1 likme);
- administrators (klasifikācijas kods 5151 01) – 1 likme;
- muzejpedagogs (klasifikācijas kods 2621 06)– 0,25 likmes.

Analizējot muzeja darbinieku sastāvu var secināt, ka muzeja darbiniekiem ir augsts izglītības līmenis – 6 speciālisti ir ar augstāko izglītību, 1 – ar vidējo speciālo (skat.10.att.).



10.att. Muzeja darbinieku skaits un izglītības līmenis.

Jaunas amata vienības izveidošanas rezultātā 2011.gada 4 mēnešos novadīto muzejizglītojošo programmu skaits 29 – tas ir gandrīz 3x vairāk kā 2010.gadā kopā un tikpat, cik 2009.gadā kopā, un tās apmeklējuši 828 dalībnieki. Jāatzīmē, ka dalība muzejpedagoģiskā programmā nozīmē arī citu kvalitāti – dalībnieki ne tikai apskatījuši izstādi, bet aktīvi līdzdarbojušies un guvuši informāciju, kuru citādi nebūtu saņēmuši.

Secinājums:

- Darbības stratēģijā iekļautā prioritāte par jaunas amata vienības izveidošanu bijusi pilnībā pamatota, jo strauji palielinājies muzeja piedāvājuma izmantojums un kvalitāte.

Secinājumi par prioritāro uzdevumu izpildes analīzes rādītājiem:

- Pārskata periodā muzejs veiksmīgi realizējis gandrīz visus izvirzītos prioritāros uzdevumus.
- Īstenoti svarīgākie paredzētie kvalitatīvie rādītāji:

Rekonstrējot un piemērojot muzeja vajadzībām muižas klēti:

- uzlabota pilsētvides kvalitāte,
 - nodrošināta kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšana,
 - radīts jauns tūrisma produkts,
 - radīta jauna kultūrizglītības un atpūtas vieta,
 - piesaistīti jauni apmeklētāji,
 - nodrošināta bāze muzeja pamatfunkciju veikšanai un tālākai attīstībai.
- Pie atsevišķu rādītāju pilnvērtīgas sasniegšanas darbs turpinās, tie iekļaujami nākamā plānošanas perioda darbības plānā:
 - Krājuma telpu aprīkojums ļaus nodrošināt kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanu atbilstoši NNMK – Jaunās krātuves neapšaubāmi ir piemērotākas krājuma glabāšanai un, kaut arī jauns, mūsdienīgs aprīkojums krātuvēm finansiālu apsvērumu dēļ netika iegādāts, maksimāli lietderīgi izmantojot esošo aprīkojumu un iespējas, ir nodrošināti iespējami labi apstākļi krājuma saglabāšanai. Izstrādāts projekts gleznu krātuves modernizācijai – jāiekļauj nākamā plānošanas perioda rīcības plānā.
 - Pavērsies iespēja īstenot pētnieciskā darba rezultātus jaunās ekspozīcijās – sadarbībā ar DD Studio izstrādāta ekspozīciju koncepcija un projekts iesniegts Igaunijas – Latvijas – Krievijas pārrobežu sadarbības projektu konkursā.

- Jaunas telpas, izstāžu zāles un ekspozīcijas veicinās apmeklētāju pieplūdumu, līdz ar to ļaus pilnvērtīgāk veikt muzeja kultūrizglītojošo funkciju, muzeja misijas īstenošanu – šobrīd Balvu Novada muzejs ir ceļā uz jaunām modernām ekspozīcijām, tādēļ ļoti aktīvs ir izstāžu darbs un darbs ar muzejizglītojošajām programmām, kuras iecienījuši vietējie skolēni.
- Ekspozīcijas koncepcijas īstenošana un Igaunijas – Latvijas – Krievijas pārrobežu sadarbības programmas projekta „Saglabāt, lai nepazaudētu – kultūrvēsturiskā mantojuma aizsargāšana” realizācija paver jaunas iespējas Nemateriālā kultūras mantoja saglabāšanai.

Analizējot iepriekšējā periodā izstrādāto stratēģiju, jāsecina, ka muzejs veiksmīgi darbojies izstrādātās stratēģijas ietvaros un galvenās pamatnostādnes nav zaudējušas savu aktualitāti arī šobrīd.

Saistībā ar administratīvi teritoriālo reformu mainījusies muzeja pakļautība, izdoti vairāki jauni kultūrpolitikas dokumenti, vēl vairāk aktualizējies darbs ar nemateriālās kultūras saglabāšanu saistītais jautājums, mainījusies arī ekonomiskā situācija valstī kopumā. Tas liek rūpīgāk izvērtēt līdzšinējo darbību un produktivitāti, pārskatīt un izvirzīt stratēģiskos mērķus tālākai muzeja attīstībai.

1.3.Ārējās vides un darbības spējas ietekme uz muzeja mērķu sasniegšanu

Neapšaubāmi, svarīgs faktors mērķu sasniegšanā ir arī ārējā vide, neviena organizācija nepastāv neatkarīgi no tās. Tāpēc nepieciešams pētīt gan organizācijas iekšējo, gan ārējo vidi. Šeit izmantojama PEST vai SVID analīze. Nereti noderīga ir arī abu (PEST un SVID) kompleksa lietošana. Ja PEST analīze pētī ārējās vides spēkus, kas ietekmē organizāciju, lai noskaidrotu tās izveides vai darbības iespējas, tad SVID meklē iespējas un līdzekļus organizācijas izdzīvošanai un izaugsmei.

1.3.1.PEST analīze

PEST analīze tiek veikta, nedomājot par konkrēto organizāciju, bet gan par nozares vidi. SVID analīze tiek veikta, analizējot konkrētās organizācijas preces, produkta vai piedāvājuma pozīcijas.

Darbā muzeja darbības vides izvērtējums veikts, izmantojot PEST analīzes metodi, īpaši koncentrējot uzmanību uz tendencēm, kas var muzeja tālāko darbību ietekmēt pozitīvi.

Politiskie faktori

- Politiskās prioritātes, kuras diktē sabiedrības sociālās, ekonomiskās intereses un vajadzības, politisko spēku konkurence.
- Administratīvi teritoriālās reformas rezultātā radušās izmaiņas.

Ietekme uz muzeju:

- valsts kultūrpolitikā izvirzītie mērķi ir saistoši muzejam, iekļaujoties to realizācijā, iespējams veicināt muzeja sekmīgu attīstību;
- finansējuma saņemšana atkarīga no politiskās izpratnes par kultūru, tās vajadzībām un spējām ietekmēt sociāli ekonomiskos procesus sabiedrībā, apmierināt sabiedrības vajadzības;
- problemātiska un apgrūtināta turpmākā darba plānošana pētniecības reģionu, krājuma komplektēšanas politikas un iespējamā garantētā finansējuma saņemšanas ziņā;

- novadu izveidošanas rezultātā mainījusies muzeja pakļautība, līdz ar to arī darbības zona;
- bijušajā Balvu rajona teritorijā izveidoto novada pašvaldību vadības savstarpējā sadarbība vai tās trūkums var būtiski ietekmēt muzeja attīstības iespējas.

Secinājumi, kuri iezīmē muzeja potenciālo rīcību iespēju izmantošanai vai draudu mazināšanai:

- jāveic mērķtiecīgs, regulārs un dziļš izskaidrošanas darbs vietējiem politiskajiem spēkiem (finansētājam) un sabiedrībai (pakalpojumu, produktu lietotājiem), definējot ieguvumus atbilstoši ieguldītajam finansējumam un uzsverot muzeja pozitīvo lomu sabiedrības kultūras, sociālo, izglītības un ekonomisko interešu risināšanā;
- izvērtēt līdzšinējos sadarbības modeļus ar bijušā rajona pagastiem, sekmēt atgriezeniskās saites veidošanos, pārliecināt novadu pašvaldību vadītājus par jaunu pastāvīgu sadarbības modeļu veidošanas nepieciešamību un iespējām pēc reformas īstenošanas;
- neskatoties uz šobrīd sarežģīto situāciju, saglabāt rajona teritoriju – Ziemeļlatgali - kā izpētes objektu.

Pozitīvi – neraugoties uz ekonomiskajām problēmām, iepriekšējā plānošanas periodā izdevies iekļauties Balvu pilsētas teritorijas attīstības programmā izvirzītajā prioritārajā rīcībā – „Muižas apbūves kompleksa sakārtošana”. Tas devis iespēju atjaunot muzeja vajadzībām iegādāto vēsturisko muižas klēts ēku un pilnveidot muzeja darbību.

Balvu novada attīstības programmā 2011.-2017. vairākās aktivitātēs un rīcībās iekļautas potenciālās muzeja darbības attīstības iespējas, iezīmējot arī jaunu darbības stratēģisko virzienu.

Ekonomiskie faktori:

- pieaugošs bezdarbs, zema iedzīvotāju maksātspēja;
- liela daļa darbaspējīgo iedzīvotāju izbrauc darba meklējumos uz ārzemēm, Rīgu;
- ļoti vāji attīstīta uzņēmējdarbība un tūrisma industrija;
- atrodamies tālu no lieliem kultūras centriem;
- tiek piedāvāti dažādi finansu instrumenti gan valsts gan starptautiskā mērogā dažādu jautājumu un problēmu risinājumam.

Ietekme uz muzeju:

- cilvēku nomāktība un pastāvīgās domas par sadzīvīskām problēmām kavē vēlēšanos iesaistīties kultūrizglītojošās aktivitātēs; nav iespēju būtiski palielināt pakalpojumu cenas, visvairāk tiek izmantoti bezmaksas piedāvājumi, akciju pasākumi....
- niecīga tūrisma plūsma – potenciālais tūrists izvēlas apmeklēt objektus, kas iekļauti kompleksā tūrisma piedāvājumā, kā arī dodas uz vietām, kur ir plašāks un bagātīgāks tūrisma piedāvājums, attīstīta infrastruktūra;
- iespēja organizācijas attīstībai izmantot dažādus finansu instrumentus, izstrādājot un piedaloties dažādos projektu konkursos.

