

## **Michał Bieniek**

### **Program działania i rozwoju Muzeum na okres co najmniej 5 lat**

Muzeum Współczesne Wrocław (MWW), choć nadal pozostaje instytucją w organizacji, posiada duży dorobek i zasługuje na kontynuowanie, a także budowanie i rozwijanie własnych linii programowych, charakteryzujących się wysokimi walorami merytorycznymi, odpowiadających przy tym najnowszym trendom, widocznym w działalności instytucji zajmujących się sztuką współczesną w Polsce i na świecie. Dorobek MWW powinien być dobrze opisany i skatalogowany, a finalnie także szeroko udostępniany i popularyzowany za pomocą nowoczesnych i intuicyjnych narzędzi, które zapewniają dotarcie do szerokiej publiczności. Poszczególne linie programowe powinny uzyskać dokładniejsze opracowanie, większą widoczność, szczególnie w obszarze lokalnym, oraz dostępność dla większej grupy odbiorców, uwzględniającej osoby starsze, dzieci i młodzież oraz osoby z niepełnosprawnościami. Zawiązanie i systematyczna intensyfikacja współprac międzynarodowych, zbudowanie solidnych projektów edukacyjnych, stypendialnych i programów rezydencyjnych, wreszcie zwiększenie dostępności, a także przemyślana promocja (lokalna, ogólnopolska i międzynarodowa) powinny doprowadzić do znaczącego wzrostu rozpoznawalności MWW oraz zwiększenia publiczności odwiedzającej tę instytucję w najbliższych 5 latach.

Ważnym aspektem rozwoju Muzeum powinna być też przemyślana struktura organizacyjna, oparta na profesjonalnym, doświadczonym zespole, którego członkowie potrafią współpracować, uczyć się od siebie nawzajem i w dobrej atmosferze sprawnie osiągać założone cele.

**Wizja:** Muzeum Współczesne Wrocław jako instytucja o randze ogólnopolskiej i międzynarodowej, sprawnie funkcjonująca na polu merytorycznym, lecz także organizacyjnym i infrastrukturalnym; podejmująca współpracę z wieloma podmiotami w kraju i za granicą, pozyskująca fundusze z rozmaitych źródeł, również zagranicznych; odznaczająca się wysokim poziomem merytorycznym i organizacyjnym.

**Misja:** Realizacja wystaw indywidualnych i zbiorowych; pozyskiwanie uznanych nazwisk, w tym z zagranicy, przy utrzymaniu dbałości o prezentowanie i promowanie najciekawszych młodych artystów. Bogaty program towarzyszący: konferencje, oprowadzania, warsztaty, szeroko pojęta edukacja. Utrzymanie współpracy z dotychczasowymi partnerami (np. ASP we Wrocławiu) oraz pozyskanie nowych. MWW jako platforma nie tylko środowiskowego, ale też szerszego – społecznego – dialogu.

**Wartości:** Wysoka jakość artystyczna, edukacja, dialog, tolerancja i otwartość, empatia, praca w dobrej atmosferze, kreatywność, sprawność w osiąganiu celów.

#### **Cele strategiczne:**

1. **WZROST FREKWENCJI** poprzez efektywne rozbudowanie pionu edukacyjnego, programy i oprowadzania dla osób z niepełnosprawnościami i innych z różnych powodów wykluczonych z uczestnictwa w kulturze, a także dzięki szerokiej i precyzyjnie zaplanowanej komunikacji. Do wzrostu frekwencji znacząco przyczyni się również nawiązanie nowych kontaktów oraz współpracy z polskimi i zagranicznymi instytucjami czy organizacjami kultury i sztuki – wzajemna promocja, wymiany, rezydencje, a także wdrożenie systemu sprzedaży biletów online oraz programu lojalnościowego (np. karnet roczny na wystawy), a także systematyczne prowadzenie profili w mediach społecznościowych, prezentujących wiedzę i otwarty charakter instytucji.
2. **UMIĘDZYNARODOWIENIE** poprzez odświeżenie kontaktów międzynarodowych MWW, a także wniesienie nowych. Rozbudowa międzynarodowego programu rezydencji artystycznych i kuratorskich. Wspólne, tj. wraz z partnerami z zagranicy, pozyskiwanie funduszy oraz opracowywanie i produkcja wydarzeń. Prezentowanie wystaw indywidualnych i zbiorowych zagranicznych artystów. Eksport wystaw realizowanych w MWW do instytucji europejskich i światowych.
3. **PRZYROST ŚRODKÓW NA DZIAŁALNOŚĆ PROGRAMOWĄ** zwłaszcza poprzez pozyskiwanie funduszy ze środków państwowych (MKiDN), a także międzynarodowych (Kreatywna Europa, Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej,



Mondriaan Fonds, środki EOG i in.). Aktywne poszukiwanie sponsorów oraz zagospodarowanie przestrzeni po dawnej kawiarni na dachu Muzeum.

Niewątpliwie niezbędna jest restrukturyzacja i rozbudowanie Działu Edukacyjnego, co w ostatnim czasie stało się standardem w większości nowoczesnych instytucji kultury. Działania i dobre praktyki tego działu powinny być wdrażane we wszystkich pozostałych aktywnościach Muzeum. Podstawą powinno być egalitarne myślenie o programie w kontekście jego powszechnej dostępności, przede wszystkim dla osób starszych, małych dzieci, rodzin z dziećmi i osób z niepełnosprawnościami – w tym ostatnim przypadku ze szczególnym uwzględnieniem wielości odczuć zmysłowych (wzrok, słuch, węch, dotyk). Niezwykle istotne jest także współdziałanie z innymi instytucjami, organizacjami i stowarzyszeniami zajmującymi się prezentacją i upowszechnianiem kultury i sztuki w zakresie wspólnej organizacji programów edukacyjnych, wspólnych dni otwartych wystaw itd. Niewątpliwie cenne byłoby dla takiej międzyinstytucjonalnej inicjatywy zaproszenie do współpracy Wydziału Kulturoznawstwa i Historii Sztuki Uniwersytetu Wrocławskiego z jego studentami i dydaktykami.

Poza tradycyjną działalnością edukacyjną opartą na prowadzeniu lekcji i warsztatów pracownicy poszczególnych pionów MWW powinni aktywnie brać udział w inicjatywach odbywających się poza własną instytucją, co wpisywałoby się w nurt realizowania działań artystycznych i artystyczno-edukacyjnych w przestrzeni publicznej (co znacząco wpłynęłoby też na rozpoznawalność samej instytucji). Istotne jest znaczące zwiększenie liczby oprowadzań po wystawach (w tym oprowadzań z pętlą indukcyjną, w PJM, z audiodeskrypcją czy w języku angielskim, ukraińskim i białoruskim), a także rozbudowanie programów towarzyszących o wykłady, debaty, konferencje, warsztaty itd.

MWW, podobnie jak wiele nowoczesnych instytucji kultury i sztuki w Polsce oraz na świecie, powinno występować w roli swego dostarczyciela wiedzy o nowoczesnym społeczeństwie. Wyjątkową rolę odgrywa tu rozumienie współczesnej sztuki jako platformy do rozmowy o wielości postaw, doświadczeń i światopoglądów. W naszym kraju wciąż zbyt mało zdajemy sobie sprawę z tego, jak wielką (pozytywną) rolę w społeczeństwie może odgrywać świadome i wrażliwe przybliżanie współczesnej (i nie tylko) sztuki odbiorcom. Taka praktyka skutkuje rozwijaniem postaw otwartych i tolerancyjnych, a także zapobiega konfliktom. Historia pokazuje, że brak tolerancji i woli porozumienia może prowadzić do olbrzymich tragedii, z których skutkami mierzą się również kolejne pokolenia. Dlatego MWW, jako nowoczesna instytucja kultury, odważnie podejmująca wyzwania współczesności, powinna promować postawy poszukujące porozumienia przy jednoczesnym zachowaniu różnorodności.

