

PROGRAM DZIAŁANIA I ROZWOJU MUZEUM

W niniejszym dokumencie przedstawiam program działania i rozwoju Muzeum Współczesnego Wrocław, oparty na własnej wieloletniej praktyce kuratorskiej oraz doświadczeniu pracy z lokalnym i międzynarodowym obiegiem sztuki. Od lat moja działalność zawodowa pozostaje w ścisłym związku z Wrocławiem, a historia i dorobek tutejszej sceny artystycznej stanowią ważny punkt odniesienia dla realizowanych przeze mnie projektów. W 2021 roku współpracowałam bezpośrednio z MWW, kuratorując wystawę „Kudlicka / Gołkowska”, co pogłębiło moje przekonanie o wyjątkowej roli tej instytucji. Postrzegam MWW jako kluczowe miejsce dla miasta, regionu i szerszego kontekstu europejskiego – instytucję dbającą o lokalne dziedzictwo artystyczne, a jednocześnie rozwijającą program zakorzeniony w ideach Jerzego Ludwińskiego. Moim celem jest wzmacnianie Muzeum jako instytucji inkluzywnej, otwartej na eksperyment artystyczny i potrzeby odbiorców, osadzonej w sieci relacji lokalnych, krajowych i międzynarodowych. Kierując Muzeum mam nadzieję, że wykorzystanie w pełni zdobytego przeze mnie do tej pory doświadczenia.

Poniżej przedstawiam moją propozycję programu działania i rozwoju Muzeum Współczesnego Wrocław, który – w moim przekonaniu – może przyczynić się do jego dalszego rozwoju i widoczności w kontekście lokalnym i międzynarodowym.

I. MISJA

Muzeum Współczesne Wrocław chroni, rozwija i reinterpretuje dorobek artystyczny miasta, budując most między jego historią a przyszłością, jako muzeum otwarte, procesualne i reagujące na lokalne oraz globalne wyzwania. Służąc przede wszystkim mieszkankom i mieszkańcom Wrocławia, tworzy inkluzywną przestrzeń dialogu, edukacji i eksperymentu, z dostępną i wielozmysłową sztuką.

II. WIZJA

Za 5 lat Muzeum Współczesne Wrocław będzie jedną z istotnych instytucji sztuki współczesnej w Polsce oraz rozpoznawalnym punktem odniesienia na mapie europejskiej kultury. Jako nowoczesna, otwarta i odważna instytucja stanie się ważnym elementem życia społecznego Wrocławia oraz partnerem dla krajowych i międzynarodowych środowisk artystycznych i akademickich. Dla mieszkanki i mieszkańców będzie naturalnym składnikiem miejskiej tożsamości – miejscem, które reaguje na współczesność, jednocześnie dbając o lokalną historię i dziedzictwo.

Muzeum będzie postrzegane jako przestrzeń, do której przychodzi się z ciekawością i zaufaniem, oczekując wartościowych i poruszających doświadczeń. Program artystyczny i edukacyjny przyciągnie odbiorców aktywnych, gotowych do dialogu i refleksji, a sztuka stanie się narzędziem rozmowy o świecie, jego przemianach i wyzwaniach. MWW umocni swoją pozycję jako ważny ośrodek refleksji nad sztuką Wrocławia i sztuką współczesną w szerokim, międzynarodowym kontekście.

Kolekcja Muzeum oraz depozyt Dolnośląskiego Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych będą postrzegane jako znaczący i dynamiczny zasób kultury, obecny w obiegu krajowym i zagranicznym, stale rozwijany i reinterpretowany. Muzeum będzie przestrzenią inkluzywną i dostępną, w której każdy może poczuć się mile widziany, a kontakt ze sztuką stanie się doświadczeniem wielopoziomowym — od przyjemności po intelektualne wyzwanie.

Instytucję tworzyć będzie zintegrowany, wspierający się zespół, pracujący w atmosferze zaufania, szacunku i troski o dobrostan. Realizacja wizji będzie widoczna w różnorodnej frekwencji, pozytywnym odbiorze społecznym i medialnym oraz w satysfakcji osób współtworzących muzeum.

III. CELE STRATEGICZNE

Cele strategiczne Muzeum Współczesnego Wrocław skupiają się na powiązanych ze sobą obszarach:

- 1) rozwoju publiczności i pozycji instytucji
- 2) wzmocnieniu tożsamości programowej
- 3) budowie stabilnej i odpornej organizacyjnie struktury Muzeum.

