

Program realizacji zadań w zakresie bieżącego funkcjonowania Ośrodka „Pamięć i Przyszłość” we Wrocławiu na okres pięciu lat wraz z określeniem głównych wyzwań i kierunków jego rozwoju w perspektywie dziesięcioletniej

1. Wstęp

1.1. Misja instytucji

Misja Ośrodka „Pamięć i Przyszłość”, która wynika z jego statutu¹, jest zazwyczaj streszczana w dokumentach programowych instytucji w trzech głównych zadaniach:

- upowszechnianie powojennej historii i dziedzictwa kulturowego Ziemi Zachodnich i Północnych ze szczególnym wskazaniem na powojenną historię Wrocławia;
- wskazywanie na te wartości, które wywarły wpływ na przezwyciężanie podziału Europy i wykorzystanie ich znaczenia jako wzorca i inspiracji dla współpracy narodów Europy;
- prowadzenie stałej ekspozycji o najnowszej historii Wrocławia.²

Przyjmuje się, że misja jest nadana przez organizatorów, reprezentujących społeczeństwo, dla którego instytucja została powołana. Zadaniem instytucji jest interpretacja misji, odczytywanie jej w kontekście bieżących uwarunkowań, czyli aktualizacja wyrażająca się w formułowaniu wizji i celów strategicznych. Niniejszy program jest propozycją interpretacji przywołanej tutaj misji w odniesieniu do aktualnej sytuacji, w której instytucja się znajduje – posiadanych zasobów materialnych i kadrowych, zdobytego przez lata doświadczenia instytucjonalnego i rozwiniętych do tej pory planów na przy-

¹ Statut Ośrodka „Pamięć i Przyszłość” został nadany uchwałą Rady Miejskiej Wrocławia nr XXIII/503/16 z dnia 21 kwietnia 2021 r.

² Por. Wieloletni program działalności Ośrodka „Pamięć i Przyszłość” na lata 2020–2022.

szłość, partnerstw i projektów w fazie rozwoju, a także identyfikowanych szans i zagrożeń związanych z sytuacją geopolityczną, ekonomiczną i zmieniającym się otoczeniem społecznym.

1.2. Współczesne wyzwania

Na aktualizację zadanej przez Organizatorów misji należy patrzeć z perspektywy najważniejszych wyzwań, które przynoszą czasy, w których przyszło działać instytucji. W mojej ocenie można je streścić w następujących zjawiskach:

- destabilizacja sytuacji międzynarodowej związana z wojną, która toczy się za naszą wschodnią granicą;
- pogłębiająca się polaryzacja we wszystkich dziedzinach życia społecznego jako zjawisko globalne mające konsekwencje na wszystkich płaszczyznach ludzkiej aktywności o charakterze wspólnotowym;
- relatywizm dotyczący sfery wartości; w szczególności w kontekście działalności naukowo-badawczej Ośrodka na polu historii najnowszej warto wskazać na niebezpieczeństwo instrumentalnego podchodzenia do prawdy, także w kontekście narracji historycznych, które bywają wykorzystywane jako narzędzie prowadzenia konfliktów międzynarodowych, wojen hybrydowych i szeroko rozumianej destabilizacji pozycji państw uważanych za wrogie;
- rewolucja kognitywna związana z niezwykłym przyspieszeniem rozwoju technologii komunikacyjnych, mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji, powstawanie baniek informacyjnych, a także zjawisko tracenia wspólnych kodów kulturowych;
- wielokulturowość, będąca zagadnieniem globalnym, ale dzisiaj, w sytuacji, w której się znajdujemy, oznacza w pierwszej kolejności zmianę audytorium instytucji na płaszczyźnie miejskiej. Mam na myśli to, że w ponad 800-tysięcznej populacji mieszkańców Wrocławia wg różnych szacunków od 180 do 200 tys. to osoby pochodzące z Ukrainy. Z szeroko pojętą wielokulturowością wiąże się mocno artykułowany postulat inkluzyjności i dostępności;

- geriatyzacja społeczności miejskiej, która powoduje, że już dzisiaj we Wrocławiu jest 170 tys. seniorów. Ten proces zmiany struktury wiekowej mieszkańców miasta będzie w kolejnych dekadach postępował i będzie coraz więcej osób nieaktywnych zawodowo w stosunku do pracujących i uczących się;
- rosnące ceny energii, kryzys klimatyczny i ekonomiczny.

1.3. Zakładane priorytety w najbliższej i dalszej przyszłości

Wobec tych wyzwań proponuje się przede wszystkim konsekwentne odwoływanie się do wartości, które zostały przywołane na wstępie, czyli do **pojednania, solidarności i pracy organicznej**. Wszystko po to, by **tak opowiadać o powojennej historii Wrocławia oraz Ziem Zachodnich i Północnych, aby pomóc naszym odbiorcom czerpać z niej inspirację do przekraczania podziałów**.

Do tego chciałbym dodać tworzenie przestrzeni dla **kreatywności**, troskę o **środowisko**, dbanie o **piękno** powierzonego nam miejsca, a także zwiększenie szeroko pojętej **dostępności** instytucji.

Priorytetami na najbliższą przyszłość będzie także:

- zachowanie dynamiki rozwoju instytucji połączone z integracją działań wokół tematów rocznych i wieloletnich z mocnym i konsekwentnym nawiązaniem do misji;
- dostosowywanie instytucji do zmieniających warunków ekonomicznych i społecznych, budowanie stabilnych warunków pracy, konkurencyjności na rynku usług kulturalnych, stosowanie nowoczesnych technik i narzędzi w dostarczaniu wiedzy, budowanie synergii z innymi instytucjami kulturalnymi, naukowymi i edukacyjnymi;
- rozszerzanie zdefiniowanych w dokumentach programowych grup docelowych, zwłaszcza jeżeli chodzi o środowiska senioralne, młodzież szkolną, przybywających do Wrocławia turystów i mieszkających we Wrocławiu osób pochodzących z Ukrainy, a także tworzenie dla tych grup nowych, adekwatnych, celowanych ofert programowych;
- utrzymanie obecnych i pozyskiwanie nowych źródeł finansowania;

- troska o kulturę organizacyjną instytucji, transparentność, a także wrażliwość na potrzeby pracowników, zwłaszcza na kwestie związane z równym traktowaniem, i konsekwentne stosowanie procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych;
- wykorzystanie pojawiających się szans na rozwój Ośrodka.

W dalszej perspektywie istotne będzie stworzenie ram organizacyjnych dla rozwoju entuzjazmu i kreatywności w szukaniu nowych form komunikowania się z odbiorcami i przekazywania treści historycznych, a także eksplorowanie nieoczywistych przestrzeni działalności kulturalnej na polu pamięci. W kolejnych punktach niniejszego programu będę szczegółowo rozwijał zarysowane tu ogólnie zagadnienia programowe.