W dotychczasowym programie MWW zdecydowanie za mało jest współprac międzynarodowych i inicjatyw prezentujących projekty artystów działających na polu szerszym niż krajowy. W dobie globalizacji, technokracji i przyspieszonego obiegu informacji tego rodzaju wymiana artystyczna i kulturalna jest zaś podstawą wzajemnego międzykulturowego zrozumienia, dialogu i budowania bezpiecznej, wspólnej przyszłości. Zmiana tego stanu rzeczy dodatkowo podniesie prestiż instytucji. Współpraca międzynarodowa powinna być intensyfikowana przez pozyskiwanie zagranicznych środków, a także odświeżenie ugruntowanych kontaktów międzynarodowych oraz pozyskanie nowych. Oferowana za pośrednictwem niniejszej aplikacji sieć kontaktów z kuratorami, animatorami kultury i szefami instytucji pozyskana podczas pobytu w Wielkiej Brytanii oraz w czasie realizowania licznych międzynarodowych projektów z fundacją Art Transparent, Narodowym Instytutem Audiowizualnym czy wreszcie ESK Wrocław 2016 stanowczo wzmocniłaby zaplecze kontaktów Muzeum i umożliwiła realizację wielu międzynarodowych programów (wystaw, festiwali, konferencji, projektów artystyczno-badawczych). W przyszłości mogłoby to doprowadzić ponadto do eksportu niektórych elementów programu MWW do innych instytucji w Europie i na świecie. Dotąd zdecydowanie zbyt mało było bowiem podobnych inicjatyw, a jednym z ważniejszych celów tego rodzaju placówek powinno być budowanie prestiżu własnego i współpracujących z nią osób artystycznych (co za tym idzie – także prestiżu Wrocławia) również na arenie międzynarodowej. Wpłynęłoby to też korzystnie na budżet programowy Muzeum, gdyż wielu spośród zagranicznych partnerów stara się o środki na realizację wspólnych projektów też po swojej stronie.

Ważne byłoby wprowadzenie do stałej linii programowej MWW mechanizmu *open call*, tzn. możliwości stałego nadsyłania propozycji szczególnie przez młode osoby artystyczne i kuratorskie z kraju i z zagranicy. Te niezobowiązujące zgłoszenia i propozycje, selekcyjonowane przez zespół kuratorski, mogłyby znacząco wzbogacić program instytucji o nowe i ciekawe zjawiska generowane przez najmłodsze pokolenie twórców.



Pozwalam sobie teraz nakreślić szkicowo kilka propozycji większych wystaw na najbliższe lata w MWW. Mają one charakter poglądowy i jest to wybór powstały na gruncie projektów, nad którymi pracuję lub pracowałem (w różnych konfiguracjach kuratorskich i podmiotowych) w ostatnich latach. Selekcji dokonałem tak, by proponowane wydarzenia były bezpośrednio lub pośrednio związane z Wrocławiem i misją Muzeum Współczesnego, a także lokalnym środowiskiem artystycznym, otwierając jednocześnie szersze konteksty: społeczno-polityczne, historyczne czy międzynarodowe.

Chciałbym przy tym zaznaczyć, że główną działalność wystawienniczą Muzeum planuję prowadzić w przestrzeniach, które były do tego oryginalnie przeznaczone, a więc na II i III piętrze Schronu. Na parterze budynku nadal będzie się mieścić archiwum Jerzego Ludwińskiego oraz przywrócona zostanie regularna działalność w Beautiful Tube; I piętro to natomiast przestrzeń wystawy o charakterze edukacyjnym, a piętro IV (tzw. Woliery) – miejsce realizacji i prezentacji projektów młodzieżowych, stypendialnych i rezydencyjnych.

#### Proponowane wystawy:

1. **Wystawa „15% abstrakcji”** (we współpracy z fundacją Art Transparent, Muzeum Książąt Lubomirskich, Muzeum Miejskim we Wrocławiu, Muzeum Narodowym we Wrocławiu, Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki ASP oraz Muzeum ASP we Wrocławiu, prywatnymi kolekcjonerami i in. + katalog). Wystawa byłaby zbiorczym podsumowaniem wielu lat pracy w cyklu „15% abstrakcji”, który opiera się na dwóch, łączących się z geografiami i generacyjnością, założeniach: spotkaniu tworzących w powojennym Wrocławiu artystek z twórczyniami młodszego pokolenia związanymi z regionem. Punktem wyjścia dla pierwszych prezentacji była twórczość artystek powiązanych ze Szkołą (później: Grupą) Wrocławską; z czasem grono nesterek zostało poszerzone o współczesne im, acz nieprzynależące do grupy postaci tworzące w stolicy Dolnego Śląska. Poszukiwanie miejscowych genealogii wiąże się tu ze strategią kuratorską traktującą lokalność jako topos, a wrocławskość jako mit. Pracując z działającymi w regionie artystkami, zespół kuratorski swobodnie rysuje linie możliwego dziedziczenia, szuka niewidocznych na pierwszy rzut oka powinowactw i połączeń, swobodnie traktując kwestie schedy i wpływów. Na wystawie zaprezentowane zostaną prace m.in. Hanny Krzetuskiej, Marii Michałowskiej, Anny Szpakowskiej-Kujawskiej, Krzesławy Maliszewskiej, Janiny Żemojtel, Krystyny Michałowskiej-Podsiadły, Karoliny Szymanowskiej, Dy Tagowskiej, Edki Jarzab, Alex Urban, Karoliny Freino, Alicji Kielan i Ilony Witkowskiej.
2. **Wystawa monograficzna „Hanna Krzetuska – obraz musi grać, choć żadnego szmeru nie wydaje”** (we współpracy z Muzeum Archidiecezjalnym we Wrocławiu, Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki ASP oraz Muzeum ASP we Wrocławiu, fundacją Art Transparent i fundacją Op Enheim, Muzeum Miejskim we Wrocławiu, Muzeum Narodowym we Wrocławiu, Ossolineum oraz prywatnymi kolekcjonerami + katalog). Będzie to pierwsza w Polsce przekrojowa wystawa monograficzna Hanny Krzetuskiej, obejmująca zarówno prace dobrze rozpoznane, jak i dzieła dotąd nieprezentowane we Wrocławiu. Ekspozycja pozwoli na przedstawienie artystki jako współtwórczyni powojennej tożsamości artystycznej miasta oraz postaci o znaczeniu ogólnopolskim, której twórczość pozostaje istotnym, lecz niedocenionym ogniwem w krajowej historii modernizmu. Projekt obejmuje także rozwinięcie działań edukacyjnych i popularyzatorskich adresowanych do odbiorców o zróżnicowanych potrzebach i kompetencjach. Program publiczny wykorzysta narrację badań nad twórczością artystki oraz konteksty historyczne, społeczne i kulturowe, w których Krzetuska działała. Oprowadzania, wykłady, lekcje muzealne oraz konferencja zostaną skierowane zarówno do odbiorców profesjonalnych – badaczy, kuratorów, studentów uczelni artystycznych – jak i szerokiej publiczności, w tym seniorów, młodzieży i osób z mniejszości językowych.
3. **Wystawa „Zaczyna się od A. Wrocławska Szkoła Ceramiki”** (we współpracy z Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki ASP oraz Muzeum ASP we Wrocławiu, Wydziałem Ceramiki i Szkła ASP, galerią Fine Art of Ceramics oraz galerią SiC! BWA + katalog). Wystawa omówi wyjątkowe w skali kraju zjawisko, jakim jest Wrocławska Szkoła Ceramiki. Tytuł wystawy nawiązuje do *Serwisu A* Julii Kotarbińskiej, przywołując decyzję władz PRL o ulokowaniu we wrocławskiej PWSSP (obecnie ASP) Wydziału Szkła i Ceramiki. Wynikała ona z obecności infrastruktury



hutniczej i licznych fabryk porcelany odziedziczonych przez ówczesne państwo polskie na „odzyskanym” terenie Dolnego Śląska. Przyjazd z Warszawy do Wrocławia Julii Kotarbińskiej dał przy tym początek długiej i niejednorodnej linii artystek tworzących w ceramice – Kotarbińska, Olech, Cybińska, Lipska-Zworska, a następnie Malicka-Zamorska, która nie tylko tworzyła w ceramice unikatowej, wprowadzając ją w udany sposób w przestrzeń publiczną, ale także uczyniła z niej na pewien czas znak rozpoznawczy Wrocławia na świecie. Na drugim biegunie w tym pokoleniu znajduje się bardziej introwertyczna Kupczyńska-Jankowiak. Po niej są Koczyńska-Kielan, Sacharczuk, a dalej Marusińska, Patanowska, Lucińska i Myronowa. Na marginesie tych głównych linii pojawiają się twórcynie incydentalnie pracujące w ceramice, takie jak Szpakowska-Kujawska i Michałowska-Podsiadły. Tej historii o zmieniających się realiach politycznych i artystycznych: od centralnego planowania i nacisku na utylitarny wymiar sztuki, przez załamanie się infrastruktury i popytów, aż po zindywidualizowane i często interdyscyplinarne przełomy w postrzeganiu i tworzeniu ceramiki, z pewnością nie opowiedziano jeszcze we Wrocławiu w sposób wyczerpujący i z wystarczająco szerokiej perspektywy.