Pierwszym, długoterminowym celem jest **wzmocnienie roli Muzeum Współczesnego Wrocław jako kluczowej instytucji miejskiej oraz systematyczny wzrost i dywersyfikacja publiczności**. Obecnie Muzeum odwiedza około 17 500 osób rocznie (dane za 2024 rok). Przy założeniu utrzymania podobnego poziomu frekwencji w 2025 roku, planowany jest stały wzrost liczby odwiedzających o 25% rocznie, co stanowi warunek osiągnięcia skali porównywalnej z innymi wrocławskimi instytucjami sztuki, takimi jak BWA Wrocław (około 27 500 osób w 2024 roku). Realizacja tego celu wymaga **opracowania i wdrożenia strategii rozwoju publiczności** opartej na badaniach odbiorców, uwzględniającej ich segmentację, potrzeby oraz bariery uczestnictwa. Kluczowe znaczenie będzie miało **zwiększenie widoczności Muzeum poprzez poprawienia narzędzi komunikacji**, zarówno w mediach społecznościowych, jak i tradycyjnych oraz poprzez

newsletter, z celem wzrostu zasięgu i liczby odbiorców o co najmniej 50% rocznie. Istotnym elementem tej strategii będzie także **aktywne włączenie Muzeum w najważniejsze wydarzenia kulturalne Wrocławia** poprzez partnerstwa programowej (zakładane 2 nowe partnerstwa rocznie). Rozwój publiczności będzie wspierany przez **rozbudowaną ofertę wydarzeń towarzyszących**, obejmującą działania edukacyjne (12 w roku), spotkania (12 w roku) oprowadzania po wystawach (12 w roku) oraz działania performatywne (5 w roku), a także przez **stworzenie stałej oferty programowej** zachęcającej do powrotów, opartej na wydarzeniach cyklicznych (2 w roku), programach długofalowych (1 w roku) oraz współpracy z lokalnymi społecznościami i instytucjami (2 w roku).

Drugim strategicznym celem jest **wzmocnienie tożsamości Muzeum poprzez konsekwentne rozwijanie programu artystycznego**, opartego na aktywnej pracy z kolekcją, archiwami i dziedzictwem wrocławskiej sceny artystycznej, prowadzony w dialogu międzynarodowym. Cel ten będzie realizowany poprzez **wdrożenie modelu zmiennej, długoterminowej ekspozycji kolekcji MWW** oraz depozytu Dolnośląskiego Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych (1 ekspozycja w cyklu 2-letnim). Równolegle planowane jest **inicjowanie projektów badawczych** opartych na zasobach Muzeum, w tym archiwach oraz twórczości kluczowych artystów (1 wystawa rocznie). Istotnym elementem budowania pozycji MWW będzie również **uruchomienie regularnego programu wypożyczeń dzieł oraz współpracy z instytucjami krajowymi** (6 wypożyczeń rocznie), a także **realizacja projektu łączącego lokalne dziedzictwo z międzynarodowym kontekstem artystycznym** (1 projekt rocznie). Całość działań uzupełni **uporządkowanie i rozwój cyfrowego dostępu do zbiorów i archiwów**, zgodnie z aktualnymi standardami dostępności.

Trzecim obszarem strategicznym jest **budowa stabilnej, sprawnej i odpornej organizacyjnie instytucji**, zdolnej do realizacji ambitnego programu w długiej perspektywie. Kluczowym krokiem będzie **przeprowadzenie diagnozy organizacyjnej**, obejmującej strukturę instytucji, kompetencje zespołu oraz obieg procesów. Szczególny nacisk zostanie położony na **pracę z zespołem i wzmocnienie wewnętrznych struktur** Muzeum, w tym profesjonalne badanie potencjału pracowników, właściwą organizację pracy oraz przemyślane procesy rekrutacyjne w przypadku wakatów. Niezbędnym elementem stabilizacji będzie **obsadzenie stanowiska Zastępcy Dyrektora** oraz **uporządkowanie modelu zarządzania projektami, komunikacji wewnętrznej i elektronicznego obiegu dokumentów**. Równolegle opracowany zostanie **plan dywersyfikacji przychodów**, obejmujący dotacje, granty, fundraising oraz rozwój dochodów własnych. Istotnym krótkoterminowym działaniem będzie **reaktywacja kawiarni**, traktowanej jako narzędzie finansowe i publicznościowe, realizowanej poprzez wybór odpowiedniego najemcy. Całość działań

organizacyjnych uzupełnią wypracowanie standardów pracy, dobrostanu i rozwoju kompetencji zespołu oraz inwestycje w infrastrukturę techniczną i audiowizualną, niezbędną do realizacji nowoczesnego programu Muzeum.