Secinājumi, kuri iezīmē muzeja potenciālo rīcību iespēju izmantošanai vai draudu mazināšanai:

- muzejam regulāri jāpārskata sava produkta piedāvājuma metodika un stratēģija, līdz ar iedzīvotāju ekonomiskās stabilitātes pieaugumu – pieaug arī interese par kultūrizglītojošām aktivitātēm;

- šobrīd no iedzīvotāju puses joprojām priekšroka tiek dota izklaidei, bet dažādu finansējuma veidu piesaiste iespējama tieši ar kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanas projektiem, īpaši akcentējot visapdraudētāko – nemateriālo kultūru;
- iespēja piedāvāt muzeja pakalpojumus (izstādes) ārpus muzeja telpām – citu kultūras pasākumu un aktivitāšu kontekstā, gan nenes materiālu peļņu, tomēr pieaug muzeja atpazīstamība, tiek īstenota muzeja misija – sabiedrības izglītošana un lokālpatriotisma veidošana;
- muzejam jāuztur esošā un jāveido mērķtiecīgāka sadarbība ar Tūrisma Informācijas centriem, jākontaktējas ar ienākošo tūrisma apkalpojošām tūrisma organizācijām, piedāvājot sava produkta iekļaušanu esošajos maršrutos vai piedalīties jaunu maršrutu izstrādē;

Pozitīvi – realizētas vairākas iepriekšējā plānošanas periodā Balvu pilsētas teritorijas attīstības programmā izvirzītās rīcības – tas veicinājis muzeja kā kultūrtūrisma produkta attīstību – 2010.gada nogalē muzejs pārcēlies uz rekonstruēto ēku, 2011.gadā muzeja ēkā izveidots arī Tūrisma informācijas centrs.

Pašvaldības finanšu ieguldījumi:

- **2003.gadā 35 000 Ls** - muižas klēts iegāde;
- **2006.gadā 18 800 Ls** - tehniskā projekta izstrāde;
- **2007.gadā 106 788 Ls** - rekonstrukcijas darbi;
- **2008.gadā 359 800 Ls** - rekonstrukcijas darbi,

29 147 Ls - ekspozīciju izveides tehniskā projekta izstrāde – projekts iesniegts pārrobežu sadarbības „Igaunija, Latvija, Krievija” projektu konkursā.

Šie ieguldījumi dod reālu pamatu tālākai muzeja darbības attīstībai un pilnveidošanai.

Sociālie faktori:

- demogrāfiskā lejupslīde, sabiedrības novecošanās;
- iedzīvotāju migrācija;
- sabiedrības sociālā noslāņošanās, patērētājas sabiedrības dominante.

Ietekme uz muzeju:

- samazinoties iedzīvotāju skaitam, samazinās arī potenciālo apmeklētāju skaits;
- muzeja mērķauditorijas izmaiņas, ko veicina iedzīvotāju lokālpatriotisma un identitātes sajūtas mazināšanās;
- ar muzeju kā brīvā laika pavadīšanas iespēju konkurē citas izklaides industrijas jomas (lielveikali, klubi, spēļu zāles u.c.).

Secinājumi, kuri iezīmē muzeja potenciālo rīcību iespēju izmantošanai vai draudu mazināšanai:

- aktivizēt muzeja komunikāciju ar sabiedrību, veicinot identitātes un kultūratbildības jūtu nostiprināšanos;
- vairāk iesaistīt vecākos iedzīvotājus - paaudžu pieredzes pārmantojamības un nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas nodrošināšanai;
- īpašu uzmanību pievērst jaunākās paaudzes apmeklētājam – muzeja nākotne
- ļoti svarīgi – piesaistīt ģimenes;

- izziņāt un respektēt sabiedrības intereses un vēlmes kultūras produktu piedāvājuma plānošanā un izstrādē;
- izvērtēt piedāvājuma efektivitāti un reklāmas atdevi.

Pozitīvi – jaunajā Balvu Novada attīstības programmā liela vērība pievērsta sociālo jautājumu risināšanai un dzīves kvalitātes uzlabošanai, veselīgas vides veidošanai. Veiksmīgas programmas realizācijas gadījumā tiks veicināta arī muzeja attīstība.

Pašvaldības vadītāju un deputātu izpratne par situāciju un muzeja sociālo lomu devusi iespēju muzejā noteikt bezmaksas apmeklējumu – tādejādi ļaujot nodrošināt muzeja pieejamību visplašākajam apmeklētāju lokam un muzejam realizēt savu sociālo funkciju.

Tehnoloģiskie faktori:

- jauno tehnoloģiju attīstība un strauja ienākšana sabiedrības dzīves ikdienas procesos, informācijas pieejamības un ieguves veidu dažādošanās;
- tehnoloģijas apguvusī sabiedrības daļa (ekonomiski un sociāli aktīvā daļa, jaunieši, ārvalstu tūristi) daudz labprātāk saņem informāciju virtuālā, audiovizuālā formātā.

Ietekme uz muzeju:

- tehnoloģiski izglītotajai sabiedrības daļai tradicionālais muzeja informācijas pasniegšanas veids kļuvis neinteresants, garlaicīgs un nepieņemams;
- muzejs, tiecoties sekot sabiedrības prasībām pēc informācijas pasniegšanas veida, kļūst „dārgāks” (ieguldāmā finansējuma ziņā gan tehnoloģijās, gan darbaspēka izglītošanā) finansētājam;

Secinājumi, kuri iezīmē muzeja potenciālo rīcību iespēju izmantošanai vai draudu mazināšanai:

- plašāk realizēt iespējas IT tehnoloģiju izmantošanā ikdienas darbā;
- izpētīt un izmantot iespējas finansējuma piesaistei IT ieviešanai;
- izglītēt un pārliecināt finansētājus par sociāli un ekonomiski izdevīgajiem faktoriem, veicinot līdzekļu ieguldīšanu muzeja piedāvājuma tehniskajā modernizācijā un darbinieku apmācībā;
- īstenojot modernizācijas procesus, iepazīties ar citu Latvijas un ārvalstu muzeju līdzvērtīgu pieredzi un rast līdzsvaru starp mūsdienīgu, audiovizuālu un virtuālu informācijas pasniegšanas veidu un muzejam raksturīgā autentiskuma faktora saglabāšanu.

Pozitīvi - iesaistīšanās Nacionālā muzeju krājuma kopkataloga projektā dod iespēju iekļauties valstī kopumā nozīmīgu projektu īstenošanā, jo izstrādātā ekspozīciju koncepcija ietver sevī IT pielietojumu, kas nodrošinās muzeja piedāvājuma pieejamību mūsdienīgā veidā. Izstrādātā projekta realizācija (šobrīd projekts iesniegts izvērtēšanai pārrobežu sadarbības programmā „Igaunija, Latvija, Krievija”) paver iespēju muzejam īstenot jaunu stratēģisko virzienu – jo tieši IT pielietojums ir ļoti būtisks nemateriālā kultūras mantojuma liecību saglabāšanas un popularizēšanas nodrošināšanā.

Apkopojot PEST analīzē apskatītos aspektus, var secināt:

Neraugoties uz sarežģīto ekonomisko un sociālo situāciju, politiskās nostādnes ir muzeja attīstībai labvēlīgas. Iekļaušanās valsts kultūrpolitikas jautājumu risināšanā, vietējās pašvaldības atbalsts, līdzšinējās darbības rezultāti un prasme piesaistīt finansējumu caur dažādiem finansu instrumentiem, dod pamatotas cerības veiksmīgai attīstības iespējai nākotnē.

Aktīvas uzmanības lokā jātur finansējuma piesaistes iespējas un IT attīstība, jo, apstājoties šo jautājumu risināšanai, tiek apdraudēta iespēja muzejam realizēt savu misiju un iekļauties kopējos kultūrpolitikas procesos.

1.3.2.SVID analīze

Analizējot muzeja darbu un pētot dažāda līmeņa kultūrpolitikas dokumentus – skaidri iezīmējas muzeja vieta un loma:

- Kultūrvēsturiskā mantojuma izpēte, saglabāšana, popularizēšana, īpaši akcentējot Ziemeļlatgales nemateriālo kultūras mantojumu.
- Piederības veicināšana iedzīvotājos Ziemeļlatgales kultūrtelpai.
- Muzejs kā mūžizglītības daļa.
- Kultūras dzīves un brīvā laika pavadīšanas iespēja.
- Reģionāls kultūrtūrisma objekts.
- Dzīves vides kvalitātes veicinātājs.

Veicot muzeja darba analīzi, tika izskatītas visas darbības jomas – krājuma darbs, pētniecība, komunikācija, finanses.

Muzejam stratēģiski svarīgie jautājumi tika apkopoti un sakārtoti SVID matricā (Skat. 5.tabulu.)

5.tabula. Balvu Novada muzeja stratēģiski svarīgo jautājumu apkopojums SVID matricā.

	<p><u>Ārējās iespējas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kļūt par Ziemeļlatgales kultūrvēstures un nemateriālā kultūras mantojuma pētniecisko un tūrisma centru. • Tūrisma attīstība. • Pierobežas attīstība. • Uzņēmējdarbības attīstība, iedzīvotāju dzīves līmeņa celšanās. • Sadarbība ar citām iestādēm... 	<p><u>Ārējie draudi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansiālais stāvoklis valstī. • Iedzīvotāju skaita samazināšanās un novecošanās. • Politiskās dzīves mainība un pēctecības. • trūkums politikas īstenošanā. • Aizstājējproduktu parādīšanās.
<p><u>Galvenās stiprās puses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vienīgā Ziemeļlatgales (agrākā Balvu rajona teritorija) mēroga pētnieciskā iestāde. • Krājums. • Labs darbinieku potenciāls. • Ēka – vietējas nozīmes kultūras piemineklis, veikta 1.rekonstrukcijas kārtā – kā tūrisma objekts iekļauts maršrutos. • Īpašnieku – pašvaldības – atbalsts un izpratne, ieinteresētība attīstībā. • Stabili sadarbības partneri. 	<p><u>Ieguldīt!</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekspozīcijas izveidē. • IT attīstībā. • Krājuma glabātuvju modernizācijā. • Nemateriālā kultūras mantojuma nodaļas izveidē. • Kvalitatīva produkta piedāvājumā. 	<p><u>Aizsargāt!</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepieļaut krājuma komplektēšanas un izpētes reģiona samazināšanos. • Nepieļaut darbinieku skaita samazināšanu. • Nepieļaut muzeja ēkas nodošanu citām vajadzībām.
<p><u>Galvenās vājās puses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekami cilvēkresursi jaunā darbības virziena pilnvērtīgai nodrošināšanai. • Nepietiekams finansējums krājuma papildināšanai un straujai muzeja attīstībai. • Nepietiekami apzināts tirgus. • Zems atalgojums. 	<p><u>Pieņemt lēmumu!</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iekļauties Latvijas, Latgales reģiona un Balvu novada kultūrpolitikas kontekstā un kļūt par Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma izpētes, saglabāšanas un popularizēšanas bāzi. 	<p><u>Rīkoties!</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktīvi piedalīties novada attīstības programmas veidošanā. Veicināt Ziemeļlatgales namateriālā kultūras mantojuma centra veidošanu. • Maksimāli iesaistīties projektu konkursos – papildu finansējuma piesaistei Muižas klēts rekonstrukcijas 2.kārtai.