4. **Wystawa „Sojusz? Międzykontynentalne polityki kulturalne w dobie PRL i potem”** (we współpracy z Margaret Ohlę-Nowak, Oliwią Bosomtwe, dr Małgorzatą Miśniakiewicz, dr Karoliną Bieniek i in. + publikacja). Projekt opowiada o międzykontynentalnej współpracy artystycznej i naukowej, którą w latach 60., 70. i 80. podejmowały socjalistyczne kraje Europy Środkowo-Wschodniej (w tym PRL) i Afryki. Punktem wyjścia do zbierania, opracowania i popularyzacji tej szczególnej wiedzy są prace podjęte w prywatnych archiwach prof. Leona Podsiadłego (profesora rzeźby w Akademii Sztuk Pięknych im E. Gepperta we Wrocławiu), który wraz z bratem, malarzem Felixem Podsiadłym, w latach 1965–1971 mieszkał i pracował w Konaakry w Gwinei, kładąc podwaliny pod szkolnictwo artystyczne i współtworząc tamtejszą École Nationale des Arts et Métiers. Dodatkowym ważnym odniesieniem jest twórczość Anny Szpakowskiej-Kujawskiej, która w latach 70. i 80. pozostawała w dialogu z kulturami Afryki, tworząc prace inspirowane sztuką i symbolami kontynentu. Jej działalność to kolejny przykład polskiej ciekawości, otwartości i międzykulturowego podejścia.
5. **Wystawa „Rzeźbiarki w przestrzeni publicznej Wrocławia”** (we współpracy z Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki ASP oraz Muzeum ASP we Wrocławiu, Muzeum Architektury we Wrocławiu, Centrum Historii Zajezdni i in. + katalog). Projekt mapuje realizacje wykonane przez artystki w przestrzeni publicznej Wrocławia od powojnia aż do dziś. Wiedza o tego rodzaju realizacjach jest w stolicy Dolnego Śląska zaskakująco niewielka, jeśli wziąć pod uwagę, że najwyższy w mieście obiekt rzeźbiarski, czyli znajdujący się na Wzgórzu Oporowskim „Pomnik Żołnierzy Polskich” o wysokości ponad 23 m, został zaprojektowany przez kobietę – Łucję Skomorowską. Podobnie słabo rozpoznane jest autorstwo innych stałych prac plenerowych, autorstwa np. Jadwigi Skomorowskiej czy Janiny Szczypczyńskiej. Wystawa zbiera projekty zrealizowane i wciąż istniejące, odkrywa rozproszone w prywatnych archiwach artefakty (np. obiekty autorstwa prof. Ireny Lipskiej-Zworskiej powstałe dla ZETO, a także odnalezioną i zabezpieczoną w ostatnim czasie przez Wydział Zieleni Miejskiej UM Wrocławia rzeźbę plenerową *Święto kwiatów* Janiny Piskorskiej-Pieli, stojącą niegdyś na skwerze po przedwojennym pomniku cesarza Wilhelma I przy Renomie) oraz pokazuje projekty powstałe na przełomie lat 60. i 70., a zrealizowane dopiero w ostatnim dziesięcioleciu (np. *Samotność* Barbary Kozłowskiej). Ekspozycję uzupełniają niezrealizowane (z różnych powodów) współczesne propozycje obiektów i form przestrzennych (autorstwa m.in. Karoliny Freino, Justyny Plec i Karoliny Szymanowskiej).
6. **Wystawa „Kompozycja przestrzenna nieograniczona”** (we współpracy z Galerią EL w Elblągu, Muzeum Architektury we Wrocławiu, BWA we Wrocławiu, Ośrodkiem Dokumentacji Sztuki ASP oraz Muzeum ASP we Wrocławiu, prywatnymi kolekcjonerami i in. + katalog). Wystawa przybliża dwa wydarzenia ważne dla historii polskiej awangardy: Biennale Form Przestrzennych w Elblągu i Sympozjum Wrocław ’70 – oba nie przez przypadek ułożone przez władze PRL w ośrodkach miejskich znajdujących się na tzw. Ziemiach Odzyskanych. O ile dzięki działaniom kilku podmiotów we Wrocławiu dziedzictwo Sympozjum jest coraz lepiej zaopiekowane i rozpoznane, o tyle Biennale Form Przestrzennych nadal wartę jest



przybliżenia lokalnej publiczności – szczególnie że oba wydarzenia pozostają do pewnego stopnia żywe i wciąż się rozrastają, mając istotny wpływ na przestrzeń publiczną obu miast. Istotne są tu artystyczne współprace, przenikanie się idei i osoby łączące oba ośrodki: Gołkowska, Chwałczyk, Gostomski (którego wystawa „Zaczyna się we Wrocławiu” – nawiązująca do projektu oryginalnie zgłoszonego do Sympozjum '70 – zainicjowała działalność MWW w Schronie Strzegomskim w 2011 r.), Stażewski i in. Wystawa – prezentująca materiały archiwalne, rysunki, fotografie i zapiski – pomyślana jest także jako projekt o wymiarze edukacyjnym, wytyczający możliwe scenariusze dla przestrzeni publicznych polskich miast.

7. **Wystawa „2 + 2 = 5, czyli co wolno osobom artystycznym”** (we współpracy z Zachętą – Narodową Galerią Sztuki, Fundacją Katarzyny Kozyry, prywatnymi kolekcjonerami i in. + katalog). Wystawa przygląda się zmianom w recepcji polskiej sztuki ostatnich dziesięcioleci, która na różne sposoby przekraczała wzorce obyczajowe i naruszała społeczne tabu. Okres, którym się zajmuje, obejmuje lata 90., 00. i późniejsze – w tym niewątpliwy przełom, jakim była pandemia COVID-19, przypieczętowująca drastyczny spadek znaczenia tradycyjnych mediów i objęcie informacyjnego prymatu przez *social media* – aż po moment obecny. Wystawa stara się prześledzić drogę, która prowadziła od oburzenia wywołanego ujawnianą się za pośrednictwem działań artystycznych treścią społecznie niewyobrażalną (lub jeszcze niewyobrażoną) do sytuacji, w której dzieło staje się zaledwie zmanipulowanym clickbaitem i narzędziem w rozgrywce partykularnych interesów (np. politycznych), toczzonej z użyciem dezinformacji i hejtu dystrybuowanych głównie w Internecie. Czy w takiej sytuacji praca artystyczna i stojące za nią intencje zamiast określać pole i kierunki oddziaływania stają się zaledwie karykaturalnym narzędziem w szerszej spektakularnej walce o widoczność i wpływy? Wystawa z udziałem m.in.: Ani Grzymały, Krystiana „Trutha” Czaplickiego, Moniki Drożyńskiej, Gosi Mycek, Liliany Zeic, Pawła Kulczyńskiego, Alicji Patanowskiej i Marcina Sawińskiego, Karola Radziszewskiego, Huberta Czerepoka, Doroty Nieznalskiej, Roberta Rumasa, Katarzyny Górnej, Katarzyny Kozyry oraz Artura Żmijewskiego.
8. **Wystawy osób artystycznych z Europy i świata.** W tym segmencie działalności Muzeum chciałbym zaproponować indywidualne wystawy takich osób artystycznych jak: Miquel Rozas Balboa (Chile), Qais Assali (Palestyna/USA), Naitiemu Nyanjom (Kenia), Lindi Dedek (Czechy/Niemcy), Moses „Teflon” Kizza (Uganda), Manaf Halbouni (Syria/Niemcy), Edy Fung (Irlandia/Szwecja), Tabita Rezairé (Francja), Bouke Groen (Holandia), Laia Abril (Katalonia), Dana Kavelina (Ukraina) i wiele innych.