2. Zarys strategii rozwoju instytucji

Instytucja realizuje misję poprzez projekty i procesy, które jeszcze w „Programie wieloletnim na lata 2020–2022” były zgrupowane w trzech obszarach merytorycznych:

- Centrum Historii Zajezdnia,
- Centrum dokumentacyjno-badawcze,
- *Remembrance and Future Impact.*

Już dzisiaj widać, że do tych obszarów trzeba dodać stałą działalność Ośrodka poza Centrum Historii Zajezdnia realizowaną poprzez: program kulturowy w Domu Edyty Stein, prowadzenie wystawy „Golgota Wschodu”, program edukacyjny związany z pomnikiem Żołnierzy Niezłomnych, budowę Muzeum Odry (w zależności od pozyskania na ten cel dodatkowych środków) i ogólnopolski program „Ocalone Dziedzictwa”. Stąd potrzeba zdefiniowania Ośrodka „Pamięć i Przyszłość” jako **interdyscyplinarnego centrum upowszechniania wiedzy** o powojennej historii Wrocławia, Dolnego Śląska oraz szerzej Ziemi Zachodnich i Północnych, a w pewnych aspektach Polski (doświadczenie „Solidarności”) i Europy (pojednanie), który prowadzi swoją działalność nie tylko w Centrum Historii Zajezdnia, ale także w innych lokalizacjach na terenie Wrocławia i poza jego obszarem.

Instytucja była do tej pory podzielona na trzy obszary, które podlegały (wg kolejności obszarów przytoczonej powyżej) Zastępcy Dyrektora ds. Programowych, Zastępcy

Dyrektora ds. Naukowych i Dyrektorowi. Wielość projektów w każdym z obszarów powodowała, że nie tylko projekty „nie widziały się” nawzajem, ale czasem konkurowały ze sobą o zasoby, a bywało, że wchodziły ze sobą w kolizję. Interdyscyplinarność zakłada częstsze przecinanie struktury pionowej przez projekty i programy angażujące pracowników z różnych pionów, a co za tym idzie lepsze wykorzystanie bogactwa talentów pracowników, a także efektywną koordynację na poziomie tworzenia i realizacji programu.

Bardziej szczegółowy opis tego zagadnienia zostanie przedstawiony w części poświęconej programowi instytucji. Dla przybliżenia proponowanej koncepcji formułuje się cele strategiczne, które ogniskują się wokół tematów: **rozszerzenia** pola działalności Ośrodka, **jakości** realizowanych projektów i siły ich **oddziaływania**.

2.1. Cele strategiczne

Kiedy myślimy o Ośrodku „Pamięć i Przyszłość” za 5 lat, wyobrażamy sobie instytucję zakorzenioną w Centrum Historii Zajezdnia, jednak o charakterze sieciowym, koordynującą lub wspierającą funkcjonowanie kilku placówek kulturalno-edukacyjno-muzealnych we Wrocławiu, a także punkt odniesienia i centrum kompetencji dla:

- nauczycieli historii, wiedzy o społeczeństwie pragnących uatrakcyjnić przekazywanie wiedzy nt. historii najnowszej,
- badaczy zajmujących się *oral history*,
- miłośników historii, pragnących rozszerzać swoją wiedzę i zaangażować się w działania społeczne na rzecz pamięci i dziedzictwa historycznego;
- muzealników szukających inspiracji w poszukiwaniu nowych form wyrazu,
- instytucji realizujących projekty podejmujące tematykę powojennej historii Ziemi Zachodnich i Północnych, pojednania polsko-niemieckiego i opozycji demokratycznej w PRL,
- Urzędu Miasta w organizowaniu obchodów rocznicowych, a także formułowaniu Strategii Wrocławia, która mogłaby odnosić się do wrocławskiej strategii pamięci,

- Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w organizowaniu programów ponadregionalnych, takich jak np. program „Ocalone dziedzictwa”, który ma na celu tworzenie sieci regionalnych izb pamięci w całej Polsce.

Strategicznym celem jest więc rozszerzenie działalności w połączeniu z wypracowaniem nowego klucza do stworzenia spójnej, logicznej struktury programowej łączącej wielość już podejmowanych i planowanych działań w spójną ofertę dla dobrze zdefiniowanych grup odbiorców.

Kolejnym celem strategicznym jest podniesienie poprzeczki w dziedzinie wystawiennictwa w taki sposób, aby Ośrodek był w stanie zapraszać do współpracy przy projektach wystawienniczych autorów, którzy są specjalistami europejskiej, a nawet światowej klasy w przedstawianej dziedzinie, zaś w przypadku wystaw eksponatowych, prezentowane eksponaty pochodzą z placówek muzealnych o światowej renomie.

Cel strategiczny związany z siłą oddziaływania to nie tylko przeprowadzenie przez wystawę główną w Centrum Historii Zajezdnia każdego ucznia odbywającego cykl kształcenia we Wrocławiu, ale wykształcenie poczucia dumy z historii miasta, w którym się wychował, a także wpisanie kwestii związanych z polityką pamięci do strategii Miasta i uczynienie gospodarzem tego tematu Ośrodek „Pamięć i Przyszłość”.

2.2. Strategiczne wyzwania i szanse

Poza zapewnieniem funkcjonowania i rozwoju Centrum Historii Zajezdnia, działalności archiwalno-badawczej, wystawienniczej i edukacyjnej, które zostaną opisane w części poświęconej programowi, jako wyzwania i szanse jawią się następujące zagadnienia, które zarysowałem na wstępie rozważań nt. strategii:

2.2.1. Dalsze funkcjonowanie wystawy „Golgota Wschodu”

Jednym z najpilniejszych wyzwań, które stoi przed Ośrodkiem „Pamięć i Przyszłość”, jest zapewnienie dalszego funkcjonowania powstałej w ramach projektu „Wrocław i Falstad nie zapomną” wystawy „Golgota Wschodu” po upływie okresu trwałości projektu. Ekspozycja spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem środowisk sybirackich i kom-

batanckich. Odpowiada na potrzebę stałego punktu odniesienia, miejsca spotkań i dialogu międzypokoleniowego, które od dawna artykułowały organizacje skupiające Sybiraków i Rodziny Katyńskie. Wystawa nie powinna przestać funkcjonować wraz z zakończeniem projektu, dlatego zapewnienie środków na jej funkcjonowanie jest zadaniem pilnym i ważnym.

2.2.2. Program edukacyjny związany z pomnikiem „Żołnierzy Niezłomnych”

Włączenie Ośrodka do procesu inwestycyjnego pomnika „Żołnierzy Niezłomnych” i zaproszenie do prowadzenia programu edukacyjnego związanego z monumentem, stwarzają szansę na zbudowanie mądrego konsensusu wokół tego tematu. Jeżeli za punkt wyjścia przyjmiemy rzetelne i odważne przedstawianie aktualnego stanu badań, będziemy w stanie wychowywać młode pokolenia w szacunku dla bohaterskiej generacji, która stawiała przed dramatycznymi wyborami w trudnej rzeczywistości powojennej. Przy pomniku Ośrodek będzie organizował obchody Narodowego Dnia Pamięci Żołnierzy Wyklętych, lekcje muzealne i projekty popularyzatorskie.

2.2.3. Radosna Parada Niepodległości

Od 2018 r. Ośrodek „Pamięć i Przyszłość” włączył się w organizację wrocławskiej Radosnej Parady Niepodległości, animując najpierw jedną z czterech jej „nitek”, a następnie w 2019 r. wziął odpowiedzialność za całość jej organizacji. W roku 2022, po przerwie spowodowanej pandemią, zaproponowaliśmy nowy przebieg przemarszu, tak żeby wydarzenie miało swój punkt kulminacyjny o godz. 12:00 na placu przy Centrum Historii Zajezdnia. Liczba uczestników, zaangażowanie nauczycieli i uczniów przerosły nasze oczekiwania. Wierzę głęboko, że Parada ma szansę na stałe wrosnąć w krajobraz Wrocławia, stając się przykładem radosnego, wspólnego świętowania patriotycznych rocznic.