1.4. Muzeja iestrādes nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanā

Muzeju vēsturiskās attīstības tendenču analīze norāda uz muzeju sociālās lomas pilnveidi, pamatojas uz sabiedrības vajadzību un mantojuma sociālās nozīmes akcentēšanu. Pašreiz pasaulē darbojošos „jaunās muzeoloģijas” ideju realizējošo muzeju tēmu amplitūdas un rakstura pētījumi rāda, ka reģiona kultūras identitāte (un lepnums par to), kopības sajūta, „mantojuma” zaudējuma draudi ir tie dzinējspēki, kas rosina pārskatīt muzeju misiju, stratēģiju, politiku.

Veicot kultūrpolitikas, kā arī muzeja darbību reglamentējošās starptautiska, Latvijas un reģionāla mēroga dokumentācijas analīzi, tika secināts, ka aktualizēts un par prioritāru problēmu izvirzīts ir jautājums par nemateriālās kultūras mantojuma saglabāšanu.

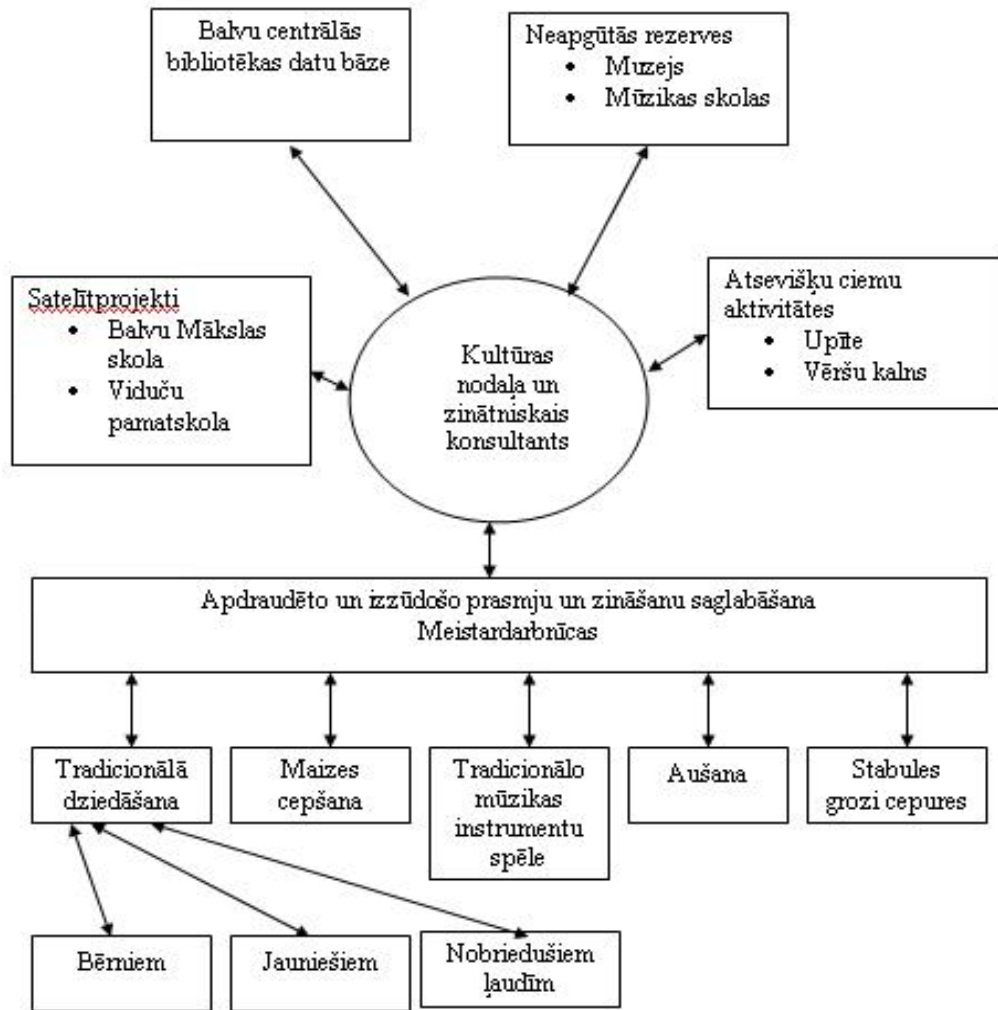
No vienas puses, konstatējot apdraudējumu šai kultūras mantojuma būtiskajai un visneaizsargātākajai daļai, UNESCO pieņemta Konvencija par nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu, ko ratificējusi arī Latvijas valsts, arī citos kultūrpolitikas dokumentos runāts par šī mantojuma nozīmību. Ilgtspējīgas attīstības programmā „Latvija 2030” kā 1. prioritāte minēta „Kultūras telpas attīstība”, kas ietver arī nemateriālu vērtību saglabāšanu. Pie tam, tieši Ziemeļlatgale, kuru nosacīti asociējam ar bijušā Balvu rajona teritoriju un Balvu Novada muzeja potenciālās darbības lauku, pamatoti lepojas ar nemateriālā kultūras mantojuma izpausmēm.

No otras puses - R.Cibules pētījumā „Nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšana Latvijas novados”, kur ļoti plaši apskatīts jautājums par šīs kultūrvēsturiskā mantojuma daļas būtību un nozīmību, autore izstrādājusi nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modeli Balvu rajonā, kur muzejam ierādīta neapgūto rezervju vieta (skat. 11.att.).

Šeit jāatzīmē, ka muzeja funkcijas iekļauj nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu, to paredz arī muzeja darbību reglamentējošā dokumentācija, bet šī joma līdz šim nav tikusi akcentēta.

Vai nav pārāgri koncentrēties uz darbības jomu, kurā nav redzamu rezultātu? Atbilstoši A. Čandlera izvirzītajai tēzei - ārējās vides izaicinājumi stimulē nestandarta risinājumu pieņemšanu organizācijā.

Visai ilgi pastāvēja uzskats, ka stratēģiskās plānošanas modelis nosaka virzību no tagadnes uz nākotni. Jaunākās zinātniskās atziņas liecina, ka „stratēģijas vadība ir” no nākotnes uz tagadni”, kas nomaina stratēģiskās plānošanas praksi „no tagadnes uz nākotni”, t.i., ieviešas tā saucamā stratēģiskā domāšana – attīstības variantu izstrāde, par pamatu atzīstot organizācijas misiju.



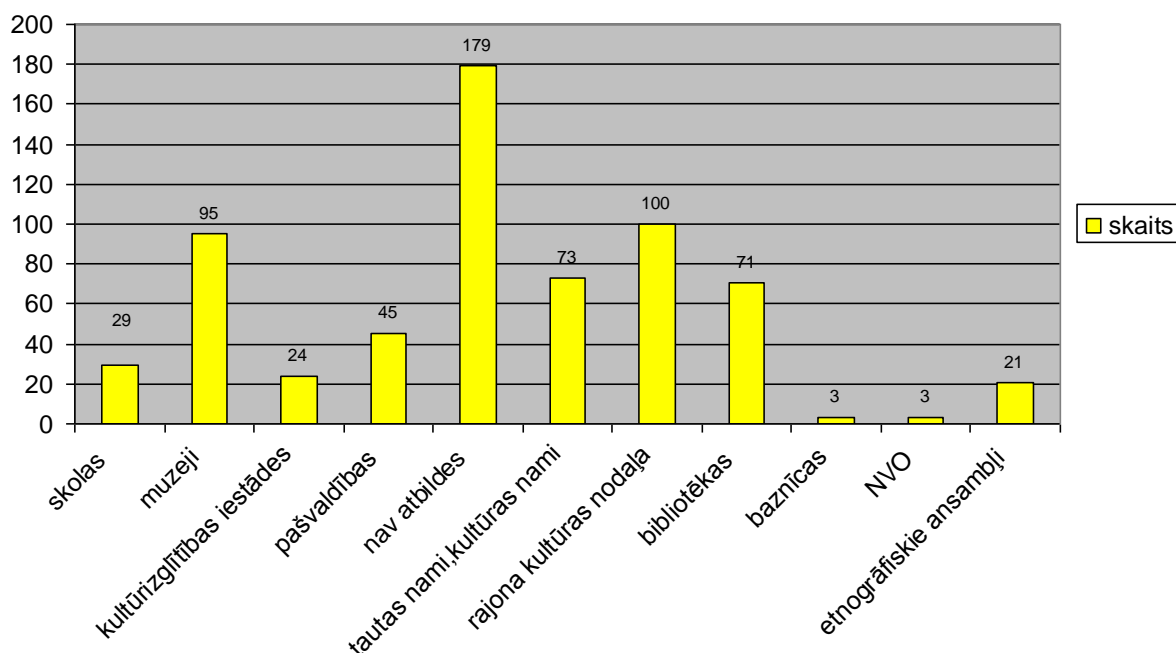
11.att. Nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modelis Balvu rajonā.

Autors R.Cibule.

R.Cibules pētījumā plaši analizēta iedzīvotāju vidū veiktā aptauja, kuras rezultāti uzskatāmi parāda iedzīvotāju pozitīvo attieksmi un lomu, kādu sabiedrība, neskatoties uz materiālas dabas problēmām sadzīvē, ekonomisko situāciju valstī, tomēr ierāda garīgajām vērtībām un nemateriālajam kultūras mantojumam.

Īpašu interesi, pētot muzeja lomu nemateriālā mantojuma saglabāšanā, izraisīja respondentu atbildes uz jautājumu: „Kuras trīs institūcijas rajonā visvairāk nodarbojas ar nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas veicināšanu?”