W tym miejscu opisuję pomysły na linie programowe, które w moim odczuciu powinny się stać nieodłączną częścią działalności MWW:

1. **Stala sekcja sztuki dźwięku** – nowa linia programowa MWW we współpracy z Canti Spazializzati, Sanatorium Dźwięku, Musica Electronica Nova i in.
2. **Stala sekcja współprac lokalnych i ogólnopolskich** – wystawy indywidualne i zbiorowe osób artystycznych selekcjonowanych przez zespół kuratorski Muzeum. Współprace lokalne i ogólnopolskie będą dotyczyły współdziałania w zakresie m.in. wspólnego przygotowania i eksponowania wystaw, a także działalności wydawniczej i pracy badawczej. Współprace w tej sekcji powinny być nawiązane m.in. z Zachętą – Narodową Galerią Sztuki, siecią galerii BWA, muzeami o zbliżonym profilu, a także ważniejszymi galeriami sztuki współczesnej, takimi jak Labirynt czy Bunkier Sztuki.
3. **Stala sekcja współprac międzynarodowych** – wystawy indywidualne i zbiorowe osób artystycznych selekcjonowanych przez zespół kuratorski Muzeum. Współprace międzynarodowe będą dotyczyły współdziałania w zakresie m.in. wspólnego przygotowania i eksponowania wystaw, a także działalności wydawniczej i pracy badawczej. Współprace mają skupić się m.in. na takich instytucjach i podmiotach jak Kunsthau Dresden, EU-Japan Fest (Tokio), Nafasi Art Space (Dar es Salaam, Tanzania), Women's History Museum (Lusaka, Zambia), Survival Art Kit (Ryga, Łotwa), Pro Progressione (Budapeszt, Węgry), ITI (Berlin, Niemcy), Whitechapel, Serpentine (Londyn, GB) czy Art Lab Barcelona (Hiszpania).



4. **Open call dla młodych osób artystycznych i kuratorskich** – poddawany stałej selekcji zespołu kuratorskiego MWW.
5. **Open call dla młodych osób kuratorskich pn. „Kolekcja otwarta”** – dotyczy propozycji wystaw na bazie zbiorów MWW; poddawany stałej selekcji zespołu kuratorskiego MWW.
6. **Dział Edukacyjny MWW** – zajmujący się przygotowywaniem oferty edukacyjnej do ważniejszych wystaw prezentowanych w MWW i skierowanej do różnych grup wiekowych; w ramach działalności działu zawiązana zostanie stała współpraca z Wydziałem Edukacji UM oraz Kuratorium Oświaty przy Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu. Planowane są także akcje wspierające tzw. edukację rodzinną oraz zajęcia „seminaryjne” dla młodzieży licealnej, która planuje kontynuowanie nauki na kierunku historia sztuki lub w ASP. Planowane jest również otwarcie specjalnego stałego cyklu seminariów pn. „Polska sztuka współczesna dla początkujących”, skierowanego do osób studenckich z zagranicy. W ramach działalności edukacyjnej i społecznej MWW możliwa jest reaktywacja formatu Habeas Lounge.
7. **Stać linia programowa polegająca na mapowaniu, archiwizowaniu i bieżącym wspieraniu działań wrocławskiego niezależu (czyli niezależnej sceny artystycznej)** – będąca realnym wsparciem i otwieraniem przestrzeni instytucjonalnych dla podejmowanych już w tym zakresie oddolnych działań (autorstwa np. Kingi Gralak czy Magdaleny Kreis). Takie działanie wpisuje się w idee awangardy i nawiązuje do działalności ważnego dla MWW Jerzego Ludwińskiego oraz Galerii Pod Moną Lisą.
8. **Kontynuacja i rozwijanie projektu „Dzikie pola. Historia awangardowego Wrocławia”** (we współpracy z gronem kuratorskim projektu) – stałe dążenie do prezentacji wystawy i działań w ramach projektu w innych ośrodkach wystawienniczych w kraju i za granicą.
9. **System cyklicznych, 6-miesięcznych międzynarodowych rezydencji artystycznych** – w szerszej perspektywie czasowej MWW powinno zaaplikować o wsparcie programu rezydencji w naborze Culture Moves Europe.
10. **Woliery** – przestrzeń do działań w obszarze programu rezydencyjnego oraz przede wszystkim dla młodzieży, ze wsparciem młodzieżowej grupy kuratorskiej.
11. **Przywrócenie międzynarodowej Rady Programowej MWW i jej aktywny udział w tworzeniu i funkcjonowaniu MWW.**
12. **Stać kampania edukacyjna nastawiona na zwiększanie rozumienia sztuki współczesnej, skierowana do szerokiego grona odbiorców** – działania w mediach społecznościowych poszerzające konteksty związane ze sztuką i prezentujące kolekcję MWW, rozszerzone o regularne spotkania grup dyskusyjnych i wykłady, a także podcast o sztuce.

#### **Plan efektywnego wykorzystania bazy lokalowej i zasobów instytucji**

Budynek schronu przy pl. Strzegomskim, będący siedzibą MWW, będzie w dalszym ciągu wykorzystywany do prezentacji wystaw indywidualnych i zbiorowych, projektów artystyczno-badawczych oraz wydarzeń towarzyszących w ramach poszczególnych linii programowych instytucji. Program towarzyszący ekspozycjom zostanie poszerzony o ogólnopolskie i międzynarodowe konferencje, a także szeroki komponent edukacyjny (oprowadzania, warsztaty, działania dostępnościowe i równościowe) skierowany do bardzo różnych grup społecznych, w tym tych, które z rozmaitych powodów są wykluczone z uczestnictwa w kulturze.

Baza lokalowa MWW będzie służyć pogłębionej współpracy międzynarodowej, która docelowo powinna zostać poszerzona o intensywny międzynarodowy program rezydencyjny dla osób artystycznych i kuratorskich. Zaplecze biurowe i konferencyjne MWW będzie wykorzystywane do celów ogólnopolskich i międzynarodowych spotkań, które będą skutkować wypracowaniem wspólnych projektów. Budynek zostanie też w większej mierze przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami – poprzez inwestycje w infrastrukturę oraz każdorazowe zabezpieczanie budżetu na audiodeskrypcję, specjalistyczne oprowadzania oraz warsztaty i in. Zaplecze magazynowe i konserwatorskie będzie nadal służyć dotychczasowym celom. Przestrzeń po dawnej kawiarni na dachu MWW zostanie natomiast przekształcona w nowoczesną i wielofunkcyjną Pracownię Spotkań Sztuki i Społeczności (otwartą przestrzeń edukacyjno-warsztatową). Wygeneruje to realne przychody projektowe w miejsce utraconych przychodów komercyjnych. Pomysł na zagospodarowanie przestrzeni po dawnej kawiarni obejmuje współpracę i wsparcie ARAW w staraniach dla Wrocławia o tytuł polskiej stolicy start-upów i *high tech*



przez zaoferowanie nowoczesnego *open space*, łączącego cechy domu kultury, biblioteki, miejsca wyszczeń, spotkań oraz pracy badawczej i warsztatowej.

### **Plan gospodarowania zbiorami MWW**

Zbiory MWW powinny w dalszym ciągu podlegać inwentaryzacji i katalogowaniu przez profesjonalnego archiwistę przy współpracy z konserwatorem. Zatrudniony konserwator powinien zadbać o prawidłowe przechowywanie i zabezpieczenie zbiorów. Katalog prac pozostających w zbiorach powinien zostać opracowany w formie archiwum zawierającego wizerunki dzieł (foto, wideo), właściwe noty oraz opis merytoryczny.

Prowadzony przez MWW projekt „muzeumwirtualne.pl” zostanie rozwinięty o artykuły i materiały poszerzone, które uzupełniają i katalogują ten zbiór. Wizerunki oraz omówienia prac pozostających w zbiorach będą wykorzystane w komunikacji w sieci – dotyczącej historii i dorobku wystawieniowego MWW. Przewiduje się też czasowe wystawy z wykorzystaniem dzieł pozostających w zbiorach (powinny one zostać udostępnione zainteresowanym kuratorom, także tym spoza instytucji). Planowane są stałe współprace medialne mające na celu promocję zbiorów MWW – wykorzystanie wizerunków prac we współpracach z portalami i magazynami, takimi jak: „Magazyn Pismo”, „Przekrój”, „Vogue”, „Vogue Living”, „Mint Magazine”, czy też influencerami, m.in. Solo Show, Minerva, Poza Ramami, a także lokalnymi portalami, jak wroclaw.pl, miejscawwroclawiu.pl itd. Ponadto prowadzenie stałej kampanii w mediach społecznościowych, nastawionej na prezentację dzieł z kolekcji Muzeum.