IV. KIERUNKI MERYTORYCZNE

Program działalności Muzeum Współczesnego Wrocław chciałabym oprzeć się na trzech głównych kierunkach, które wyznaczają zarówno merytoryczną identyfikację instytucji i drogi rozwoju.

1. Wrocławska scena artystyczna

Pierwszym fundamentem jest historia **powojennej sceny artystycznej Wrocławia** – z jej specyfiką, bogactwem, a także rolą, jaką odgrywała w ogólnopolskim i europejskim obiegu sztuki. Niezmiennie ważnym punktem odniesienia pozostaje mit założycielski Muzeum, czyli myśl Jerzego Ludwińskiego, której materialną obecność stanowi między innymi stała ekspozycja na parterze. Istotnym zasobem pozostaje znajdujące się w posiadaniu Muzeum archiwum Jana Chwałczyka oraz praca Stanisława Drózdza, będąca integralną częścią budynku.

W kolejnych latach zamierzam rozwijać badania nad twórczością artystów związanych z powojennym Wrocławiem, ukazując ich dorobek w dialogu z twórcami krajowymi i zagranicznymi. W programie pojawi się miejsce dla generacji artystów 50+. To grupa wyjątkowo aktywna, a niedostatecznie widoczna w obiegu. W równym stopniu zależy mi na reinterpretacji twórczości artystów uznanych. Zamierzam umieszczać ich prace w nowych kontekstach i konfrontować z praktykami innych twórców, wydobywając nieoczywiste wątki.

2. Kolekcja MWW i depozyt DTZSP

Drugim filarem programu jest praca wokół **kolekcji Muzeum oraz depozytu Dolnośląskiego Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych**. Traktuję zbiory jako żywy materiał, z którego mogą wyrastać szerokie opowieści tematyczne i problemowe. Wystawy kolekcji będą zmieniać się co dwa lata, a ich formuła pozwoli zaproszonym artystom, wrocławskim i nie tylko, na twórczą reinterpretację zbiorów. Takie projekty staną się autonomicznymi wypowiedziami artystycznymi, które otworzą nowe sposoby patrzenia na kolekcję. We wszystkich działaniach priorytetem będzie wprowadzanie inkluzywnych form prezentacji (proste teksty, elementy haptyczne), dostosowanych do zróżnicowanych możliwości percepcyjnych odbiorców.

3. Budynek jak atut Muzeum

Trzeci obszar programu obejmuje **projekty eksperymentalne**: site-specific i interdyscyplinarne, które łączą performans, działania efemeryczne, praktyki wielozmysłowe i audiowizualne z wykorzystaniem nowych technologii. Muzeum, dzięki specyfice swojej architektury, stwarza idealne warunki do takich realizacji. W ramach tych działań przewiduję udział zarówno uznanych artystów, jak i tych, którzy dopiero debiutują, szczególnie w obszarze nowych mediów. Projekty te będą także wychodzić poza tradycyjne przestrzenie ekspozycyjne, poszerzając sposób, w jaki publiczność doświadcza sztuki.

V. KLUCZOWE PROJEKTY

Realizacja programu Muzeum Współczesnego Wrocław musi iść w parze z odpowiednim przygotowaniem zespołu – zarówno merytorycznym, personalnym, jak i infrastrukturalnym. Z tego względu w pierwszej fazie zakładam kontynuację programu wypracowanego przez poprzednią dyrekcję, przy jednoczesnym wprowadzaniu modyfikacji wynikających z realnych możliwości instytucji. Kluczowe znaczenie ma dla mnie koncentracja na jakości realizowanych wystaw oraz konsekwentne obudowywanie ekspozycji programem towarzyszącym, pogłębiającym i wzmacniającym kontekst prezentowanych prac.

Zaproponowany program rozwijać będzie wyznaczone kierunki merytoryczne.