Atbildi uz šo jautājumu dod R.Cibules 2009.gadā veiktā pētījuma rezultāti (skat. 12. att.), kuri uzrāda, ka visvairāk - 100 respondentu ir izvēlējušies rajona kultūras nodaļu, institūciju, kas ir izstrādātā modeļa funkcionālais centrs. Nākamā visvairāk nosauktā institūcija ir muzeji (novada muzejs un pagastu muzeji), kuri pieminēti 95 reizes. Tomēr muzeji un to darbības izvērsums nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modelī Balvu rajonam R.Cibule ierindots neaktīvajā segmentā - kā rezervi aktivitāšu izvēršanai nākotnē. Šis pētījumā iegūtais fakts liek uzmanīgāk paraudzīties muzeju darbības būtībā un meklēt to nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas izpausmi, ko saskatījuši respondenti.



12.att. Respondentu atbildes uz jautājumu: „Kuras trīs institūcijas rajonā visvairāk nodarbojas ar nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas veicināšanu?”

Protams, ja lūkojamies uz nemateriālo kultūru tikai kā absolūti taustāmi netveramu substanci, kas dzīvo tikai darbībā, skaņā un citās garīgās izpausmēs, pirmajā brīdī grūti to saskaņāt muzejā, kas vairāk asociējas kā lietu pasaule.

Tomēr jēdziens „nemateriālais kultūras mantojums” Konvencijā „Par nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu” 2.panta, 1.punktā tiek skaidrots kā paražas, spēles un mutvārdu izpausmes formas, zināšanas un prasmes, kā arī ar tiem saistītie instrumenti, priekšmeti, artefakti un kultūrtelpas, ko kopienas, grupas un dažos gadījumos – atsevišķi indivīdi atzīst par sava kultūras mantojuma daļu. (Konvencija, 2.pants, 1.punkts). Tieši augšminētajā tekstā pasvītrotās nemateriālā mantojuma materializētās formas ir muzeja kā kultūrvēsturiskā mantojuma glabātāja, pētnieka un popularizētāja, uzmanības lokā.

Arī Muzeju likumā ietvertajā definējumā teikts: „Muzejs ir sabiedrībai pieejama izglītojoša un pētniecības institūcija, kuras uzdevums ir atbilstoši muzeja darbības specifikai vākt, saglabāt un popularizēt sabiedrībā dabas, materiālās un nemateriālās kultūras vērtības, kā arī sekmēt to izmantošanu sabiedrības izglītošanai un attīstībai”. Ikvienam priekšmetam, kas nonāk muzejā, līdzī nāk informācija: kāds stāsts, atmiņa, notikums, prasme, kas tiek fiksēts pieraksta formā vai – izmantojot mūsdienu tehnoloģijas. Piemēram, maizes cepšana ir nemateriāls process, bet tā videoieraksts, maizes lāpsta, abra, diktofonā ierakstīta cepējas pielietotā recepte ir materiālas lietas, ko iespējams saglabāt un, muzejiskiem līdzekļiem izveidojot ekspozīciju, sniegt priekšstatu par šo procesu vai pat to rekonstruēt pat tad, ja sadzīvē šī prasme ir zudusi. Šeit iezīmējas arī muzeja īpašā loma prasmju un tradīciju pārmantošanas mehānismā laikā, kad dabiskā pārmantošana ģimenēs, kas bija galvenais tradicionālās kultūras dzīvotspējas pamats iepriekšējos gadsimtos, ir guvis pārrāvumu. Tas, protams, ir galējais variants, un muzeja misija ir rūpēties, lai uzturētu interesi par kultūras vērtībām un rosinātu to saglabāšanu dzīvē. Kā teicis Toledo muzeja direktors un viens no muzeju izglītojošā darba pamatotājiem - Žoržs Stīvens, (šo formulu vēlāk pārņēmis arī Žans Kapārs): “Slimnīcas ir ļoti nepieciešamas - tās atdod veselību slimajiem. Mākslas muzeji izdara vēl vairāk - tie uztur pie labas veselības”. Šo teicienu pilnībā var attiecināt arī uz nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu.

Saglabāšana Konvencijas (2.panta 3.punkts) izpratnē nozīmē "veikt darbības, kuru mērķis ir nodrošināt nemateriālā kultūras mantojuma dzīvotspēju, ieskaitot tā identifikāciju, dokumentēšanu, pētniecību, saglabāšanu, aizsardzību, popularizēšanu, vērtības nostiprināšanu, tālāk nodošanu, it īpaši ar formālās un neformālās izglītības palīdzību, kā arī atdzīvināt šāda mantojuma dažādus aspektus" (Konvencija 2. panta 3.punkts).

Balvu Novada muzejs jau no dibināšanas pirmsākumiem bijis cieši saistīts gan ar materiālā, gan nemateriālā kultūras mantojuma izpēti un popularizēšanu. Viena no pirmajām nozīmīgajām pētniecības tēmām, kam pievērsās muzeja darbinieki Atmodas laikā (šeit jāpiezīmē, ka tieši Atmodas laika idejas veicināja Balvu Novada muzeja izveidošanu 1989.gadā) bija Latgales partizānu pulka vēsture (šāds militārs formējums ir no pārējās Latvijas atšķirīga vienība – tā izveidojusies no „tautas”, lai aizstāvētu dzimto vietu un tikai tad iekļauta regulārajā armijā), kā arī pieminēklis Latgales partizānu pulka kritušajiem karavīriem (izveidots 1938.g., taču 1940.g., ienākot Sarkanajai armijai, demontēts, tad atgriezts savā iepriekšējā vietā bez postamenta, tad 1944.g., 1945.g. – pazudis bez vēsts, visbeidzot atjaunots 1993.g.).

Šāda veida kultūrvēsturiskais mantojums gan nav tieši atrunāts Konvencijā, tomēr, ja skatās vēsturiskā un teritoriālā kontekstā, iezīmējas vesela ar lokālpatriotismu - kā konkrētajā teritorijā dzīvojošas kopienas raksturīgu īpašību, saistīta tēma, kas sasaucas arī ar „jaunās muzeoloģijas” paustajām idejām. Un, skatoties vēsturiskā griezumā, šādus „patriotisma uzplūdus” mūsu reģionā vērojām arī citos Latvijai izšķirīgos brīžos: nacionālie partizāni jeb „mežabrāļi” pēc II Pasaules kara visilgāk mežos noturējās tieši Balvu rajonā. Kā rakstīts darbā „Aizvestie: 1949.gada 25.marts” izsūtīto vidū 1949.gadā no toreizējā Viļakas apriņķa dominēja nevis „kulaki”, bet „nacionālisti” [1]. Jāatzīmē, ka Balvu puses ļaudis ļoti aktīvi iesaistījās Trešās atmodas norisēs, Barikāžu aizstāvēšanā. Par viņu patriotismu liecina notikumi arī 900 gadus tālā pagātnē - senajā Atzeles zemē - šeit bijis Purnavas novads, kura nosaukuma viens no skaidrojumiem skan kā Purva nāve, jeb zeme, kurai apkārt purvi, kurai nevar piekļūt un kurā dzīvo kareivīgi ļaudis. Šī purvu un mežu dabīgā aizsargjosla vairāku novadpētnieku darbos minēta kā viens no priekšnoteikumiem, kas ļāvis Ziemeļlatgalē tik ilgi saglabāties pirmatnējām nemateriālā kultūras mantojuma formām.

Tieši šis lokālpatriotisms, kā vienā teritorijā dzīvojošai kopienai piemītoša raksturīga īpašība, pilnā mērā atbilst nemateriālā kultūras mantojuma būtībai. Par „Balveniešiem Brīvības cīņās” Balvu Novada muzejs publicējis gan pētnieciskus rakstus, gatavojis izstādes, muzejpedagoģiskas programmas, organizējis pētniecisko darbu konkursus. Par 1991.gada Barikāžu laika liecībām un dalībniekiem, kas nākuši no Balvu rajona, informācija apkopota CD formātā un dāvināta visām rajona bibliotēkām un skolām. Muzejā glabājas arī materiālas liecības par šo tēmu – fotogrāfijas, dokumenti, priekšmeti, atmiņu pieraksti – tieši šie artefakti ir tie unikālie, ar reālo notikumu enerģētiku piesātinātie laikmeta liecinieki, kas uzrunā īpaši - atšķirīgi no internetā un citos plašsaziņas līdzekļos, datu bāzēs, rakstītos avotos pieejamās informācijas un attēliem.

Analizējot muzeja darbību, redzam arī citas - tradicionālā nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas formas:

- M. Teilāna veidota videofilma pēc muzeja pasūtījuma „Vāpes dziesma”(2001), kurā fiksēts un atspoguļots keramikas tapšanas process Tautas daiļamata meistarū Jolantas un Valda Dundenieku darbnīcā, kas tiek izmantota muzejpedagoģiskā programmā.
- Kalēja prasme – zirga apkalšana fotogrāfiju sērijā.
- Muzejpedagoģiska programma „Latviešu tautas dzīvesziņas atspoguļojums P.Postaža un I.Landaua griestu zīmējumos Balvu pilsētas domes ēkā”.

- Vairāku muzeja izstrādātu un VKKF atbalstītu projektu realizācija saistās tieši ar praktisku darbošanos un apmeklētāju izglītošanu par dažādām prasmēm, tradīcijām. Piemēram, šobrīd jau tiek realizēta projekta „Abrenes tērpa atdzimšanas darbnīcas” 3.kārta, kurā iesaistās gan Balvu, gan kaimiņnovadu rokdarbnieki un interesenti. Projektā, piesaistot vietējos amata pratējus un Latvijas Nacionālā vēstures muzeja speciālistus, tiek „atdzīvinātas” senā tērpa darināšanas prasmes, maksimāli tās pietuvinot pirmatnējai izpaušmei – audekla ievilkšana stellēs, aušana dažādās tehnikās, knipelēšana (raksturīga tieši Ziemeļlatgalei), celu un jostu aušana, krāsošana ar dabas materiāliem, sārma vārišana un balināšana... Lielākais ieguvums šai procesā ir Baltinavas novadā izveidojies audēju pulciņš, kur tieši jaunieši savas aizrautīgās skolotājas vadībā iesaistās seno prasmju pētīšanā un apgūšanā. Otrā, neapšaubāmi būtiskā vērtība, kas būs pieejama apskatei muzeja ekspozīcijā, ir baltais Abrenes tērps, kas tiek gatavots kā muzeju krātuvēs saglabāto oriģināldetaļu (daudzas no kurām sliktā saglabātības stāvokļa dēļ nav bijušas izstādītas) rekonstrukcija.