### **Plan współpracy instytucji z innymi podmiotami**

Zestaw działań sieciujących będzie miał na celu pogłębienie relacji z wrocławskimi partnerami, tj. Biurem Promocji i Biurem Współpracy z Zagranicą Urzędu Miejskiego, Muzeum Miejskim Wrocławia, BWA Wrocław, Muzeum Narodowym we Wrocławiu, Wrocławskim Instytutem Kultury oraz prywatnymi podmiotami, takimi jak: Krupa Art Foundation, Op Enheim, Folta Collection, Fine Art Gallery czy organizacjami pozarządowymi, jak Wro Art Center, fundacja Art Transparent, fundacja Katarynka i in. Moim celem jest intensyfikacja działań instytucji przez współorganizację inicjatyw realizowanych w przestrzeni miejskiej z takimi instytucjami jak Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacji, MPWiK/Hydropolis czy Miejska Biblioteka Publiczna ARAW. Ważnym elementem działań lokalnych będzie dalsza współpraca z Akademią Sztuk Pięknych im. E. Gepperta we Wrocławiu i innymi uczelniami.

Kolejnym istotnym elementem mojego programu będzie współpraca z instytucjami wystawienniczymi z całej Polski (w tym MSN, Zachętą – Narodową Galerią Sztuki czy Muzeum Sztuki w Łodzi) przy udostępnianiu i prezentowaniu ekspozycji oraz współtworzeniu projektów edukacyjnych. Wierzę, że wspólne przygotowanie projektów, które będą następnie prezentowane w różnych przestrzeniach, jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju z kulturze. Równie ważne są współprace międzysektorowe, co wynika z charakteru współczesnej sztuki włączającej elementy różnych, uznawanych niegdyś za rozdzielne, dziedzin. W związku z tym planowana jest też współpraca m.in. ze Stowarzyszeniem Nowe Horyzonty, Wrocławskim Domem Literatury czy Instytutem Teatralnym im. J. Grotowskiego.

### **Plan współpracy międzynarodowej**

Działalność międzynarodowa MWW powinna się opierać na współpracy ze sprawdzonymi partnerami, których cele są zbieżne z misją naszej instytucji. Nadrzędną ideą strategii umiędzynarodowienia jest wymiana narzędzi i wiedzy, co dotyczy wszystkich celów statutowych Muzeum. Działanie to ma z jednej strony promować najnowsze trendy w światowym wystawiennictwie w Polsce i Wrocławiu, z drugiej zaś ma na celu promocję osiągnięć polskiej i wrocławskiej sztuki poza granicami kraju.

#### Cele szczegółowe:

1. Rozwój kompetencji zespołu poprzez wymianę *know-how* na arenie międzynarodowej.
2. Intensyfikacja relacji z instytucjami wystawienniczymi z miast partnerskich Wrocławia (tworzenie wspólnych programów rezydencyjnych, cross-promocja aktualnych naborów w instytucjach partnerskich etc.).

3. Budowa wizerunku MWW na arenie międzynarodowej jako instytucji kompetentnej i ważnego gracza w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej, partnera w debacie nad rozwojem nowoczesnego wystawiennictwa w Europie i na świecie.
4. Budowa wizerunku Wrocławia jako miasta z bogatą historią i niezwykle ciekawym dorobkiem w zakresie sztuk wizualnych i innych.

Aby zrealizować wskazane cele, podjęte zostaną działania promocyjne i sieciujące opisane we wcześniejszych sekcjach koncepcji. Szczególnie ważnymi partnerami w realizacji tego zadania będą Instytut im. A. Mickiewicza oraz Creative Europe Desk Poland jako punkt kontaktowy wspierający możliwość umiędzynarodowienia europejskich instytucji i organizacji.

#### Projekt schematu organizacyjnego Muzeum Współczesnego Wrocław

Dyrektor (1 etat)				
Dział Edukacji	Dział Organizacji Wydarzeń	Dział Kolekcji	Dział Administracji	Dział Finansowo-Księgowy
3 etaty	8 etatów	2 etaty	2 etaty	3,5 etatu
3 etaty: osoby odpowiedzialne za przygotowanie i sprzedaż oferty edukacyjnej oraz koordynację współpracy z edukatorami	2 etaty: specjalist(k)a ds. produkcji wydarzeń (w tym 1 osoba w funkcji kierownika lub wicedyrektora)	1 etat: osoba odpowiedzialna za opiekę konserwatorską nad dziełami sztuki	2 etaty: obsługa sekretariatu i administracji	1 etat: główny(-a) księgowy(-a)
	2 etaty: osoby kuratorskie	1 etat: osoba odpowiedzialna za koordynację i inwentaryzację kolekcji		1 etat: specjalist(k)a ds. obsługi księgowej
	2 etaty: osoby odpowiedzialne za montaż wystaw i/lub sprawy techniczne			1 etat: specjalist(k)a ds. kadr i płac
	2 etaty: osoby odpowiedzialne za promocję oferty programowej			0,5 etatu: specjalist(k)a ds. zamówień publicznych (samodzielne stanowisko)

Usługi/zadania – stałe zlecenie w formie umów cywilnoprawnych:

- edukatorzy: 5 osób na umowę-zlecenie,
- obsługa wystaw i wydarzeń: 10 osób na umowę-zlecenie,
- obsługa IT,
- obsługa prawna,
- obsługa BHP i IOD,
- ochrona fizyczna mienia i budynku,



- projektowanie graficzne.

Schemat przedstawia wstępny projekt docelowego kształtu struktury MWW. Jego wprowadzenie będzie rozłożone w czasie i z dużą pewnością ulegało drobnym zmianom, a finalnie wymagało zmiany regulaminu organizacyjnego Muzeum.

#### Opis struktury organizacyjnej

**Dział Organizacji Wydarzeń** będzie najliczniejszym działem w Muzeum, a osoba nim kierująca docelowo powinna pełnić funkcję wicedyrektora muzeum. Dział ten będzie odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie, produkcję i promocję oferty programowej, czyli przede wszystkim wystaw oraz wydarzeń im towarzyszących. Skupienie w jednym dziale najważniejszych funkcji merytorycznych i wykonawczych związanych z przygotowaniem oferty programowej pozwoli na sprawniejszą i efektywniejszą pracę. Osoby zatrudnione w tym dziale, przy wsparciu Działów Administracji i Finansowo-Księgowego, będą odpowiedzialne za przygotowanie wniosków na dotacje celowe i realizację pozyskanych projektów. Dział ten będzie się zajmował również współpracą z osobami odpowiedzialnymi za obsługę widowni muzeum.

**Dział Edukacji** ma być miejscem przygotowywania i sprzedaży oferty edukacyjnej. Osoby zatrudnione w tym dziale powinny tworzyć ofertę edukacyjną dla różnych grup docelowych, zaczynając działania od przygotowania oferty włączającej społeczność lokalną i sąsiedztwo Muzeum w jego działania. Równolegle tworzona będzie oferta dla szkół oraz dostępnościowa dla osób z niepełnosprawnościami i wykluczonymi z oferty kulturalnej ze względu na innego rodzaju kwestie (wiek, urodzenie dziecka itd.).

**Dział Kolekcji** utworzą osoby odpowiedzialne za opiekę konserwatorską i inwentaryzację dzieł sztuki znajdujących się w kolekcji oraz kwestie wypożyczeń.

**Dział Administracji** powinien odpowiadać za bieżącą obsługę kancelaryjną instytucji, obsługę budynku, a także wspierać Dział Organizacji Wydarzeń w administracyjnym prowadzeniu projektów ze środków zewnętrznych.

**Dział Finansowo-Księgowy** będzie odpowiedzialny za prawidłową obsługę księgową i kadrą Muzeum.

Integralnym założeniem koncepcji struktury organizacyjnej jest codzienna, bieżąca współpraca wszystkich działów pod kierownictwem dyrektora. Obligatoryjne będą cotygodniowe kolegia zespołu, na których przedstawiciele poszczególnych działów będą omawiać cele, zadania i bieżące sprawy. Dyrektor będzie też codziennie dostępny dla osób pracowniczych.

Zamierzam zarządzać instytucją w sposób konsensualny, wyznaczając cele i zasady funkcjonowania, dając osobom, z którymi współpracuję, możliwość działania i pracy w przyjaznych warunkach.