2.2.4. Wpisanie listu biskupów polskich do biskupów niemieckich na listę światowego dziedzictwa UNESCO

Odkrycie przez badaczy Ośrodka w maju 2019 r. w Rzymie rękopisu listu biskupów polskich do biskupów niemieckich, napisanego własnoręcznie przez wrocławskiego arcybiskupa Bolesława Kominka, otworzyło drogę do nadania tematowi wrocławskich źródeł pojednania polsko-niemieckiego nowej rangi. Pojawia się realna szansa na wpisanie wymiany korespondencji między biskupami polskimi i niemieckimi z 1965 r. na listę światowego dziedzictwa UNESCO. Ośrodek powinien włączyć się w ten proces i wspierać merytorycznie działania arcybiskupa wrocławskiego w tym procesie, a także przygotować międzynarodowe uroczystości rocznicowe w 2025 r. w Rzymie i we Wrocławiu.

2.2.5. System partnerstw miejskich

Wychodząc z przekonania, że synergia działa lepiej niż konkurencja, Ośrodek chce wrócić do projektów wspólnej oferty turystycznej w ramach instytucji miejskich, takich jak Aquapark, Hydropolis i ZOO Wrocław, a także zaproponować nową, wspólną ofertę turystyczno-edukacyjną wrocławskich instytucji historycznych, czyli z Zakładem Narodowym im. Ossolińskich i z wrocławskim oddziałem IPN. W kontekście budowania oferty kulturalnej dla seniorów chce także zbudować stałą współpracę z WCRS i Przestrzenią III wieku.

2.2.6. Muzeum Odry

Instytucja zamierza kontynuować rozpoczęte już projekty badawcze, a także prowadzić działania mające na celu uzyskanie lokalizacji przyszłego muzeum i przy pomocy pełnomocnika dyrektora ds. budowy Muzeum Odry prowadzić prace projektowe, mniejsze projekty wystawiennicze, poszukiwać możliwości pozyskania środków na budowę i kreować partnerstwa na rzecz powstania nowego muzealnego oddziału Ośrodka.

2.2.7. Zajeżdźnia przy ul. Legnickiej

Kolejną szansą jest propozycja objęcia przez Ośrodek funkcji operatora projektu re-witalizacji zajeżdźni tramwajowej przy ul. Legnickiej. Należy tę szansę wykorzystać i włączyć się aktywnie w ten projekt.

2.2.8. Współpraca z Uniwersytetem Wrocławskim

Za niezwykle ważną uważa się współpracę między Ośrodkiem a Uniwersytetem Wrocławskim przy prowadzeniu kierunku studiów historia w przestrzeni publicznej. Strategicznym celem dla instytucji jest utrzymanie tego kierunku studiów, zachowanie jego elitarnego charakteru i współudział w jego prowadzeniu i modernizacji. Absolwenci tego kierunku stanowią najbliższą bazę rekrutacyjną dla instytucji takich jak Ośrodek, a udział pracowników Ośrodka w realizacji programu studiów zapewnia odpowiedni poziom kształcenia zakorzenionego w otoczeniu społecznym uczelni.

2.2.9. Projekt Zielono-niebieska Zajeżdźnia

Teren wokół budynku Zajeżdźni jest niestety wyspą ciepła. Dlatego, z inicjatywy i przy pomocy Urzędu Miasta, została wypracowana koncepcja zazielenienia terenu, rozszczelnienia powierzchni betonowych, małej retencji wody opadowej i wykorzystanie jej do podlewania roślin i trawników. Prace są na etapie uzyskania pozwolenia na budowę. Wyzwaniem pozostaje zdobycie funduszy na realizację projektu.

2.2.10. Dostępność

Centrum Historii Zajeżdźnia otrzymało w 2022 r. certyfikat „Wrocław bez barier” w kategorii *Miejsce dostępne dla wszystkich* za „przestrzeń, którą tworzą ludzie otwarci na całe społeczeństwo”. Instytucja traktuje to wyróżnienie jak zadanie i wyzwanie. Ponieważ kwestia dostępności wynika nie tylko z regulacji prawnych, ale z realnych potrzeb osób korzystających z oferty Ośrodka, których należy słuchać, budować na nie wrażliwość i w miarę możliwości na nie odpowiadać. Jest jeszcze wiele do zrobienia w tej dziedzinie, dlatego zostanie powołany koordynatora ds. dostępności, który

otrzyma instytucjonalne wsparcie w zakresie dostosowywania przestrzeni i usług do potrzeb gości.

2.2.11. Gastronomia w Centrum Historii Zajezdnia

Od dłuższego czasu brakuje funkcjonującego punktu gastronomicznego. Wyzwaniem dla instytucji jest odnowienie funkcjonowania oferty gastronomicznej w nowej, zgodnej z misją instytucji odsłonie. Ta część oferty powinna być dostępna, zarówno pod względem finansowym, jak i pod względem potrzeb związanych z różnymi rodzajami dietami, tak żeby zarówno uczniowie jak i seniorzy mogli skorzystać ze zdrowego, przystępnego cenowo posiłku.

3. Szczegółowy opis programu działalności Ośrodka

W kolejnej części przedstawiony zostanie program wg następujących zagadnień: grupy docelowe, Ośrodek jako interdyscyplinarne centrum upowszechniania wiedzy, formy działalności Ośrodka, działalność naukowo-badawcza i wydawnictwo naukowe, Działalność dokumentacyjna i edukacyjna, organizacja obchodów rocznicowych i eventów a także współpraca z innymi podmiotami.

3.1. Grupy docelowe

Ośrodek „Pamięć i Przyszłość” w swoich dokumentach programowych definiuje następujące grupy docelowe:

- mieszkańcy Wrocławia w następujących segmentach: uczniowie szkół podstawowych i średnich, rodziny z dziećmi, świadkowie historii i środowiska kombatanckie,
- turyści odwiedzający Wrocław,
- liderzy polskiej i europejskiej opinii zajmujący się kwestiami pamięci XX wieku, a także współczesnymi procesami społecznymi,
- specjaliści oraz środowiska akademickie i naukowe.

Należy do tych grup dodać jako osobne segmenty: dzieci w wieku przedszkolnym, seniorów i młodych dorosłych, a także mieszkańców Wrocławia pochodzących z Ukrainy.

3.2. Interdyscyplinarne centrum upowszechniania wiedzy

Przez interdyscyplinarność rozumiana jest tu przede wszystkim integracja działań archiwalno-badawczych, wystawienniczych, edukacyjnych i kulturalnych, a także podejmowanej współpracy z partnerami zewnętrznymi w taki sposób, aby tworzyć spójną, dostosowaną do głównych grup docelowych ofertę. Instytucja jest dzisiaj w fazie tak szybkiego rozwoju, że po raz kolejny staje przed wyzwaniem wielości i rozproszenia działań. Mówiąc wprost – Ośrodek realizuje tak dużo i tak różnorodne projekty, że czasem trudno znaleźć dla nich wspólny mianownik. Podział instytucji w strukturze pionowej jest konieczny i dobrze pomyślany, ale wymaga mądrej koordynacji w kluczu ciągłego przypominania i aktualizacji misji, artykułowania celów strategicznych i konsekwentnego przekładania ich na cele operacyjne, priorytety i wskaźniki. Aby osiągnąć tak opisane założenia konieczne będzie stała praca nad kulturą organizacyjną w celu poprawy komunikacji wewnętrznej i zachowania wysokiego poziomu wyszkolenia pracowników.