Šo sarakstu varētu turpināt, tomēr, tas ir pietiekams, lai izprastu muzeja iestrādes nemateriālā kultūras mantojuma jomā. Pie tam, katru no šīm programmām papildina īsti, reāli kultūrvēsturiski priekšmeti.

Rodas jautājums: „Kāpēc daudzas labas lietas (un ne tikai muzejā) paliek nepamanītas?” Varētu vilkt paralēles ar svešvalodu. Ja cilvēkam nav saprotama valoda, kādā ar viņu runā, diezin vai viņš kaut ko atbildēs. Tieši tāpat ar muzeju – mūsdienu komunikāciju laikmetā jaunā paaudze sazinās un iegūst informāciju citādi. Dažādas tehnoloģijas arvien straujāk ienāk visās dzīves sfērās. Tomēr tas nebūt nemazina cilvēka alkas pēc patiesa pārdzīvojuma. Un viens no šādiem pārdzīvojumiem var būt tikšanās muzejā ar īstām lietām. Tieši tāpēc, izstrādājot muzeja jauno ekspozīciju koncepciju, tiek vilktas paralēles un savienoti pretmeti – vecais ar jauno, materiālais ar nemateriālo.

Ziemeļlatgales nemateriālās kultūras mantojums ir nozīmīga vērtība ne tikai Latvijas, bet arī Eiropas un pat pasaules kontekstā. Tāpēc, atrodoties šajā reģionā, pētīt un saglabāt tā unikalitātes izpaušmes ir vistiešākais muzeja uzdevums un pastāvēšanas jēga.

Atgriežoties pie apskatītā nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modeļa (skat.11.att.), redzam, cik daudzveidīgi ir šīs mantojuma daļas „nesēji”, cik komplicēta un daudzveidīga ir nemateriālās kultūras pastāvēšana, arī saglabāšana. Protams, muzejs nevar uzņemt visas funkcijas un tas arī nav nepieciešams – katrai institūcijai ir sava vieta un nozīme. Muzeja svarīgākā loma, ilgspējīgas attīstības stratēģijas izstrādes kontekstā, ir artefaktu, nemateriālās kultūras mantojuma materializēto liecību saglabāšanā, izpētē un popularizēšanā.

Protams, kvalitatīvai šī procesa nodrošināšanai nepieciešami būtiski finansu un arī cilvēkresursi, jo nepieciešamas specifiskas zināšanas un prasmes, kā arī tehnoloģijas, kas palīdz fiksēt un vēlāk vizualizēt un saglabāt šo tik trauslo un netveramo mantojuma daļu.

Lai īstenotu muzeja virzību uz iekļaušanos nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanā, nepieciešams realizēt izstrādāto ekspozīciju koncepciju un izveidot muzejā nemateriālā mantojuma nodaļu. Zināms garants šīm aktivitātēm ir Balvu novada attīstības programmā iekļautie uzdevumi un rīcības plāni, kas jau iezīmēti ar konkrētu finansējumu.

Vēl viens aspekts, kas ir būtisks jaunā darbības virziena izvēlē, ir savas nišas meklēšana pārējo Latvijas, īpaši Latgales un kaimiņnovadu muzeju vidū. Daudzi pašvaldību muzeji savās darbības izpaušmēs ir ļoti līdzīgi, tādēļ svarīgi, lai jau misijā tiktu ietverta organizācijas unikalitātes definīcija. M.Porters norāda divus galvenos atšķirīguma virzienus – vai nu īpašā piedāvājuma kvalitāte (īpašības), vai arī zemākas izmaksas. Balvu Novada

muzeja gadījumā tā būs jauna kvalitāte, jo nemateriālais kultūras mantojums, kaut arī ir klātesošs katra muzeja darbībā, šādā kontekstā un līmenī citos muzejos netiek piedāvāts.

Ieceres realizācija ļaus ne tikai kļūt par Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma izpētes un saglabāšanas bāzi, bet arī iekļauties aktīvā tūrisma apritē kā kultūrtūrisma produktam, kļūstot par informatīvu, pētniecisku un izglītojošu „starta punktu”, kas ceļotāju rosina doties tālāk – pie dzīvajiem kultūras mantojuma nesējiem: amatniekiem, audējiem, maizes cepējiem, teicējiem, dziedātājiem. Vienlaicīgi – saglabājot savu specifisko muzejisko funkciju.

1.5. Secinājumi

1. Pasaules muzeju pieredze kultūras mantojuma saglabāšanā un interpretēšanā apliecina muzeju nozīmīgo lomu šo kultūrpolitikas jautājumu risināšanā. Balvu Novada muzejs ir Latgales reģiona pašvaldības muzejs, kurš divdesmit divos darbības gados apliecinājis savas eksistences nepieciešamību. To sekmējis efektīvs muzeja misijas formulējums un virsuzdevumā atklātais ieguldījums, ko muzejs dod sabiedrības izaugsmei. Muzeja misija ir pamats galveno mērķu un attīstības koncepcijas izstrādāšanai. Veiktā analīze rosinājusi izdarīt precizējumus misijas formulējumā.
2. Analizējot valsts kultūrpolitikas plānošanas un rīcības dokumentus, reģiona un novada attīstības koncepciju un rīcības plānu, jāsecina, ka Kultūras mantojuma saglabāšanai, tanī skaitā, nemateriālajai kultūrai, ir ierādīta nozīmīga loma. Tomēr, sakarā ar ekonomisko krīzi, arī strukturālajām izmaiņām valstī (novadu izveide ienesusi korekcijas līdzšinējā darbībā, iepriekšējais darbības modelis ir izjaukts, bet jauns- tapšanas stadijā) vairāki valsts līmeņa atbildības jautājumi negūst gaidīto virzību. Tas rosina uz iniciatīvu un aktīvāku darbošanos novada muzeja darbības pilnveidē.
3. Balvu Novada muzeja darbības 2007.-2010.g. analīze norāda līdzšinējās darbības produktivitāti, iezīmē virzienus, kam muzeja tālākā attīstībā piešķirama prioritārā loma. Paralēli tam, ka aktuāls ir kļuvis nemateriālais kultūras mantojums, muzeja stratēģijas plānošanā jāņem vērā arī labās iestrādes lokālpatriotisma audzināšanā, novadpētniecībā un izstāžu darbībā, kam ir nozīmīga loma vietējās sabiedrības mūžizglītības veicināšanā un vietējās daudzveidības saglabāšanā. SVID analīze parāda, ka muzejam ir iespējas stipro pušu attīstībai un resursu mobilizēšanai apdraudējumu novēršanai. SVID analīzes rezultātā izvirzīti galvenie stratēģiskie mērķi.
4. Ziemeļlatgales nemateriālās kultūras mantojuma saglabāšanas modelī muzeji minēti kā neizmantotā rezerve, bet respondentu aptauja norāda – cik lielu nozīmi sabiedrība piešķir muzejam šī mantojuma saglabāšanā - tas ir reāls pamats kā vienu no muzeja attīstības stratēģijas balstiem izvēlēties tieši nemateriālā mantojuma liecību saglabāšanu un popularizēšanu.
5. Galvenais nosacījums nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanai un pārmantošanai ir sekmīgi savienot sabiedrības iniciatīvu un atbildību, pašvaldību atbalstu un izpratni par lokālajām kultūras vērtībām, un prast izmantot visus valsts un starptautiskajā mērogā piedāvātos instrumentus jautājumu virzībai un finansējuma piesaistei.
6. Latvijas un Balvu novada kultūrpolitikas ieviržu izpēte un Balvu Novada muzeja darbības analīze ļāva secināt, ka iespēja kļūt par Ziemeļlatgales nemateriālās kultūras mantojuma centra bāzi ir stabils pamats muzeja ilgtspējīgai attīstībai.
7. Ir iegūts pētījumā balstīts pamatojums Balvu novada muzeja attīstības stratēģijas izstrādei.

1.6. Prioritārie uzdevumi:

1. Muižas klēts rekonstrukcijas darbu pilnīga pabeigšana.
2. Jaunās ekspozīcijas projekta realizācija.
3. Nemateriālā mantojuma nodaļas izveidošana.
4. Muzeja krājuma darbā - krātuvju aprīkojuma modernizācija.
5. Muzeja komunikācijas darbu pilnveidošana, atbilstoši kultūrpolitikā izvirzītajām prioritātēm.

2. PROGRAMMU DAĻA

2.1. Muzeja stratēģiskie mērķi ilgtspējīgai attīstībai

„Nākotnē valstis, kas nostiprinās un attīstīs savu identitāti, iegūs svarīgu salīdzinošo priekšrocību globālajā sacensībā, jo arvien lielāka vērtība būs atšķirīgajam un savdabīgajam. Latvijai, kā mazai nācijai, ir īpaši svarīgi saglabāt un attīstīt savu identitāti, valodu, nacionālas kultūras vērtības un tās kultūras telpai raksturīgo dzīvesveidu, lai, radoši izmantojot citu kultūru auglīgo ietekmi un veicinot atvērtību, stiprinātu valsts konkurētspējas potenciālu. Nācijas stiprums, radošums un identitāte sakņojas mantotajās un jaunradītajās materiālajās un garīgajās vērtībās un daudzveidīgā kultūrvidē, kas saliedē sabiedrību jaunu ekonomisku, sociālu un kultūras vērtību radīšanai unikālajā Latvijas kultūrtelpā.” / Latvija 2030. 1.prioritāte. Kultūras telpas attīstība/- tieši šādā kontekstā redz Ziemeļlatgales, kā īpašas kultūrvides, un Balvu Novada muzeja, kā šai kultūrvidei raksturīgo vērtību glabātāja un popularizētāja, attīstības perspektīvas.

Balvu Novada muzeja stratēģiskie mērķi tiek izvirzīti, balstoties uz muzeja kā kultūras institūcijas būtību, kultūrpolitikas nostādņēm Latvijā un starptautiskā mērogā, pašvaldības iestrādēm attīstības programmā, kā arī ņemot vērā Balvu Novada muzeja darbības analīzē izdarītos secinājumus.