### **Koncepcja finansowania działalności Muzeum umożliwiająca osiągnięcie celów strategicznych z uwzględnieniem dotychczasowego poziomu dotacji oraz pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych**

#### Założenia ogólne

Celem finansowym Muzeum Współczesnego Wrocław na lata 2025–2030 jest zapewnienie stabilnej podstawy funkcjonowania instytucji przy równoczesnym zwiększaniu finansowania z dodatkowych źródeł poprzez skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych.

Koncepcja zakłada utrzymanie dotacji organizatora na dotychczasowym poziomie, a równocześnie rozwinięcie aktywności w obszarze pozyskiwania grantów krajowych i międzynarodowych, nawiązywania współpracy z fundacjami i partnerami prywatnymi oraz generowania przychodów własnych z działalności edukacyjno-warsztatowej.

Docelowo do roku 2030 udział środków zewnętrznych w budżecie Muzeum powinien osiągnąć poziom 30–35%.

#### Struktura finansowania

1. *Dotacja podmiotowa – Gmina Wrocław.* Utrzymanie finansowania podstawowego na poziomie zbliżonym do obecnego (ok. 4,4–4,7 mln zł rocznie). Dotacja pokrywa koszty bieżącej



działalności instytucji, wynagrodzeń, utrzymania budynku, konserwacji i zabezpieczenia zbiorów oraz podstawowego programu wystawienniczego i edukacyjnego. Dodatkowo środki te będą przeznaczane na stopniową poprawę dostępności infrastruktury dla osób ze szczególnymi potrzebami.

2. *Środki krajowe (MKiDN, NCK, NIM)*. Coroczny udział w programach ministerialnych, takich jak „Sztuki wizualne”, „Edukacja kulturalna”, „Kultura cyfrowa”, „Kultura dostępna” czy „Infrastruktura kultury”. Granty te będą wykorzystywane na realizację wystaw, programów edukacyjnych, działań popularyzatorskich, digitalizację zbiorów oraz modernizację infrastruktury ekspozycyjnej i konserwatorskiej. Szacowany udział środków w budżecie instytucji to 10–15%.
3. *Środki międzynarodowe i europejskie*. Pozyskiwanie środków z takich programów jak: Creative Europe, Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, fundusze EOG (granty norweskie), Mondriaan Fonds, Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej, Goethe-Institut czy British Council. Finansowanie to ma wspierać rezydencje artystyczne, współpracę kuratorską, międzynarodowe wystawy, projekty badawczo-artystyczne i konferencje. Szacowany udział: 10–12%.
4. *Fundacje i partnerzy prywatni (mecenat, CSR)*. Współpraca z fundacjami korporacyjnymi (Santander, PZU, Orlen, Totalizator Sportowy, 3M, Archicom, Develia) oraz lokalnym biznesem w ramach programu „Mecenas MWW”. Środki te będą przeznaczane na finansowanie konkretnych projektów, np. edukacyjnych, artystycznych lub dostępnościowych. Szacowany udział: 5–7% budżetu.
5. *Przychody własne instytucji*. Sprzedaż biletów, katalogów, publikacji, organizacja odpłatnych warsztatów (dla szkół prywatnych, firm czy indywidualnych uczestników). Dotychczasowy pomysł komercyjnego wynajmu przestrzeni kawiarnianej zostanie zastąpiony nową koncepcją programową – powstaniem niekomercyjnej przestrzeni warsztatowo-młodzieżowej finansowanej z funduszy zewnętrznych i grantów edukacyjnych. Szacowany udział: ok. 5–6%.
6. *Współpraca akademicka i naukowa*. Wspólne projekty z Akademią Sztuk Pięknych we Wrocławiu, Uniwersytetem Wrocławskim, Politechniką Wrocławską, a także partnerami zagranicznymi w ramach programów Erasmus+, NCN, NCBR i funduszy badawczych. Środki te będą wspierać projekty rezydencyjne, badawcze i edukacyjne, w tym stypendia i praktyki studenckie. Szacowany udział: 2–3%.

#### Nowa koncepcja przestrzeni po dawnej kawiarni

Ze względu na brak możliwości komercyjnego wynajmu przestrzeni kawiarnianej planowane jest przekształcenie jej w nowoczesną i wielofunkcyjną Pracownię Spotkań Sztuki i Społeczności – otwartą przestrzeń edukacyjno-warsztatową. Będzie to miejsce, które będziemy promować wśród młodzieży, rodzin, osób z niepełnosprawnościami i grup zagrożonych wykluczeniem. W nowej formule organizowane będą tutaj warsztaty, spotkania z artystami, działania partycypacyjne i programy społeczne współfinansowane ze środków MKiDN, funduszy EOG, Creative Europe i programów lokalnych (Wydział Edukacji UM). Przestrzeń ta zastąpi dotychczasową kawiarnię, co wygeneruje wartość społeczną i kulturalną, a jednocześnie realne przychody projektowe w miejsce utraconych przychodów komercyjnych.

Działania wspierające rozwój finansowy:

1. Opracowanie corocznego planu grantowego i kalendarza aplikacji.
2. Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu środków międzynarodowych poprzez współpracę z Creative Europe Desk Poland i Instytutem A. Mickiewicza.
3. Wprowadzenie modelu długofalowych partnerstw instytucjonalnych – wspólne projekty z Kunsthaus Dresden (Niemcy), Serpentine (Anglia), Nafasi Art Space (Tanzania), Art Lab Barcelona (Hiszpania) i in.
4. Rozbudowa działalności edukacyjno-warsztatowej o elementy odpłatne (np. warsztaty kreatywne dla firm i grup prywatnych).
5. Wdrażanie zasady finansowania łączonego: łączenie dotacji samorządowej, grantów MKiDN i środków z fundacji w ramach wspólnych projektów wieloletnich.

#### Szacunkowa projekcja finansowa

W kolejnych 5 latach planuje się stopniowy wzrost budżetu instytucji:

- Rok 2026 – ok. 5,6 mln zł (udział dotacji: 4,4 mln zł).



- Rok 2027 – ok. 5,8 mln zł (udział dotacji: 4,5 mln zł).
- Rok 2028 – ok. 6,0 mln zł (udział dotacji: 4,6 mln zł).
- Rok 2029 – ok. 6,3 mln zł (udział dotacji: 4,7 mln zł).

Wzrost wartości budżetu ma wynikać z coraz większego udziału środków zewnętrznych i projektowych. Do 2030 r. co najmniej 30% budżetu Muzeum powinno pochodzić ze źródeł pozabudżetowych.

#### Efekty wdrożenia koncepcji:

- Utrzymanie stabilności instytucji dzięki niezmiennemu poziomowi dotacji podmiotowej przy jednoczesnym znacznym zwiększeniu zasobów programowych.
- Rozwinięcie programu międzynarodowego i edukacyjnego dzięki skutecznemu pozyskiwaniu środków projektowych.
- Wprowadzenie stałej profesjonalnej obsługi grantowej i partnerskiej.
- Zwiększenie rozpoznawalności MWW w kraju i za granicą.
- Wzrost liczby wydarzeń, uczestników oraz beneficjentów programów edukacyjnych i społecznych.
- Przekształcenie nieużywanej przestrzeni kawiarni w aktywne miejsce działań edukacyjnych i artystycznych realizowanych z udziałem młodzieży i społeczności lokalnych.

#### Podsumowanie

Koncepcja finansowania Muzeum Współczesnego Wrocław zakłada utrzymanie stałej i bezpiecznej podstawy finansowej w postaci dotacji samorządowej oraz równoległy konsekwentny rozwój zewnętrznych źródeł finansowania. Instytucja będzie przy tym dążyć do dywersyfikacji budżetu, integrując środki publiczne, międzynarodowe i partnerskie, a także przychody z działalności edukacyjnej. Tak skonstruowany model finansowy umożliwi skuteczną realizację celów strategicznych: wzrost frekwencji, umiędzynarodowienie, rozwój edukacyjny i społeczny oraz wzmocnienie pozycji MWW jako jednej z najważniejszych instytucji sztuki współczesnej w Polsce.

### **Strategia marketingowa i komunikacyjna Muzeum Współczesnego Wrocław**

Strategia marketingowa i komunikacyjna MWW została zaprojektowana jako długofalowy, spójny system działań, którego celem jest jednocześnie budowanie rangi instytucji oraz pogłębianie relacji z publicznością. Jej nadrzędnym założeniem jest wzmocnienie wizerunku Muzeum jako instytucji o wysokiej jakości programowej i artystycznej, a zarazem miejsca otwartego, dostępnego i świadomego lokalnych kontekstów, funkcjonującego w obiegu ogólnopolskim i międzynarodowym.