Interdyscyplinarność zakłada także dialog wewnętrzny, komunikację i współpracę pomiędzy działami, które mają różne priorytety, cele, style i rytmy pracy. Chodzi o to, aby np. wyniki pracy Działu Badawczego i Centrum Dokumentacyjnego służyły podnoszeniu jakości produkowanych przez Ośrodek wystaw, publikacji popularno-naukowych, działań edukacyjnych, eventowych i komunikacji w mediach społecznościowych. W drugą stronę działania operacyjne i komunikacyjne mogą służyć pozyskiwaniu zbiorów i relacji świadków historii.

Dla osiągnięcia tego rodzaju synergii na poziomie organizacyjnym nie wystarczy dobra wola. Dlatego na poziomie operacyjnym postuluje się wprowadzenie wewnętrznego kolegium programowego, które będzie miało funkcję koordynacyjną. Ułatwi wewnętrzny przepływ informacji, zredukuje konflikty o zasoby, uporządkuje kalendarz i wprowadzi jasną hierarchię wydarzeń organizowanych przez Ośrodek. Połączy funkcjonujące do tej pory: zarząd przestrzeni i zarząd promocji.

3.3. Formy działalności

Prowadzenie wystawy głównej nt. powojennej historii Wrocławia jest jednym z trzech zasadniczych zadań statutowych Ośrodka „Pamięć i Przyszłość”. Przez wiele lat prace nad ostatecznym jej kształtem wyznaczały rytm funkcjonowania instytucji. Potencjał frekwencyjny wystawy jest cały czas jeszcze nie w pełni wykorzystany. Rocznie wystawę główną zwiedza ok. 35 tys. gości³. Rok 2022 był pod tym względem rekordowy od momentu otwarcia wystawy w 2016 r. – zanotowaliśmy 36 032 osoby zwiedzające wystawę główną. Planuje się zwiększania rok do roku tego wyniku ponieważ zespół obsługi Centrum Historii Zajezdnia jest na bardzo wysokim poziomie organizacyjnym, a przestrzeń wystawy jest w stanie przyjąć co najmniej dwa razy tyle zwiedzających w normalnym rytmie pracy. Należy zbudować dodatkowe portfolio przewodników zewnętrznych, zwłaszcza przewodników miejskich, a także studentów, w szczególności uczestników współprowadzonego przez Ośrodek kierunku „Historia w przestrzeni publicznej”.

Postuluje się także zintensyfikowanie promocji wystawy głównej, a także przeprowadzenie prac nad jej ciągłą modernizacją i wzbogacaniem. W najbliższej przyszłości planuje się unowocześnienie części poziomu -1, w której prowadzona jest narracja o strajku z sierpnia 1980 r. oraz podziemnej działalności opozycyjnej po wprowadzeniu stanu wojennego, a także stworzenie dedykowanej przestrzeni edukacyjnej na terenie Centrum Historii Zajezdnia i modernizację sali kinowej. Jeżeli nie znajdą się na ten cel dodatkowe środki warto co dwa lata ograniczyć budżet tzw. dużej wystawy czasowej i przeznaczyć zaoszczędzone środki na stopniową modernizację wystawy głównej. Ekspozycja powinna żyć, zmieniać się w taki sposób, aby ci, którzy już ją widzieli, mieli pretekst do jej ponownego odwiedzania.

Poza dużymi wystawami scenograficznymi Ośrodek realizuje i będzie dalej realizował wystawy plenerowe w mniejszej i większej skali, a także wystawy wewnętrzne poza główną siedzibą. Będą to także proste wystawy planszowe, które zaspokajają potrzeby merytorycznej oprawy obchodów rocznicowych, wydarzeń tematycznych i środowiskowych, a także duże wystawy plenerowe, takie jak wystawa „Dziedzictwa”, której

³ Przy ok 200 tys. uczestników projektów Ośrodka rocznie.

ekspozycja planowana jest w IV kwartale 2023 r. w Opolu, Zielonej Górze i we Wrocławiu.

Ośrodek „Pamięć i Przyszłość” powinien stawać się nie tylko **punktem odniesienia w polskim nowoczesnym wystawiennictwie historycznym**, ale stale prowadzić **poszukiwania nowych form docierania do odbiorców**, zarówno na gruncie refleksji teoretycznej, jak i realizacji konkretnych projektów wystawienniczych. Wskaźnikiem osiągnięcia tego celu będzie wzmiankowanie Ośrodka w poważnych publikacjach naukowych dotyczących kultury pamięci, polityki historycznej i nowoczesnego wystawiennictwa historycznego obok Muzeum Powstania Warszawskiego, Europejskiego Centrum Solidarności i Muzeum Historii Żydów Polskich Polin, a także uzyskanie przez któryś z projektów wystawienniczych instytucji tytułu Wydarzenie Historyczne Roku Muzeum Historii Polski⁴.

3.4. Działalność naukowo-badawcza i wydawnictwo naukowe

Jak wspomniano w poprzednich punktach, działalność naukowo-badawcza jest jednym z ważniejszych segmentów programu Ośrodka „Pamięć i Przyszłość”. Dzięki tej działalności instytucja jest liczącą się placówką prowadzącą badania i rozwijającą metodę historii mówionej oraz wydawcą liczącego się na arenie międzynarodowej „Wrocławskiego Rocznika Historii Mówionej”. Istotnym segmentem działalności Ośrodka jest prowadzenie wydawnictwa naukowego i popularnonaukowego w tym współwydawanie z Towarzystwem Miłośników Wrocławia „Kalendarza Wrocławskiego”.

W działalności naukowej Ośrodka kluczowe są projekty oparte na metodzie *oral history*. Kontynuowany będzie projekt dokumentacyjno-badawczy „Dolnośląscy niepokorni” związany z działaczami opozycji antykomunistycznej. Jego długoterminowym celem będzie nagranie relacji wszystkich żyjących, aktywnych w latach osiemdziesiątych, działaczy z Wrocławia i Dolnego Śląska. Równolegle realizowany będzie projekt polegający na gromadzeniu relacji zasłużonych mieszkańców miasta, którzy odcisnęli swoje

⁴ Ośrodek był dwukrotnie finalistą w konkursie *Wydarzenie Historyczne roku* w kategorii „wystawa”. W 2017 r. za wystawę główną „Wrocław 1945-2016” i 2022 r. za wystawę „Wrocław pamięta – stan wojenny we Wrocławiu”.

piętno na jego powojennej historii (prezydenci, politycy, samorządowcy, wybitni sportowcy, artyści, dyrektorzy instytucji publicznych, uczeni, działacze społeczni itp.).

Ośrodek buduje także swoją markę jako instytucja naukowa. Co roku organizuje ogólnopolską lub międzynarodową konferencję naukową, realizuje międzyinstytucjonalne projekty badawcze, wydaje liczące się na rynku wydawniczym publikacje naukowe, pozyskuje środki z grantów ministerialnych i innych programów związanych z rozwojem badań naukowych. Pracownicy odpowiedzialni za badania naukowe publikują swoje artykuły w uznanych czasopismach naukowych. Ten obszar będzie rozwijany w oparciu o współpracę z wyższymi uczelniami oraz instytucjami badawczymi Sieci Ziem Zachodnich. Celem jest rozwój kompetencji naukowych zespołu, realizowanie liczących się na arenie krajowej i międzynarodowej badań dotyczących Ziem Zachodnich i Północnych, skuteczne konkurowanie z innymi instytucjami naukowymi w zakresie pozyskiwania środków z programów badawczych (Narodowego Centrum Nauki, Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki, innych programów Ministra Nauki i Edukacji). Uzyskanie wpływu na stan wiedzy społecznej na temat kluczowych dla naszej instytucji obszarów: historii Ziem Zachodnich i Północnych, pojednania polsko-niemieckiego oraz historii i dziedzictwa „Solidarności”.