Organizācijas attīstības un darbības pamatvirzienu stratēģijas tika noteiktas atsevišķām muzeja darbības jomām: krājuma komplektēšanai, pētnieciskajam darbam, komunikācijai, personāla politikai un finanšu politikai. Krājuma politika atsedz ar muzeja krājuma darbu saistītus jautājumus: komplektēšanu, dokumentēšanu, saglabāšanu un izmantošanu. Pētnieciskā darba politika sniedz atbildes uz jautājumiem, kādā līmenī tiks veikts pētnieciskais darbs, kas būs pētnieciskā darba objekti, kādi darba avoti tiks izmantoti. Muzeja komunikācijas politika ietver visas ar apmeklētājiem saistītās darba formas, t.sk. ekspozīciju, izstāžu veidošanu, izglītojošo darbu, reklāmu.

Vidēja termiņa muzeja darbības stratēģiskie mērķi un uzdevumi:

1. Iekļauties Latvijas kultūras mantojuma un kultūras daudzveidības saglabāšanas un pēctecības nodrošināšanā, saglabājot ar Ziemeļlatgali saistīto materiālo un nemateriālo mantojumu:

- 1.1. veidot muzeja krājumu kā daudzpusīgu bāzi Ziemeļlatgales kultūrvēstures izpētes uz izstāžu darba nodrošināšanai;
- 1.2. nodrošināt tā saglabāšanu, pieejamību un iekļaušanu Nacionālajā muzeju krājuma kopkatalogā.

2. Izmantojot pētnieciskā darba rezultātus, radīt sabiedrībai iespēju iepazīties ar Ziemeļlatgales kultūrvēsturē specifisko, veidot izpratni par

kultūrvēsturiskā mantojuma nozīmi sabiedrības attīstībā un stiprināt iedzīvotāju piederību Ziemeļlatgales kultūras telpai:

- 2.1. veicot krājuma un citu avotu izpēti, nodrošināt zinātniski pamatotu Ziemeļlatgales kultūrvēstures interpretāciju ekspozīcijās, īpaši akcentējot nemateriālo kultūras mantojumu;
- 2.2. apzināt, pētīt un popularizēt novadnieku devumu Ziemeļlatgales reģionam un Latvijai.

3. Veicināt Ziemeļlatgales kultūrvēsturiskā mantojuma laikmetīgu iekļaušanos sabiedrības vispusīgas attīstības, mūžizglītības un kvalitatīvas dzīves vides veidošanā:

- 3.1. kā kvalitatīvam tūrisma produktam iekļauties tūrisma apritē;
- 3.2. attīstīt iestrādātās un veidot jaunas sadarbības formas ar dažāda vecuma auditoriju kultūras mantojuma pēctecības nodrošināšanai;
- 3.3. pilnveidot sadarbību ar kultūras un izglītības iestādēm, aktīvi iekļauties Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modelī.

4. Nodrošināt apstākļus muzeja pamatfunkciju kvalitatīvai īstenošanai:

- 4.1. realizēt izstrādāto ekspozīcijas koncepcijas projektu;
- 4.2. izstrādāt un īstenot muzeja krātuvju un IT modernizācijas projektus;
- 4.3. veikt pasākumus dažādu finanšu instrumentu izmatošanai muzeja materiāli tehniskās bāzes pilnveidošanai;
- 4.4. veikt pasākumus pilnvērtīgai muzeja darbībai nepieciešamo cilvēkresursu nodrošināšanai.

2.2. Uzdevumi stratēģisko mērķu sasniegšanai.

1. muzeja darbības mērķis

Iekļauties Latvijas kultūras mantojuma un kultūras daudzveidības saglabāšanas un pēctecības nodrošināšanā, saglabājot ar Ziemeļlatgali saistīto materiālo un nemateriālo mantojumu.

Uzdevumi (2)	Plānotie rezultāti - galaprodukti (3)	Rezultatīvie rādītāji (4)		Aktivitātes (7)	Izpildes laiks (8)	Finanšu avots (9)
		Kvalitatīvie(5)	Kvantitatīvie(6)			
1.1. veidot muzeja krājumu kā daudzpusīgu bāzi Ziemeļlatgales kultūrvēstures izpētes uz izstāžu darba nodrošināšanai.	Muzeja misijai atbilstošs krājums, krājuma izstādes.	Gūtas vērtīgas novada kultūrvēstures liecības muzeja pētniecisko, izstāžu un izglītojošo pasākumu īstenošanai; Īstenota mērķtiecīga krājuma komplektācija, ievērojot izvirzītās prioritātes un izvērtējot jaunieguvumu atbilstību muzeja misijai un izpētes tēmām.	Krājums papildināts par A-100 vien./gadā B – 200 vien./gadā Inventarizētas vienības: A – 100 vien./gadā B- 200 vien./gadā Krātuvēs atbilstoši glabāšanas apstākļi	- Materiālu vākšanas ekspedīcijas; -Iepirkumi, dāvinājumi, novēlējumi (akcents - nemateriālā mantojuma liecības un mākslas priekšmeti); -Krājuma glabāšanas apstākļu kontrole, uzlabošana.	1x2 gados. 2012.-2020.	A -Pašvaldība, Sponsoru (dāvinātāji). B – VKKF, citi fondi.
	Datu bāze.	Saglabāts un sabiedrībai pieejams novada materiālās un nemateriālās kultūras mantojums.	Digitalizētas, ievadītas NMKK vienības – 800 gadā.	- Krājuma dokumentēšana; - Digitalizācija; - Atlase pētniekiem ; - Arhīvu, muzeju un bibliotēku apmeklējumi; - Dzīvesstāstu pieraksti; - Foto un videofiksācija; - Darbinieku apmācība par elektroniskajiem datu nesējiem; - Sadarbība ar bibliotēku kultūrvēstures datu bāzes pilnveidošanā.	2012.-2020 . -pēc pieprasījuma. -regulāri.	

1.2. nodrošināt tā saglabāšanu, pieejamību un iekļaušanu Nacionālajā muzeju krājuma kopkatalogā.	Atbilstoši NNMK aprīkotas krātuves (JIP) ar atklāto krājumu.	Nodrošināti apstākļi kultūrvēsturisko vērtību saglabāšanai nākamajām paaudzēm.	Uzstādīta ventilācijas dzesēšanas iekārta 1 kompl. A-Uzstādīts krājuma aprīkojums –33 m2. B- 50 m2. B- jaunas krātuves lielajiem priekšmetiem 100 m2.	-Ventilācijas sistēmas pabeigšana; -Krātuvju aprīkojuma iegāde un uzstādīšana; -Gleznu krātuve: - tekstilijas; - keramika.	2012. 2012. -2013. 2015.-2017. 2019.-2020.	Pašvaldība, valsts, Projekti. Pārrobežu sad.proj. Baltkrievija Pašvaldība, valsts, Projekti.
	Materiāltehniskā bāze digitālo materiālu saglabāšanai.	Nodrošināta audiovizuālo kultūrvēstures liecību saglabāšana.	Tehnoloģijas -1 komplekts(iegāde vai īre); Apmācīti darbinieki - 3; Kopkatalogā ievadītas vienības A – 100 gadā B- 200 gadā.	- Optimālo tehnoloģisko risinājumu izpēte; - Finansējuma piesaiste; - Tehnoloģiju iegāde, uzstādīšana; - Darbinieku apmācība; - Datu ievade.	2012. 2013.-2015. 2012.-2020.	Pašvaldība, valsts, Projekti.

	Ekspozīcija.	Nodrošināta krājuma materiālu, izpētes rezultātu pieejamība un sabiedrības izglītošana.	Uzstādīta ekspozīcija 3 zālēs 259 m ² . B – 4 zālēs muzejā un 2 ārpus muzeja.	<ul style="list-style-type: none"> - Krājuma materiālu atlase; - Pētniecība; - Papildus nepieciešamo priekšmetu iegāde, deponēšana; - Izstrādātā projekta īstenošana, papildināšana; - Projekti finansējuma piesaistei; - Ekspozīcija muižas pilī "Balvu muižas 250"; - Ekspozīcija „Balvenieši brīvības cīņās -100”. 	2013. 2012.-2014. 2012.-2015. 2015. 2018.	
	BNM krājums – nacionālā muzeju krājuma daļa.	Nodrošināta informācijas pieejamība par krājumu vienotajā informāciju sistēmā. Nodrošināta krājuma saglabāšana.	Digitalizētas, ievadītas NMKK vienības – A- 800 gadā; B- 900gadā.	<ul style="list-style-type: none"> - Datu ievade; - Fotofiksācija. - Restauratoru konsultācijas; - Preventīvā apstrāde; - Restaurācija. 	2012.-2020. 2012.-2020. Pēc nepieciešamības.	Pašvaldība, valsts, projekti.

Izveidota jauna amata vienība (JPI).	Nodrošināta iespēja optimizēt, pilnveidot un palielināt paveiktā krājuma darba apjomu.	1 vienība.	- Iesniegt pašvaldībai nepieciešamības pamatojumu; - Iestrādāt budžetā finansējumu.	B – 2014.	Pašvaldība.
Sagaidāmais darbības rezultāts. Atbilstošos apstākļos saglabāts kultūrvēsturiskais mantojums; modernizēts krātuvju aprīkojums; iegūti tehnoloģiski risinājumi nemateriālā kultūras mantojuma liecību saglabāšanai, eksponēšanai un popularizēšanai; tiks nodrošināts pilnvērtīgs muzeja krājuma un ekspozīciju darbs .					

2. muzeja darbības mērķis

Izmantojot pētnieciskā darba rezultātus, radīt sabiedrībai iespēju iepazīties ar Ziemeļlatgales kultūrvēsturē specifisko, veidot izpratni par kultūrvēsturiskā mantojuma nozīmi sabiedrības attīstībā un stiprināt iedzīvotāju piederību Ziemeļlatgales kultūras telpai.