Strategia odpowiada na najważniejsze wyzwania instytucji: brak wyraźnie zdefiniowanej marki, niespójną komunikację oraz niewystarczające wykorzystanie potencjału programu, lokalizacji i partnerstw. Zakłada odejście od działań punktowych na rzecz jednej, „parasolowej” narracji, w ramach której poszczególne wystawy i projekty będą wzmacniać markę MWW, zamiast funkcjonować jako autonomiczne byty komunikacyjne.

Podstawą strategii jest model kampanii 360°, łączący stałą obecność (*always-on*) z intensywnymi kampaniami wokół głównych momentów programowych. Komunikacja opiera się na treści (*content-led*), relacjach i partnerstwach, a także na konsekwentnym porządkowaniu punktów styku odbiorcy z instytucją – od strony internetowej i sprzedaży biletów online, przez media społecznościowe i newsletter, po doświadczenie wizyty w Muzeum.

Istotnym elementem strategii jest świadoma segmentacja publiczności oraz projektowanie dedykowanych ofert i ścieżek komunikacji dla poszczególnych grup: od publiczności branżowej i miejskiej, przez rodziny, młodych dorosłych i osoby pracujące w okolicy, po seniorów i osoby z niepełnośnościami. Strategia kładzie nacisk na utrzymanie dotychczasowych odbiorców, rozwój programów lojalnościowych oraz stopniowe poszerzanie grona odwiedzających.

Integralną częścią działań jest rebranding instytucji, realizowany z poszanowaniem jej dorobku i historii, którego celem jest uporządkowanie identyfikacji wizualnej, języka komunikacji i wewnętrznego rozumienia misji oraz wartości MWW. Strategia zakłada również rozwój profesjonalnych działań PR, współprac z mediami i influencerami, programów partnerskich oraz własnych formatów contentowych, w tym podcastu skierowanego nie tylko do mieszkańców Wrocławia, ale też publiczności polskojęzycznej zainteresowanej sztuką.



Całość działań podporządkowana jest jasno zdefiniowanym celom mierzalnym, w tym zwiększeniu frekwencji o 100% w ciągu 3 lat, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości doświadczenia odbiorców i długoterminowej stabilności wizerunkowej instytucji.

**Ambicja:** MWW staje się „pierwszym wyborem” dla współczesnej sztuki we Wrocławiu oraz rozpoznawalnym punktem na mapie Polski, z czytelną obecnością międzynarodową.

### 1. Definicja problemu i punkt wyjścia

**Atuty:** architektura, lokalizacja (bliskość osiedli, biurowców), dobre skomunikowanie, interesująca kolekcja, potencjał programu, potencjał partnerstw.

**Słabości** (pozycja MWW w świadomości społecznej): marka jest słabo zakotwiczona lokalnie; komunikacja była niespójna i nie budowała rozpoznawalności; brakowało wyraźnej odpowiedzi na pytanie „dlaczego?” (misji w praktyce) i jednolitego języka komunikacji.

To powoduje, że każda wystawa „zaczyna od zera”, a instytucja nie kumuluje kapitału wizerunkowego i frekwencyjnego.

### 2. Cele strategiczne

Cel nadrzędny (wizerunek + publiczność), zakładający:

- Zbudowanie wizerunku MWW jako instytucji o wysokiej randze programowej i artystycznej, otwartej i dostępnej.
- Zwiększenie frekwencji o 100% w 3 lata (przy zachowaniu jakości doświadczenia widza).
- Utrzymanie dotychczasowej publiczności i jej „pogłębienie” (częstotliwość, lojalność, ambasadorstwo).
- Zdefiniowanie, poszerzanie i pielęgnacja nowych grup odbiorców.

Cele wspierające (operacyjne), w tym:

- Uruchomienie sprzedaży online i narzędzi CRM (newsletter, segmentacja).
- *Rebranding* i stały system identyfikacji.
- Poprawa strony www (UX, bilety, kalendarz, dostępność).
- Rozwój PR ogólnopolskiego i międzynarodowego.
- Stała, profesjonalna obecność w social mediach.

### 3. Pozycjonowanie marki (propozycja wartości)

MWW to muzeum sztuki współczesnej, które łączy najwyższy poziom programu z interesującą i przyjazną formą kontaktu z publicznością. Należy więc podtrzymywać 3 filary marki (czytelne dla odbiorcy):

1. Ranga programu: ważne wystawy, badania, publikacje, nazwiska, partnerstwa.
2. Otwartość i dostępność: edukacja, oprowadzania, wielojęzyczność, sensoryczność, inkluzja.
3. Wyjątkowość miejsca: niezwykła przestrzeń bunkra przystosowana do potrzeb instytucji – miejsce spotkań w trakcie wydarzeń, ale też element life style’u (miejsce odpoczynku i aktywności na dachu MWW).

Najważniejsza obietnica składana publiczności brzmi: „MWW zaczyna się od ciekawości” (ton: kompetentny, ale nie hermetyczny).

### 4. Architektura komunikacji – jedna kampania, wiele „momentów”

Główne założenie: nie budujemy osobnych marek dla projektów, tylko jedną, kumulującą korzyści kampanię parasolową.

*Big Idea* (parasol komunikacyjny – do rebrandingu) – *Big Idea* powinna oddawać ton kompetentny, ale nie hermetyczny. Narracja Muzeum jako dobra wspólnego jest opowiadana przez specjalistów, lecz w sposób przystępny, zachęcający i angażujący.

Model kampanii 360° zakłada z kolei:

- Bycie *always-on* (stała obecność): social media + newsletter + PR + partnerstwa + *community*.
- *Campaign bursts* (piki): otwarcia wystaw + programy edukacyjne + wydarzenia specjalne + rezydencje.



- *Content-led*: kolekcja obecna w social mediach + newsletter + PR + *community*.
- Relacyjność: widoczność przez relacje, a nie reklamy.

#### 5. Segmentacja publiczności i priorytety wzrostu

Nie da się podwoić frekwencji bez świadomego „mixu” odbiorców. Proponuję zatem 6 segmentów i przypisanie im konkretnych produktów/ścieżek:

##### A. Rdzeń (utrzymanie)

1. Publiczność artystyczna i branżowa (lokalna + ogólnopolska)  
Cel: prestiż, legitymizacja, cytowalność, recenzje.
2. Publiczność „kulturalna miejska” (30–55 lat)  
Cel: powtarzalność wizyt, wydarzenia, *membership*.

##### B. Segment wzrostowy (frekwencja)

3. Rodziny + edukacja (rodzice 30–45 lat + dzieci)  
Cel: regularność weekendowa, program rodzinny.
4. Młodzi dorośli i studenci (18–29 lat)  
Cel: wejście „bez onieśmielenia”, eventowość, *social proof*.
5. Osoby pracujące w okolicy (biurowce/HR)  
Cel: szybkie formaty, benefit pracowniczy, integracje.

##### C. Segment strategiczny (misja + dostępność)

6. Seniorzy i osoby z niepełnosprawnościami/osoby wykluczane  
Cel: realna dostępność, stałe formaty, partnerstwa z organizacjami.
7. Osoby artystyczne, specjaliści  
Cel: Muzeum jako miejsce wymiany doświadczeń – wymienione tu osoby to naturalni ambasadorzy marki.

(Zasada: każdy segment ma swoją „obietnicę”, produkt i kanał. Jedna komunikacja nie wystarczy).

#### 6. Oferta komunikacyjna (produkty marketingowe)

Żeby komunikacja działała, MWW potrzebuje kilku „produktów”, które da się powtarzać, mierzyć i sprzedawać.