3.5. Działalność dokumentacyjna

Zbiory Ośrodka stanowią: dokumenty, artefakty, fotografie i filmowe materiały archiwalne przekazane placówce głównie przez mieszkańców Wrocławia. Są one systematycznie zabezpieczane, opracowywane i udostępniane na potrzeby projektów wewnętrznych i zewnętrznych. 16 lat istnienia Ośrodka pozwoliły na zbudowanie poważnej kolekcji dokumentów życia społecznego oraz zbiorów historii mówionej. W zasobach instytucji znajdują się m.in.: obszerne archiwum kard. Bolesława Kominka, spuścizny prof. Mieczysława Patera i Stanisława Derdy, archiwa TMW i Związku Sybiraków oraz pamiątki m.in. po Tadeuszu Różewiczu, Tadeuszu Strugale, prof. Władysławie Czaplińskim czy Zbigniewie Brzezińskim, a także wiele artefaktów dokumentujących działalność wrocławskiej i ogólnopolskiej opozycji antykomunistycznej.

Tempo i jakość opracowywania zbiorów w akcesji jest zadowalające. Należy pozyskiwać kolejne kolekcje lub pojedyncze artefakty. Warto włożyć w to wysiłek organizacyjny i przeznaczać na ten cel adekwatne środki finansowe. Ważne jest, aby stale wzrastał poziom zaufania do Ośrodka jako depozytariusza materialnej i duchowej pamięci Wrocławia i wrocławian. Jednocześnie należy tworzyć spójną kolekcję zbiorów związanych z dziedzictwem Wrocławia i Dolnego Śląska.

3.6. Działalność edukacyjna

Edukację jest jednym z najważniejszych zadań Ośrodka „Pamięć i Przyszłość”. Cały czas aktualny jest cel strategiczny zawarty w dokumentach programowych, jakim jest przynajmniej jedna wizyta każdego ucznia, który przeszedł ścieżkę edukacji we Wrocławiu, na wystawie głównej w Centrum Historii Zajezdni. Żeby to osiągnąć konieczna jest stała, aktywna współpraca z dyrektorami szkół, nauczycielami historii oraz wiedzy o społeczeństwie. Ośrodek powinien stać się dla nauczycieli punktem odniesienia, źródłem inspiracji dydaktycznych, pomocą w realizacji celów związanych z podstawą programową i miejscem, gdzie będą mogli i chcieli podnosić swoje kompetencje.

Zakłada się, że w perspektywie pięciu lat Ośrodek stanie się także centrum refleksji nad dydaktyką muzealną i miejscem wymiany wiedzy między teoretykami i praktykami w tej dziedzinie. Środkiem do osiągnięcia tego celu może być cykliczne wydarzenie o charakterze ogólnopolskim w formie festiwalu nowych technologii w muzealnictwie z udziałem specjalistów od dydaktycznych gier komputerowych, VR, animacji i produkcji historycznych wystaw multimedialnych.

3.7. Obchody rocznicowe i eventy

Ponieważ rocznice wydarzeń historycznych integrują lokalne społeczności oraz całe narody, a także są nośnikami idei i wartości, Ośrodek co roku podejmuje działania upamiętniające wydarzenia istotne dla Wrocławia, Dolnego Śląska i Polski. Najważniejsze z tych wydarzeń to **rocznica strajku w Zajezdni** w sierpniu 1980 r., **rocznica podpisania orędzia biskupów polskich do biskupów niemieckich** 18 listopada, święto Konstytucji 3 Maja i Święto Flagi, Święto Wrocławia (festyn dla mieszkańców Wrocławia), rocznica

mordu na Profesorach Lwowskich i ich bliskich w 1941 r., **rocznica Odzyskania Niepodległości 11 listopada**.

Od wielu lat Ośrodek jest inicjatorem i organizatorem miejskich komitetów organizacyjnych ważnych rocznic ogniskujących uwagę opinii publicznej, tj. rocznicy powstania NSZZ „Solidarność”, rocznicy wprowadzenia stanu wojennego, czy powstania Solidarności Walczącej. Wydarzenia te przebiegały zawsze w Centrum Historii Zajezdni w sposób godny i jednoczący różne środowiska i wrażliwości. Wyraża się wolę kontynuowania tych wysiłków, tak, aby Wrocław był dla całej Polski przykładem, że możliwe jest piękne i dumne celebrowanie ważnych wydarzeń naszej najnowszej historii, że dziedzictwo przeszłości może łączyć a nie dzielić.

W najbliższych pięciu latach będą przypadały ważne okrągłe rocznice związane z działalnością opozycji demokratycznej we Wrocławiu i Polsce, m.in.: 40. rocznica powstania Międzyszkolnego Komitetu Oporu (25 stycznia 1985 r.) oraz Ruchu „Wolność i Pokój” (14 kwietnia 1985 r.), 50. rocznica powstania KOR (23 września 1976 r.), strajków robotniczych z czerwca 1976 r. SKS (15 maja 1977 r.) i wiele innych. Instytucja będzie włączać się aktywnie w inicjowanie i organizację wspólnych, jednoczących pod względem formuły organizacyjnej i operacyjnego wykonania obchodów rocznicowych. Ważne jest też szukanie nowych form świętowania rocznic, tak, aby nie miały one hermetycznego charakteru i włączały w celebracje także młodszych odbiorców.

Postuluje się, aby przede wszystkim uczynić najważniejsze dla Ośrodka rocznice obchodzone rok do roku (sierpniowy strajk w Zajezdni 26–31 sierpnia, Święto Niepodległości i rocznica podpisania Orędzia biskupów polskich do biskupów niemieckich 18 listopada) momentami mocnego zaangażowania całego zespołu. Wychodzi się z założenia, że jeżeli kierownictwo, nie będzie umiało zachęcić pracowników do tego, żeby przeżywali ważne momenty naszej historii jako swoje święto, to jak może się to udać z odbiorcami działań instytucji?

Jeżeli chodzi o obchody cykliczne w Zajezdni, to warto przepracować formułę sierpniowych obchodów rocznicy strajku z 1980 r. Oferta koncertowa powinna być bardziej merytorycznie związana z tematem i większy wysiłek należy włożyć w podniesienie jakości artystycznej wydarzenia.

Z punktu widzenia budowania roli instytucji, należy konsekwentnie umacniać pozycję Ośrodka jako lidera obchodów rocznicowych w mieście, rozumiejąc ją jednak jako rolę służebną i inspirującą, a nie dominującą czy zawłaszczającą. Ośrodek ma być wsparciem i bazą do organizacji obchodów rocznicowych, zwłaszcza dla tych środowisk, które nie mają własnej infrastruktury lokalowej i instytucjonalnej, a także nie są w stanie udźwignąć zadań organizacyjnych związanych z tego rodzaju wydarzeniami.