Uzdevumi (2)	Plānotie rezultāti - galaprodukti (3)	Rezultatīvie rādītāji (4)		Aktivitātes (7)	Izpildes laiks (8)	Finanšu avots (9)
		Kvalitatīvie(5)	Kvantitatīvie(6)			
2.1. veicot krājuma un citu avotu izpēti, nodrošināt zinātniski pamatotu Ziemeļlatgales kultūrvēstures interpretāciju ekspozīcijās, īpaši akcentējot nemateriālo kultūras mantojumu.	Ekspozīcija „Ziemeļlatgales nemateriālais kultūras mantojums”.	Nodrošināta krājuma materiālu, izpētes rezultātu pieejamība un sabiedrības izglītošana, lokālpatriotisma veicināšana.	Uzstādīta ekspozīcija 3 zālēs un konferenču zālē (259 m2)	-Finansējuma piesaiste izstrādātā ekspozīcijas projekta īstenošanai; -Sadarbība ar muzejiem un citām institūcijām.	2013.-2014.	Pārrobežu sadarbības programma Est-Lat-Rus, pašvaldība, citi fondi.
	Ekspozīcija „Balvu muiža”.		B-Uzstādīta ekspozīcija muižas pilī (~35m2)	-Arhīvu apmeklējumi; -Izpēte; -Konceptijas izstrāde, īstenošana.	2012.-2015.	
	Ekspozīcija „Balvenieši brīvības cīņās”.		Uzstādīta ekspozīcija - 1 zāle.	-Izstrādātās koncepcijas realizācija.	2018.	
	Krājuma izstādes.		Sagatavota vismaz 1 izstāde gadā.	-Izpēte; -Krājuma atlase; -Izstādes koncepcija; -Uzstādīšana.	2012.-2020.	

	Izpētes rezultātu publikācijas.		Konferenču rakstu krājumi – 1x2gados. Brošūra „Balvu muiža”. Atkārtots papildināts izdevums I.Šaicāne „Balvi – pilsēta ezeru krastos”. B- Sadarbībā ar arheoloģi Ilzi Lozi publicēta grāmata par valsts nozīmes kultūras pieminekli - līcas apmetnēm”.	-Materiālu apkopošana,; -Rediģēšana; -Izdošana; -Popularizēšana. -Izpēte; -Manuskripta sagatavošana; -Finansējuma piesaistes pasākumi; -Publicēšana.	2012.-2020. 1x2gados. 2015. 2012.-2018. 2018. 2013.-2016.	Pašvaldība, Projekti.
2.2. apzināt, pētīt un popularizēt novadnieku devumu Ziemeļlatgales reģionam un Latvijai.	Mākslas,lietišķās mākslas un tematiskās izstādes.	Nodrošināta mākslas pieejamība vietējiem iedzīvotājiem, veicināta Ziemeļlatgales mākslinieku un	Izstādes muzejā – 7gadā. Izstādes ārpus – 4 gadā.	-Sadarbība ar novadniekiem, -Izpēte, -Izstāžu sagatavošana, -Novadnieku devuma apzināšana citos muzejos, privātkolekcijās, -Deponējumi,	2012.-2020.	Pašvaldība, projekti.
	Konferences semināri, lekcijas.	kultūrvēstures atpazīstamība, veicināts lokālpatriotisms. Veicināts Ziemeļlatgales kultūras mantojuma	Organizēta konference 1 x2 gados; Organizētas materiālu vākšanas ekspedīcijas 1x2 gados;	-Izpētes darbs; -Zinātnieku un novadpētnieku piesaiste; -Sadarbība ar citām kultūras iestādēm konferenču un semināru rīkošanā;	2012.-2020. 1x2gados Pēc pieprasījuma	

	Novadniekiem veltītas izstādes un publikācijas, konferences	savdabības saglabāšana, Veicināta vietējo iedzīvotāju pašapziņa un iesaistīšanās kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšanā.	2x gadā 1x2gados	-Publikācijas presē. -Konferences materiālu raksti.	2012.-2020. 1x2gados	Pašvaldība, projekti.
--	--	--	-------------------------	--	-----------------------------	--------------------------

Sagaidāmais darbības rezultāts. Jaunajās muzeja telpās - izveidota jauna mūsdienīga ekspozīcija (koncepcija- pielikumā) , kuras būtība ir apvienot pretmetus - veco un jauno, lai tie dabiski saplūstu kopā radot interesantu, atraktīvu un izzinošu vidi;

Tiks turpināts izpētes darbs gan par kultūrvēsturisko mantojumu, par novadnieku devumu, kurš tiks atspoguļots izstādēs, konferencēs un publikācijās. Tas sabiedrībai dos iespēju iepazīties ar Ziemeļlatgales kultūrvēsturē specifisko, veidos izpratni par kultūrvēsturiskā mantojuma nozīmi sabiedrības attīstībā un stiprinās vietējo iedzīvotāju piederību Ziemeļlatgales kultūras telpai.

3. muzeja darbības mērķis

Veicināt Ziemeļlatgales kultūrvēsturiskā mantojuma laikmetīgu iekļaušanos sabiedrības vispusīgas attīstības, mūžizglītības un kvalitatīvas dzīves vides veidošanā.

Uzdevumi (2)	Plānotie rezultāti - galaprodukti (3)	Rezultatīvie rādītāji (4)		Aktivitātes (7)	Izpildes laiks (8)	Finanšu avots (9)
		Kvalitatīvie(5)	Kvantitatīvie(6)			
3.1. kā kvalitatīvam tūrisma produktam iekļauties tūrisma aprītē.	Dalība Starptautiskajās tūrisma izstādēs („Balttour” u.c.). Informatīvi bukleti un tūrisma maršruti.	Muzejs izveidots kā interesants un pievilcīgs kultūrtūrisma objekts; Nodrošināta kvalitatīva, saistoša un patiesa informācija par muzeja piedāvājumu dažādos masu mēdijos; Muzeja piedāvājums iekļauts tūrisma maršrutos;	Pie muzeja darbojas Tūrisma informācijas centrs; Dalība vismaz 1 tūrisma izstādē; 1 buklets vai cita formāta tūrisma informatīvais materiāls gadā; Regulāra informācija masu mēdijos (aktualizēta 1x nedēļā).	-Mārketinga aktivitātes; -Sadarbība ar tūrisma firmām; -Kompleksa piedāvājuma izstrāde ar citiem tūrisma objektiem; -Iekļaušanās citu iestāžu un organizāciju aktivitātēs gan novada, gan reģiona ietvaros.	2012.-2020.	Pašvaldība, projekti.

<p>3.2. attīstīt iestrādātās un veidot jaunas sadarbības formas ar dažāda vecuma auditoriju kultūras mantojuma pēctecības nodrošināšanai.</p>	<p>Muzejpedagoģiskās programmas dažāda auditorijai; Meistardarbnīcas; Diskusijas; Lekcijas; Izstāžu darbs.</p>	<p>Muzeja piedāvātais produkts kļuvis par novada iedzīvotāju un viesu mūžizglītības sastāvdaļu un kvalitatīvas dzīves vides veidotāju.</p>	<p>Izveidota jauna interaktīva ekspozīcija. 7- izstādes muzejā gadā. 5 – ārpus muzeja gadā. 1 jauna muz. Progr.gadā. B – 2 jaunas ekspozīcijas. Pasākumi A-10 B – 20 gadā.</p>	<p>-Esošo programmu pilnveidošana; -Jaunu programmu izstrāde; -Novada mākslinieku, amatnieku un kolekcionāru apzināšana un iesaistīšana; -Jaunu mērķgrupu piesaiste; -Individuāls darbs ar pedagogiem – iekļaušanās skolu programmu papildināšanā; -Tūrisma pakalpojumu sniedzēju tikšanās, semināri un cita veida pasākumi</p>	<p>2012.-2020. + 1gadā. 2x gadā.</p>	
	<p>Gidu pulciņš.</p>	<p>Mantojuma izpētē iesaistīti jaunieši – pie muzeja darbojas gidu puciņš.</p>	<p>Sagatavoti 10 jaunie gidi.</p>	<p>-Interesu izglītības programmas pieteikuma sagatavošana; -Pulciņa materiālās bāzes nodrošināšana; -Jauno gidu apmācība</p>	<p>2012.-2020. Katru gadu</p>	<p>Interesu izglītībai paredzētai finansējums.</p>
	<p>Veikta iedzīvotāju aptauja.</p>	<p>Noskaidrots apmeklētāju viedoklis un vēlmes par muzeja piedāvājumu.</p>	<p>Aptaujāti 200 - 300 apmeklētāji. 1x 3gados.</p>	<p>- Izstrādāti anketu jautājumi - sagatavotas anketas - veikta aptauja - veikta rezultātu analīze. - interaktīvās aptaujas Balvu novada un muzeja mājas lapā</p>	<p>2012.-2020. 1x 3gados.</p>	<p>Pašvaldība.</p>

	B - Programma "Ziemeļlatgales tradīciju kalendārs".	Nodrošināta Ziemeļlatgalei raksturīgo svētku svinēšanas, darbu darīšanas, amatniecības, reliģisko un citu tradīciju izpēti, saglabāšana, popularizēšana; iekļaušana mūžizglītībā un pēctecības veicināšana.	A – gadā: 1 Ekspedīcija, lauka pētījums, 1 jauna programma, 10 audioieraksti, 5 videoieraksti, 1 papildināta ekspozīcijas sadaļa.	-Tradicionālo pasākumu un amata meistaru foto un videofiksācija; -Ekspedīcijas, aptaujas; -Datu apstrāde un saglabāšana; -Iekļaušana izstādēs un ekspozīcijās un muzejizglītojošās programmās.; -Pieejamības nodrošināšana.	2012.-2020.	Pašvaldība, projekti
3.3. pilnveidot sadarbību ar kultūras un izglītības iestādēm, aktīvi iekļauties Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas modelī.	Muzejs Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas neatņemama sastāvdaļa.	Saglabāts un sabiedrībai pieejams novada materiālās un nemateriālās kultūras mantojums. Krājuma materiāli un pētījumi ir pamats muzeja ekspozīcijām un papildina citu novada iestāžu aktivitātes.	Izveidota datu bāze. Muzeja krājuma izmantojums pieaudzis par 10% gadā.	- Iekļaut muzeja gada plānu kopējā pasākumu norišu plānā; - Sagatavot informāciju par piedāvājumu skolām; - Pieaicināt citu iestāžu speciālistus muzeja pasākumos; - Sadarboties ar kultūras iestādēm dažādu aktivitāšu un projektu īstenošanā.	2012.-2020.	Pašvaldība, projekti
	Kopīgi izstrādāti un realizēti projekti.	Pilnveidojusi es dažādu iestāžu sadarbība, rezultātā apmeklētājam tiek piedāvāts augstvērtīgāks produkts.	1 projekts gadā.	-Dalība biedrībā „Savi”; -Dalība Latvijas muzeju biedrībā; -Latvijas piļu un muižu asociācijā - iestāžu vadītāju tikšanās; -Kopīgu projektu izstrāde un realizācija.	2012.-2020. 1xgadā.	