1. Program dla mieszkańców Wrocławia: „MWW dla Wrocławia” – stała linia:
  - tanie wejście (np. 1 dzień w miesiącu) lub karnet roczny, który umożliwia X wejść na wystawy,
  - oprowadzania „bez spiny”,
  - weekendowe formaty rodzinne,
  - format „poznaj budynek”.
2. Program *corporate*/HR (biurowce): pakiety dla firm:
  - „Lunch w MWW” (45 min. zwiedzania + kawa na dachu),
  - „MWW after Work” (oprowadzanie po wystawie),
  - „karnet firmowy/benefit” (zniżki + zaproszenia),
  - warsztaty integracyjne: kreatywność, kultura dialogu (spójne z misją).
3. *Membership*/lojalność
  - roczny karnet (poziomy: *Basic* / *Plus* / *Patron*),
  - benefity: wejścia nielimitowane, wcześniejsze wejście na wystawy, oprowadzania kuratorskie, zniżki, promocja *bring a friend*.
4. Turysta i gość „weekendowy” – MWW jako punkt na mapie miasta:
  - bilety online + oprowadzania po angielsku i niemiecku + rekomendacje „co dalej”,
  - współprace: hotele, hostele, gastronomia, lotnisko, przewodnicy,
  - obecność MWW na mapach turystycznych oraz w zestawieniach influencerów „co warto zobaczyć we Wrocławiu / na Dolnym Śląsku”.



## 7. Kanały i narzędzia

1. Strona www jako fundament. Tu priorytety dla UX zakładają (w kolejności wdrożeń):
  - sprzedaż biletów online (z prostą ścieżką),
  - kalendarz wydarzeń + filtry (rodziny / języki obce / dostępność),
  - sekcję „Zaplanuj wizytę” (dojazd, dostępność, czas zwiedzania),
  - *landing pages* dla wystaw (SEO + *media kit*),
  - wpięcie newslettera + zgody RODO i segmentacja,
  - poprawę czytelności strony – opis i dookreślenie poszczególnych istniejących już segmentów.
2. Newsletter (CRM light). Założenia:
  - start: 2 wysyłki/miesiąc + ekstra na otwarcia,
  - segmenty: rodziny / młodzież / branża / języki obce/ *corporate*,
  - automaty: *welcome mail*, przypomnienie o wydarzeniu, podziękowanie po wizycie.
3. Social media: Facegook, Instagram, TikTok, Threads, Spotify, YouTube (*always-on* + kampanie). Będą obowiązywały zasady:
  - mniej chaosu, więcej serii i formatów powtarzalnych,
  - nacisk na video/shorts, „tłumaczenie” sztuki i ludzi MWW oraz format postów-karuzel.

*Przykładowe stałe formaty:* „60 sekund o pracy” (z kolekcji lub wystawy), „Za kulisami” – montaż, archiwum, konserwacja, „Z dachu MWW” – naturalny łącznik z miejscem pokazujący życie muzeum.

*Płatne kampanie:* retargeting na osoby odwiedzające stronę + lookalike; osobne zestawy reklam dla segmentów (rodziny / studenci / *corporate*).
4. PR lokalny, ogólnopolski i międzynarodowy (PR musi stać się „systemem”, nie incydentem) z podziałem na działania:
  - lokalne: stałe relacje z mediami, wspólne akcje miejskie;
  - ogólnopolskie: artykuły zamawiane, wywiady, krytyka, patronaty, obecność w mediach opinii;
  - międzynarodowe: pakiet angielski, relacje z redakcjami art-mag, komunikacja rezydencji i ko-produkcji.

*Minimum narzędziowe:* *press room* na www (PL/EN), gdzie dziennikarze znajdą notki, zdjęcia, cytaty, logotypy, fakty o MWW; kalendarz PR (3 miesiące do przodu).

Nawiązanie współprac z mediami: ogólnopolskimi, m.in. Polskie Radio (kanały 1, 2, 3 i 4), TokFM, Melo Radio, Radio Rodzina, „Gazeta Wyborcza”, „Pismo. Magazyn Opinii”, „Tygodnik Powszechny”, TVP Kultura, TVP, „Vogue”, „Vogue Living”, a także branżowymi: „Mint Magazine”, Szum, NN6T, Contemporary Lynx oraz lokalnymi: Radio Ram, Radio Wrocław, Radio Wrocław Kultura, TVP 3 Wrocław, [kochamwroclaw.pl](http://kochamwroclaw.pl), [miejskawwroclawiu.pl](http://miejskawwroclawiu.pl)

5. Influencerzy i ambasadory w jednym z dwóch typów:
  - lokalni: lifestyle/miasto (frekwencja),
  - ogólnopolscy/międzynarodowi: art/architecture/culture (ranga).

(Zasada: nie „jednorazowe wrzutki”, tylko cykle: np. 3 wizyty w roku, różne wystawy).  
*Propozycje wiodących postaci:* Solo Show, Minerva, Poza Ramami, Travelicious.

6. Partnerstwa i cross-promocje we współpracy z:
  - instytucjami kultury: pakiety wspólne, bilety łączone, wspólny kalendarz „weekend w kulturze”, wspólne cykle spacerów po wystawach, podkreślanie współpracy, np. przy wypożyczeniach;
  - gastronomią/hotelami: ulotki, zniżki na bilety;
  - „miejscem na dachu”: wspólne akcje, np. dyskusyjny klub sztuki, dyskusyjny klub książki.

## 8. Rebranding: zakres i zasady

Uwzględnienie zachowania dotychczasowego logotypu. Celem rebrandingu na poziomie *key visual* byłoby uporządkowanie wizualne materiałów promocyjnych instytucji, a nie rewolucja.



1. *Brandbook* (minimum): logo, typografia, kolory, siatki, zasady foto/wideo, ton języka.
2. *Copy* i narracja: jak mówimy o sztuce, o budynku, o dostępności.
3. Szablony: *social media*, plakaty, *outdoor*, prezentacje, *press kit*.
4. Warsztaty wewnętrzne: „jak każdy pracownik komunikuje MWW”.

(Krytyczne jest zachowanie dorobku i ciągłości: archiwum i historia MWW jako kapitał).

#### 9. KPI i pomiar

*Frekwencja*: cel 3-letni: +100%; cele roczne: np. +25% / +30% / +25% (lub inny rozkład zależnie od budżetu i programu).

*Marketing/komunikacja*:

- sprzedaż online: udział w sprzedaży biletów (np. 30% w roku 1. → 50% w roku 3.),
- newsletter: liczba subskrybentów + *open rate* + CTR,
- *social media*: wzrost obserwujących jest ważny, ale istotne są też wejścia na www i konwersje,
- PR: liczba publikacji + jakość (top media, branżowe, zagraniczne) + cytowania,
- partnerstwa: liczba aktywnych współprac i pozyskany z nich ruch.

*Jakość relacji z publicznością*: NPS / ankiety po wizycie; powroty (*membership*, karnety); frekwencja na oprowadzaniach i wydarzeniach edukacyjnych.

#### 10. Harmonogram wdrożenia (4 fazy)

*Faza 1: fundament (0–6 miesięcy)*

- audyt komunikacji + audyt www i *social media*ch,
- decyzje rebrandingowe + szybkie poprawki wizualne (*minimum viable brand*),
- start newslettera,
- *press room* PL/EN,
- plan treści (*content calendar*) + formaty powtarzalne,
- przygotowanie sprzedaży online (wdrożenie + *tracking*).

*Faza 2: wzrost (6–18 miesięcy)*

- pełny rebranding i *rollout*,
- *membership*/karnet roczny,
- program dla mieszkańców i pozostałych grup,
- pierwsze „duże” kampanie 360°,
- systematyczny PR ogólnopolski + start międzynarodowego.

*Faza 3: skala i ranga (18–36 miesięcy)*

- eksport narracji: MWW jako instytucja *must-see* w Polsce,
- mocniejszy komponent międzynarodowy (media, partnerstwa, rezydencje),
- rozwój contentu: podcast jako stały kanał + współprodukcje,
- optymalizacja konwersji (CRM, automaty, *retargeting*).

*Faza 4: ewaluacja i stabilizacja (37–42 miesięcy)*

- rewizja misji i wizji,
- ocena wprowadzonych modyfikacji i formatów,
- ulepszenia i poprawki,
- ustalenie priorytetów na kolejne 2 lata.

#### 11. Podcast

Musimy pamiętać, że podcast ma sens, jeśli: jest regularny (np. co 2 tygodnie); jest „dla ludzi”, nie dla „wtajemniczonych”; łączy kolekcję, miasto i współczesność.

*Propozycja formatu*:

- 25–35 minut,
- stała struktura: „1 praca / 1 temat społeczny / 1 głos gościa”,
- dystrybucja: Spotify + YouTube + Apple Music + klipy w *social media*ch,
- partner: lokalne radio jako wzmocnienie zasięgu.