Centrum Historii Zajeżdźnia powinno jeszcze szerzej otworzyć się na organizację wydarzeń w budynku i w przestrzeni otwartej. Chodzi zwłaszcza projekty adresowane do seniorów i najmłodszych mieszkańców miasta. Jeżeli chodzi o program senioralny, to planuje się we współpracy z Przestrzenią Trzeciego Wieku WCRS organizować tematyczne potańcówki dla seniorów, koncerty, warsztaty i szkolenia.

Plac przy budynku Zajeżdźni powinien tętnić życiem. Zwłaszcza w lecie na terenie zielonym warto zorganizować ofertę spędzania wolnego czasu na świeżym powietrzu, połączoną z nienachalnym zaproszeniem do uczestnictwa w projektach wystawienniczych i edukacyjnych. Roczny rytm instytucji wyznaczają takie wydarzenia plenerowe, jak: majówka, Święto Wrocławia, kino letnie, pchli targ; jednak przestrzeń między tymi eventami powinna być wypełniona stałą propozycją spędzania wolnego czasu w bezpiecznej, przyjaznej i estetycznie zagospodarowanej przestrzeni instytucji kultury.

3.8. Współpraca z innymi podmiotami

Ważnym segmentem działalności Ośrodka są współpracy instytucjonalne, które ogólnie zostały opisane we wstępie. Należy kontynuować wszystkie zawarte już partnerstwa, ale też otwierać się na nowe m.in. te zdefiniowane jako szanse w punkcie dotyczącym partnerstw miejskich. W tym zakresie planowane są cztery poziomy: mikro-partnerstwa, partnerstwa akademickie, partnerstwa miejskie i partnerstwa zewnętrzne, a także międzynarodowe. Szerzej zagadnienie to jest opisane w punkcie 9.

4. Ośrodek jako instytucja łącząca i odpowiedzialna społecznie, instytucji kultury ogólnomiejskiej, ale i ogólnopolskiej

Realizowane i planowane partnerstwa pokazują skalę działania i oddziaływania Ośrodka na płaszczyźnie lokalnej, ogólnopolskiej i międzynarodowej, a także jego potencjał koncyliacyjny. Centrum Historii Zajezdnia ma markę miejsca, które łączy, jednoczy, spaja. Dlatego współpraca w kluczu wartości wynikających z misji jest podstawą prezentowanej wizji instytucji.

Podejście łączące, związane z duchem otwartości i gościnności, zaczyna się od podejścia do posiadanych zasobów. Centrum Historii Zajezdnia od swojego otwarcia, w ramach transparentnej procedury, udostępnia nieodpłatnie przestrzeń (sale, plac i inne zasoby) na potrzeby niekomercyjnych projektów organizowanych przez instytucje, stowarzyszenia, NGO-sy czy nawet grupy nieformalne.

Mimo że planowany jest komercyjny wynajem zasobów Ośrodka, nie rezygnuje się z użyczania pomieszczeń i wspierania projektów kulturalnych i historycznych nie nastawionych na zysk. Uważa się także ten wymiar działalności za realizację misji i wkład w budowanie kapitału społecznego. Ośrodek powinien być wsparciem dla małych i mikropodmiotów, które nie mają zasobów do realizacji nawet bardzo prostych projektów.

Kolejnym wyrazem troski o to, co wspólne, jest opisane już wyżej podejście do organizowania obchodów rocznic historycznych. W tym kluczu Radosna Parada Niepodległości będzie stawać się wspólnym, łączącym wszystkie wrażliwości świętowaniem tej ważnej daty w historii Polski. Także inne obchody rocznicowe powinny być organizowane w formule inkluzywnej, włączającej różne środowiska i wrażliwości.

Ostatnia, choć niemniej ważna kwestia, to dostępność instytucji dla odbiorców o szczególnych potrzebach. Dzisiaj w Ośrodku funkcjonuje zespół ds. dostępności, jednak zagadnienie jest tak kompleksowe i wymagające profesjonalnego podejścia do wielu tematów, że istnieje potrzeba powołania koordynatora ds. dostępności i konsekwentne, zaplanowane na wiele lat zwiększanie dostępności na wszystkich możliwych polach.

5. Plan organizacyjno-finansowy dla Ośrodka

5.1. Model zarządzania

Ponieważ ludzie są najważniejszym i najcenniejszym zasobem instytucji, uważa się za jeden z podstawowych obowiązków dyrektora troskę o dobrostan, bezpieczeństwo, rozwój i rozumienie potrzeb pracowników. Empatia jest niezbędna do motywowania, inspirowania i pielęgnowania entuzjazmu. Dyrektor powinien wkładać pasję w to, co robi i mówi a także zarażać tym innych. W trudnościach i kryzysach powinien dawać poczucie stabilności i spokoju. Jednocześnie ma być szczery i uczciwy w stawianiu wymagań i sprawowaniu niezbędnej kontroli.

Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem działają bardzo dobrze i nie ma potrzeby wprowadzania w tym zakresie jakichkolwiek zmian. Bardzo dobrze układa się też współpraca z Radą Programową. Jeżeli chodzi o planowanie, warto rozpoczynać proces szczegółowego planowania wcześniej – najlepiej na przełomie pierwszego i drugiego kwartału roku poprzedzającego planowany okres. Dotyczy to zarówno planu rocznego, jaki i planu finansowego.

Instytucja jest w trakcie zmiany systemu księgowego i związanej z tym informatyzacji wielu procedur zarządczych i organizacyjnych, takich jak planowanie grafików czy składanie wniosków urlopowych. Planuje się maksymalne wykorzystanie możliwości nowego systemu i daleko posuniętą informatyzację procesów zarządczych, łącznie z możliwie szybkim przygotowaniem się na wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur, który ma stać się obowiązkowy 1 lipca 2024 r., i elektronicznego obiegu dokumentów. Planowanie i dysponowanie budżetem odbywa się za pomocą oprogramowania System Kontroli Budżetu (SKB), które zapewnia skuteczną kontrolę nad wydatkami zgodnie z pzp i wewnętrznymi regulacjami, a także monitorowanie wykonania budżetu. To narzędzie należy rozwijać i udoskonalać.

Ośrodek realizuje program w systemie projektowym z zastosowaniem elementów metodologii Prince 2, który to system zazwyczaj „przecina” i „spłaszcza” strukturę pionową, angażując pod nadzorem kierownika projektu pracowników różnych działów. Pozostałe zadania o charakterze procesowym są realizowane we właściwych komórkach

organizacyjnych. Projekty i procesy mogą być łączone w programy, które z kolei składają się na obszary pracy.

System projektowy wymaga współpracy, partnerstwa, odpowiedzialności i dobrej komunikacji. Tu na pewno jest jeszcze wiele do zrobienia. Pewnej korekty i ujednolicenia wymagają też regulacje związane z zatwierdzaniem projektów do realizacji i merytorycznej oceny ich założeń.

5.2. Polityka finansowa

Jeżeli chodzi o kwestie budżetowe, Ośrodek ma stabilne finansowanie na podstawie umowy o współorganizacji między Miastem Wrocław a Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Zatrudnia na umowę o pracę blisko sto osób, których płace stanowią ponad połowę budżetu instytucji pochodzącego z dotacji podmiotowej. Reszta budżetu przeznaczona jest na koszty administracyjne i działalność podstawową. Ośrodek wypracowuje przychody własne na poziomie ok. 680 tys. zł rocznie. Pochodzą one ze sprzedaży biletów na wystawę główną i wystawy czasowe, licencji, publikacji, gadżetów, opłat za usługi przewodnickie, warsztaty itp. Znaczna część środków, z których finansowane są realizowane przez Ośrodek projekty, pochodzi z dotacji celowych, centralnych i lokalnych programów grantowych, programów unijnych, EOG, darowizn i umów sponsorskich. Na zakończenie pierwszego kwartału bieżącego roku jest to już 28% rocznego budżetu.

6. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych w celu wzmocnienia działalności merytorycznej i organizacyjnej instytucji

Aby utrzymać i rozwijać działalność instytucji należy wkładać wysiłek w poszukiwanie i zdobywanie środków zewnętrznych. Instytucja może cieszyć się z pokaźniej liczby pracowników, którzy mają kompetencje w zakresie wnioskowania i rozliczania różnego rodzaju dotacji. Należy doceniać tych pracowników i wypracować stały, transparentny system premiowania na zasadzie *success fee*. Zamierza się również włożyć wysiłek

w zwiększenie przychodów własnych ze sprzedaży i gastronomii, a także uważnie przyglądać się kosztom energii elektrycznej i ogrzewania, szukając oszczędności tam, gdzie to jest możliwe.

Po przeprowadzeniu wstępnej analizy struktury kosztów i konsumpcji energii, wdrożono w budynku administracyjnym inteligentny system sterowania ogrzewaniem, który automatycznie wyłącza ogrzewanie w czasie, kiedy biura nie są używane, a w godzinach pracy utrzymuje stałą, zadaną temperaturę. Należy szukać środków zewnętrznych na inwestycję w instalację fotowoltaiczną, która powinna rozwiązać, lub chociaż zamortyzować, problem wzrostu konsumpcji energii elektrycznej latem (związanej z potrzebą klimatyzowania hali Zajeżdźnia) i skompensować ją autokonsumpcją produkowanej na bieżąco energii elektrycznej. W przypadku Centrum Historii Zajeżdźnia, w momentach największego zapotrzebowania na energię, jest też potencjalnie największa produkcja energii z paneli fotowoltaicznych. Stąd moje przekonanie o opłacalności tego rodzaju inwestycji.

7. Plan efektywnego wykorzystania bazy lokalowej i zasobów Ośrodka

Siedzibą Ośrodka jest Centrum Historii Zajeżdźnia przy ul. Grabiszyńskiej 184 we Wrocławiu. Instytucja włada nim na podstawie umowy na użytkowanie. Dysponuje także lokalem mieszkalnym przy ul. Piaskowej i wynajmowanymi pomieszczeniami w Domu Edyty Stein oraz w miejscu ekspozycji wystawy „Golgota Wschodu” przy ul. Wittiga. Ośrodek wykorzystuje także powierzchnie magazynowe przy ul. Legnickiej.

Przy obecnym poziomie zatrudnienia, a także liczbie i zakresie realizowanych projektów Ośrodek zmaga się z deficytem powierzchni biurowych, konferencyjnych i magazynowych. Problem niewystarczających powierzchni biurowych jest rozwiązywany na bieżąco przez pracę zdalną i hybrydową, która została uregulowana prawnie przez niedawną nowelizację kodeksu pracy i wewnętrzny regulamin pracy zdalnej. Rozwiązanie to ma swoje mankamenty i w planie maksimum postuluje się rozbudowę budynku administracyjnego tak, żeby wszyscy pracownicy mogli w dobrych warunkach pracować w siedzibie Ośrodka. Problem niedostatecznej powierzchni magazynowej planuje się rozwiązać w pierwszym kroku przez optymalizację wykorzystania tej przestrzeni, a

w ostateczności przez wynajem dodatkowych powierzchni biurowych. Budynek administracyjny wymaga pewnych prac remontowych, zwłaszcza termomodernizacji i uszczelnienia okien.

Podobnie hala Centrum Historii Zajeżdźnia wymaga już prac remontowych związanych z uszczelnieniem dachu, dostosowaniem przestrzeni bistro do planowanych funkcji gastronomicznych, a przestrzeń wielofunkcyjna powinna zostać akustycznie przystosowana do funkcji koncertowych i wydzielona dźwiękowo od holu oraz w miarę posiadanych dodatkowych środków wyposażona w profesjonalne oświetlenie i nagłośnienie koncertowe.

W latach 2019–2021 Ośrodek przeprowadził we współpracy z konsorcjum MPK z Politechniką Wrocławską, Zakładami Samochodowymi JELCZ S.A. i dolnośląską „Solidarnością” remont zabytkowego autobusu Jelcz 043, nazywanego popularnie *ogórkim*. Pojazd ten służy do wożenia grup szkolnych do Centrum Historii Zajeżdźnia, uatrakcyjnia projekty historyczne i wystawiennicze. Warto wykorzystać go jeszcze lepiej, stworzyć z niego atrakcję turystyczną i swojego rodzaju most między ścisłym centrum miasta a Zajeżdźnią.

8. Określenie form współpracy między Ośrodkiem a podmiotami zewnętrznymi, w tym innymi instytucjami kultury, placówkami oświatowymi, organizacjami pozarządowymi i społecznymi działającymi na terenie Wrocławia

Ważnym segmentem działalności Ośrodka są współprace instytucjonalne, które ogólnie zostały opisane we wstępie. Należy kontynuować wszystkie zawarte już partnerstwa, ale też otwierać się na nowe m.in. te zdefiniowane jako szanse w punkcie dotyczącym partnerstw miejskich. Jak wspomniano wyżej, w tym zakresie można wyznaczyć cztery poziomy:

- mikropartnerstwa; ponieważ w miejskich programach grantowych coraz częściej pojawiają się proponowane przez mieszkańców projekty związane z dokumentowaniem i popularyzacją historii małych społeczności tj. osiedla, ulice, parafie, kluby, uważam, że warto włączyć Ośrodek w animowanie tego rodzaju zamierzeń;

- partnerstwa akademickie; z Uniwersytetem Wrocławskim przy prowadzeniu kierunku „Historia w przestrzeni publicznej”, z Polskim Towarzystwem Historii Mówionej w zakresie wspólnych projektów badawczych, konferencyjnych i publikacji naukowych;
- partnerstwa miejskie; warto kontynuować i podejmować współpracę w pierwszej kolejności ze wspomnianymi wyżej wrocławskimi instytucjami zajmującymi się wprost pamięcią historyczną, czyli z Ossolineum, wrocławskim oddziałem Instytutu Pamięci Narodowej, Towarzystwem Miłośników Wrocławia, stowarzyszeniami kombatanckimi i sybirackimi, a także z Zarządem Regionu NSZZ „Solidarność”, Stowarzyszeniem Solidarność Walcząca, Stowarzyszeniem „Niezlomni”, radami osiedli, ale także z miejskimi instytucjami kultury oraz Hydropolis, Aquaparkiem i ZOO Wrocław;
- partnerstwa zewnętrzne; to relacje instytucjonalne z partnerami z Sieci Ziem Zachodnich i Północnych, Platformą Europejskiej Pamięci i Sumienia, Fundacją Krzyżowa, Narodowym Centrum Kultury, Centrum Myśli Jana Pawła II, Muzeum Historii Polski, Muzeum Powstania Warszawskiego, Instytutem Adama Mickiewicza, Instytutem Pileckiego, a także z partnerami z Niemiec i Ukrainy.