<p>4.2. izstrādāt un īstenot muzeja krātuvju un IT modernizācijas projektus.</p>	<p>Atbilstošs krājuma aprīkojums. Atjaunota datortehnika.</p>	<p>Nodrošināti NNMK atbilstoši krājuma saglabāšanas un eksponēšanas apstākļi.</p>	<p>A-Ventilācijas dzesēšanas sistēmas uzstādīšana 1gab. Gleznu krātuvēs bīdāmie plaukti 33m2. B- krājuma aprīkojums tekstiliju un keramikas krātuvēm – 21 m2. Jaunas krātuves lielajiem priekšmetiem ~ 100m2.</p>	<p>-Specifikācijas izstrāde; -Iegāde; -Uzstādīšana.</p>	<p>2012. 2013. 2014.- 2016. 2020.</p>	<p>Valsts, pašvaldība Pārrobežu sadarbības programma Latvija-Lietuva-Baltkrievija projekti pašvaldība. projekti</p>
<p>4.3. veikt pasākumus dažādu finanšu instrumentu izmatošanai muzeja materiāli tehniskās bāzes pilnveidošanai.</p>	<p>Izstrādāti un realizēti projekti.</p>	<p>Nodrošināta kvalitatīva muzeja darbība.</p>	<p>Iesniegti A - 2 projekti gadā B – 4.</p>	<p>-Finansu piesaistes iespēju izpēte; -Projektu izstrāde; -Realizācija.</p>	<p>2012.- 2020.</p>	<p>Pašvaldība, Projekti, ziedojumi</p>

<p>4.4. veikt pasākumus pilnvērtīgai muzeja darbībai nepieciešamo cilvēkresursu nodrošināšanai.</p>	<p>Kvalitatīvs muzeja darbaspēka resurss</p>	<p>Nodrošināta profesionālā izaugsme.</p> <p>Pilnveidotas darbinieku zināšanas svešvalodās, muzeoloģijā, muzeja darba prakses pieredze un iemaņas.</p> <p>Pastāvīgs ieinteresēto brīvprātīgā darba veicēju loks paplašina saikni ar sabiedrību, uzlabo muzeja darba kapacitāti.</p> <p>Kolektīvā radīta saliedētība, darbiniekos veicinātas pozitīvas emocijas un motivācija radošām un pozitīvām pārmaiņām.</p> <p>Atrisināts jautājums par izglītībai un profesionalitātei atbilstošu atalgojumu.</p>	<p>Katram darbiniekam - 1 kval. celšanas pasākums gadā.</p> <p>Muzeja speciālisti var apkalpot apmeklētājus 4 valodās (latviešu, latgalešu, krievu, angļu).</p> <p>1-2 ieinteresēti brīvprātīgā darba veicēji.</p> <p>Vismaz 1x gadā muzeja darbinieku grupa pieredzes apmaiņas nolūkos apmeklē kolēģus citos muzejos.</p> <p>Muzeja darbinieku vidējais atalgojums paaugstinājies vismaz par 20 %.</p>	<p>- Sekot piedāvātajām iespējām;</p> <p>- Komandēt muzeja speciālistus uz kursiem;</p> <p>- Organizēt 1 pieredzes apmaiņas braucienu gadā;</p> <p>B – starptautiskas pieredzes pasākumi.</p> <p>- Veicināt muzeja darbinieku svešvalodu apguvi;</p> <p>- Iesaistīt muzeja darbā brīvprātīgos;</p> <p>- Iesaistīties NVA organizētajos bezdarbnieku nodarbināšanas pasākumos.</p>	<p>2012.-2020.</p>	<p>Pašvaldība.</p> <p>Projekti.</p> <p>NVA.</p>
---	--	---	---	---	--------------------	---

	B- Nokomplektēts radošs darbīgs muzeja kolektīvs.	Nodrošināta pilnvērtīga visu muzeja funkciju veikšana.	Izveidota nemateriālā mantojuma nodaļa; Krājuma speciālista vienība.	-Veikt izskaidrošanas darbu pašvaldībā; -Iestrādāt jaunās amata vienības budžetā; -Veikt finansu piesaistes pasākumus.	2013.- 2014. 2014.- 2015.	Pašvaldība.
Sagaidāmais darbības rezultāts. Tiek nodrošināta pilnvērtīga muzeja darbība; Izveidojot jauno ekspozīciju un nemateriālā mantojuma nodaļu tiek nodrošināta Ziemeļlatgales reģiona savdabīgas unikālās vērtības – nemateriālā kultūras mantojuma dokumentēšana, saglabāšana, popularizēšana.						

2.3. Kvantitatīvie rādītāji.

N.p.k.	Krājuma darbs		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Pārskata periodā inventarizēto krājuma vienību skaits	A	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		B	200	200	200	200	200	200	200	200	200
2.	Konservēto un restaurēto priekšmetu skaits	A	-	1	1	1	1	1	1	1	2
		B	-	3	5	8	15	20	20	25	25
3.	Izmantoto krājuma vienību skaits	A	900	1000	1050	1100	1150	1250	1300	1350	1400
		B									
4.	Kopkatalogā ievadīto vienību skaits	A	600	800	800	800	800	800	800	800	800
		B	-			850	900	900	900	900	950
5.	No krājuma deponēto	A	1	2	2	3	3	4	4	5	6

	vienību skaits	B									
Pētniecības darbs			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Priekšmetu skaits, kuriem veikta zin. Inventarizācija	A	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		B									
2.	Publicēto monogrāfiju/katalogu/rakstu krājumu skaits	A	1		1		1		1		1
		B				+1	+1		+1		
Ekspozīciju darbs			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Pastāvīgo ekspozīciju skaits	A	2	2	1	1	1	1	2	2	2
		B			2	3	3	3	4	4	4
2.	Izstāžu skaits muzejā	A	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		B	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
3.	Izstāžu skaits ārpus muzeja	A	4	4	4	4	5	5	4	4	4
		B	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+2
Darbs ar apmeklētājiem			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Apmeklētāju skaits	A	6000	5000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
		B			8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
2.	Novadīto ekskursiju skaits	A	40	40	40	40	40	40	40	40	40

		B	50	50	100	80	80	80	80	80	80
3.	Muzejpedagoģisko programmu skaits	A	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		B			4	4	4	4	4	5	5
4.	Aptaujāto apmeklētāju skaits	A	-	100			200			200	
		B									
5.	Ekspozīcijas atvērtas pameklētājiem (stundas gadā)	A	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
		B			2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
6.	Muzejs pieejams ārpus regulārā darba laika (sestd.,svētd.,svētku d., darbd. Pēc 17.00) stundas gadā	A	300	300	300	300	300	300	300	300	300
		B			500	500	500	500	500	500	500
Finansējuma piesaiste			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Iesniegto projektu skaits	A	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		B	4	4	4	4	4	5	5	5	5

2.4. Jaunās politikas iniciatīvas.

1. Muižas klēts rekonstrukcijas 1.kārtas pilnīga pabeigšana (ventilācija, pagraba renovācija un hidroizolācijas pabeigšana) – Ls 19 000 - nepieciešama finansējuma piesaiste
 - ventilācija - 2012.
 - pagraba remonts – 2012.-2014.
 2. Ziemeļlatgales nemateriālā kultūras mantojuma ekspozīcija – 2012.-2014. pārrobežu sadarbības programma Est-Lat-Rus.
 3. Videonovērošanas uzstādīšana ekspozīciju zālēs 2013.-2014. – jāmeklē finansējuma piesaistes iespējas.
 4. Krājuma aprīkojuma modernizācija:
 - gleznu krātuvēs bīdāmie plaukti - 2013.- programma Latvija-Lietuva-Baltkrievija.
 - keramikas un tekstiliju krātuvju aprīkojums –2014.-2020. – jāmeklē finansējuma piesaistes iespējas.
 5. Izstāžu (arī ceļojošo izstāžu) aprīkojuma modernizācija 2013. - programma Latvija-Lietuva-Baltkrievija.
 6. Nemateriālā kultūras mantojuma nodaļas izveidošana (vismaz 2 darbinieki) – 2013.
 - Krājma speciālista amatavienība – 1 darbinieks – 2014.
 7. Nemateriālā kultūras mantojuma nodaļas materiāli tehnikās bāzes izveidošana. – 2013. (programma Latvija-Lietuva-Baltkrievija,citi fondi)
 8. Brošūra „Balvu muiža 250” – 2015.
 9. Ekspozīcija – Balvu muiža 250 – 2015.- finansējuma piesaiste.
 - Ekspozīcija – Balvu teātris 110 – 2014.- finansējuma piesaiste.
 10. Ekspozīcija „Balvenieši Brīvības cīņās – 100” – 2018. – finansējuma piesaiste.
 11. I.Šaicānes papildināts izdevums „Balvi – pilsēta ezeru krastos” (Balviem- 90) – 2018. – finansējuma piesaiste.
 12. I.Lozes grāmata par Ičas apmetnēm - 2014.- 2016. – finansējuma piesaiste.
 13. Videofilma CD par Ziemeļlatgales nemateriālo kultūras mantojumu 2018. (Veltījums Latvijas simtgadei) – finansējuma piesaiste.
10. Jaunas krātuves (telpu piemērošana) – 2020.

2.5. Programmas īstenošanai nepieciešamie cilvēkresursi.

N.p.k .	Stratēģijas apakšprogrammas (mērķi)		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Amata vienību skaits	A	10,25	10,25	10,25	10,25	11	11	11	11	11
		B		13	14	14	14	14	14	14	14

3. PĀRRAUDZĪŠANAS UN ATSKAITĪŠANĀS KĀRTĪBA.

Balvu Novada muzejā par stratēģiskā plāna izpildi atbild muzeja direktors.

Vidēja termiņa plāna un gada darba plāna izpildes gaita tiek izvērtēta vienu reizi gadā zinātniskās padomes sēdē.

Par kārtējo uzdevumu izpildi darbinieki informē muzeja vadību reizi ceturksnī darba apspriedēs.

Pārskata sanāksmes organizē un vada muzeja direktors.

Par finansējuma piešķiršanu JPI īstenošanai lemj pašvaldība, veicot gada budžeta līdzekļu sadali.

Domes priekšsēdētājs

A.Kazinovskis