9. Założenia i plany komunikacyjno-informacyjnego rozwoju Ośrodka w ramach współpracy z mieszkańcami Wrocławia

Komunikacja jest jednym z podstawowych zadań Ośrodka „Pamięć i Przyszłość”. Jest on przecież powołany do budowania narracji o historii Wrocławia i Dolnego Śląska, czyli podstawowe zadania wynikające z misji Ośrodka są związane z komunikowaniem się. Klasyczne podejście do analizy procesu komunikacyjnego sugeruje zadanie pytań o to kto jest nadawcą komunikatu, do kogo jest adresowany, co komunikuje, jakim kanałem komunikacyjnym i z jakim efektem?

9.1. Kto? Tożsamość Ośrodka

W kontekście strategii komunikacyjnych tożsamość instytucji wymaga przepracowania. Od 2016 r. instytucja promuje Ośrodek pod marką *Centrum Historii Zajeżdźnia*. Strona internetowa instytucji znajduje się pod domeną *zajezdźnia.org*, podstawowy logotyp instytucji nawiązuje do architektonicznego znaku budynku Zajeżdźni. Także w świadomości większości naszych odbiorców Ośrodek funkcjonuje jako „Zajeżdźnia”.

Jeżeli dalsza działalność instytucji będzie skoncentrowana na głównej siedzibie, ten sposób identyfikacji będzie właściwy. Jednak, jeśli urzeczywistnią się plany rozbudowy instytucji przez realizację stałych placówek o charakterze muzealnym w kilku miejscach we Wrocławiu, trzeba będzie rozważyć, czy nie wrócić do komunikowania pod marką Ośrodek „Pamięć i Przyszłość”, który oferuje kilka „produktów” kulturalno-muzealnych.

Dalej, warto pytać także, jak ma się instytucja przedstawiać? Jak budować narrację o instytucji w kontekście misji, a nie tylko mozaikowej wielości projektów, które niekoniecznie muszą układać się w spójną całość?

9.2. Do kogo? Grupy docelowe

We wcześniejszych rozważaniach wspomniane zostały grupy docelowe działań Ośrodka, jednak od strony komunikacyjnej trzeba podzielić odbiorców na następujące grupy:

- **bliski krąg oddziaływania:** osoby i instytucje w bazach adresowych (ok. 2250 rekordów), konta osób śledzących Ośrodek w mediach społecznościowych (w serwisach: Facebook 21,8 tys., Twitter 2,1 tys., Instagram 2,2 tys., razem ponad 25 tys. osób) zapisanych do newslettera (1205 adresów) i stale odwiedzających naszą stronę www (205 745 unikalnych użytkowników). Razem daje to od kilkudziesięciu do dwustu tysięcy stałych odbiorców;
- **odbiorcy informacji i oferty instytucji świadomi jej marki,** czyli głównie mieszkańcy Wrocławia, którzy korzystają częściej lub rzadziej z oferty Ośrodka. Z badań⁵ wynika, że 14% wrocławian spontanicznie wymienia Centrum Historii Zajeżdźnia jako znaną im miejską instytucję kultury;

⁵ Ostatnie badania opinii były przeprowadzane w 2020 r.

- **szeroka opinia publiczna** do której docierają informacje w telewizji, radiu, Internecie oraz czytelnicy dzienników i tygodników opinii. W 2022 r. monitoring mediów zliczył 6 583 informacji nt. Centrum Historii Zajezdnia, co odpowiada zasięgowi informacji na poziomie 1,3 mld, dotarciu informacji w liczbie 48 161 565 i szacunkowemu AVE⁶ o wartości 10 865 530 zł. Jeżeli chodzi o Ośrodek „Pamięć i Przyszłość” to wartości te wynoszą: Liczba informacji: 885, zasięg informacji: 219 284 258, dotarcie informacji: 6 293 553, AVE szacunkowe: 1 579 952 zł. Do tego trzeba doliczyć odbiorców komunikatów reklamowych na nośnikach OOH i drukach ulotnych, reklamach w radiu, telewizji, prasie drukowanej i Internecie.

- **liderzy opinii**, specjaliści z dziedziny polityki pamięci, historycy;

Każda z tych grup powinna zostać poszerzona ilościowo. Warto też systematycznie monitorować poziom rozpoznawalności marki instytucji i rozumienie jej misji.

Dodatkową grupą docelową są **mieszkańcy Wrocławia pochodzący z Ukrainy**. Od strony komunikacyjnej trzeba dostosować się do nich, używając języka ukraińskiego, ale także wykonać wysiłek zrozumienia ich kodów kulturowych, zwłaszcza w kontekście treści historycznych.

9.3. Co? Oferta

Dzisiaj podstawowym problemem z komunikatami Ośrodka jest ich wielość. Zapraszanie na nadchodzące wydarzenia w Centrum Historii Zajezdnia, Golgocie Wschodu, Domu Edyty Stein i poza Wrocławiem, relacjonowanie tych wydarzeń, aktywności dyrektora i jego zastępców to istne „Zajezdnia24”. Dział odpowiedzialny za tworzenie i publikowanie tych treści jest „wąskim gardłem”, które nie ma zdolności zaspokojenia oczekiwań działów produkujących ofertę instytucji. Rodzi się też pytanie, czy odbiorcy chcą otrzymywać wszystkie te zaproszenia i relacje. Pilną potrzebą jest stworzenie hierarchii ważności treści i dostosowanie ich do grup docelowych.

⁶ AVE (*Advertising Value Equivalent*) to kwota, jaką trzeba byłoby zapłacić za publikację danego artykułu/audycji/programu, uwzględniając jego wielkość, rangę, a także liczbę odbiorców.

9.4. Jak? Kanały komunikacyjne

Ośrodek jest obecny w mediach tradycyjnych: telewizji, radiu i prasie drukowanej. Sprawnie posługuje się mediami społecznościowymi i kanałem audiowizualnym *zajezdnia.tv*. Wydaje też wydawnictwa popularno-naukowe. Należy lepiej wykorzystywać potencjał mediów społecznościowych i nowe formy wizualne (rolki, *realsy*, transmisje *live*), a także podcasty. W mediach tradycyjnych i społecznościowych, poza dyrektorem i rzecznikiem prasowym, powinno być obecnych więcej pracowników instytucji, zwłaszcza osób odpowiedzialnych za konkretne projekty.

9.5. Z jakim efektem?

Działania medialne mają budować wizerunek instytucji określony w misji i skutecznie zachęcać do zwiedzania wystawy głównej, ekspozycji czasowych i udziału w projektach. Zakładany cel na najbliższe pięć lat to przekroczenie liczby 40 tys. zwiedzających wystawę główną rocznie i utrzymanie poziomu 200 tys. uczestników projektów w Centrum Historii Zajezdnia. Jeżeli chodzi o rozpoznawalność marki to celem jest 25% respondentów spontanicznie wymieniających Centrum Historii Zajezdnia w pierwszej dziesiątce wrocławskich instytucji kultury.

10. Podsumowanie

Przedstawiona wizja zakłada zarówno kontynuację, jak i twórcze rozwinięcie dotychczasowego dorobku instytucji, a także wykorzystanie pojawiających się szans i możliwości.

Pomyślana jest jako praktyczne rozwinięcie idei pojednania, jednoczenia i otwartości. Ośrodek „Pamięć i Przyszłość” to także dowód na to, że nie ma, albo przynajmniej nie musi być, opozycji między tradycją a nowoczesnością, między seniorami a młodzieżą, między tym co popularne a tym co naukowe, między troską o pamięć i myśleniem o przyszłości.