Praca z **lokalnym kontekstem Wrocławia** rozumiem jako krytyczną reinterpretację historii i dorobku tutejszej sceny artystycznej oraz jej aktualizację poprzez dialog ze współczesnością. W tym obszarze jednym z priorytetowych projektów będzie kompleksowy program poświęcony grupie **Luxus** – z jednej strony osadzający jej działalność w społeczno-politycznym kontekście lat 80. i 90., z drugiej rozwijany w formie cyklu wystaw skoncentrowanych na twórczości poszczególnych członków grupy. Projekty te skupią się na wybranych wątkach, zestawianych z pracami młodych artystów, aby wydobyć aktualność i ciągłość problemów podejmowanych przez twórców Luxusu. W ramach działań lokalnych planuję również cykliczne projekty realizowane we współpracy z najważniejszymi wydarzeniami kulturalnymi miasta, takimi jak **Stowarzyszeniem Nowe Horyzonty** i włączenie się z organizowane festiwale (American Film Festiwal) albo wsparcie tych istniejących (program BWA Wrocław w ramach Festiwalu Nowe Horyzonty). Warto byłoby nawiązać współpracę z festiwalami takimi jak: **Mandala**, **Avant Art Festival** albo **Wroclavia Summer Festival**. Tego typu współpracy pozwolą silniej wpisać Muzeum w kulturalną sieć miasta oraz dotrzeć do nowych grup odbiorców. W tym samym obszarze sytuuję także projekt realizowany w związku z Lublinem jako **Europejską Stolicą Kultury 2029**. Projekt ten podkreślałby

historyczne i współczesne relacje pomiędzy Wrocławiem a Lublinem, odnosząc się m.in. do Jerzego Ludwińskiego, związanego z oboma miastami, oraz do doświadczenia Wrocławia jako Europejskiej Stolicy Kultury w 2016 roku.

Praca z **kolekcją i archiwami Muzeum** to długofalowe działanie badawcze i wystawiennicze. W tym kontekście kluczowym projektem byłby program poświęcony Mail Artowi, skoncentrowany na twórczości **Tomasza Schulza** i jego wymianie artystycznej z twórcami z NRD. Projekt ten obejmowałby również **archiwum Jana Chwałczyka** znajdujące się w zasobach MWW, uzupełnione o elbląskie archiwum **Pawła Petasza** oraz inne materiały. Po stronie niemieckiej uwzględniałby twórczość **Ruth Wolf-Rehfeldt, Roberta Rehfeldta, Josepha W. Hubera** i innych artystów, realizowany we współpracy z Museum Schwerin, Archiwum Rehfeldtów w Berlinie, Galerią EL oraz kolekcjami prywatnymi. Do tego obszaru należy również prezentacja archiwum **Anny i Romualda Kutery** – artystów, których działalność z lat 70. i 80. nie doczekała się dotąd kompleksowego opracowania – realizowana we współpracy z Fundacją Archeologia Fotografii. Równolegle planuję w ramach długoterminowej prezentacji kolekcji zapraszanie artystów do autorskiego opracowania zbiorów. Mógłby to być **Olaf Brzeski**, którego prace znajdują się w kolekcji, co stworzyłoby pole do twórczej reinterpretacji, również poprzez wydobywanie prac mniej oczywistych. Inną propozycją jest zaproszenie do współpracy wrocławskiej artystki **Ali Savashevich**, która w swojej twórczości podejmuje kwestie tożsamościowe i społeczne Europy Środkowo-Wschodniej.

Projekty eksperymentalne i site-specific, wykorzystywałyby specyfikę architektury Muzeum oraz otwierałyby odbiorców na nowe formy doświadczenia sztuki. W tym kontekście planuję rozwijanie wątków z własnej praktyki kuratorskiej, w tym przeniesienie do MWW wystawy „**Rites of Passage**”, przygotowywanej dla Pawilonu Polskiego na Biennale w Gwangju w 2026 roku. Projekt ten zakłada stworzenie wielozmysłowej przestrzeni-rytuału, współtworzonej przez **Alicję Bielawską, Annę Zaradny, duet Inside Job**, z odniesieniami do historycznych prac **Urszuli Broll** oraz współczesnej i historycznej sztuki koreańskiej. Wątek koreański chciałabym rozwijać jako stały element programu Muzeum, poprzez współpracę z artystkami takimi jak **Tzusoo**, tworzącą instalacje, wideo i performanse dotyczące cielesności, przemocy symbolicznej i hybrydyczności tożsamości, oraz **Ayoung Kim**, artystką operującą eksperymentalnym filmem, dźwiękiem i narracją spekulatywną, budującą wielowarstwowe struktury wizualne łączące fikcyjną archeologię i futurologię. Projekty te realizowane byłyby we współpracy z partnerami koreańskimi. W obszarze działań eksperymentalnych i site-specific planuję także projekt z udziałem **Cypriena Gaillarda**, francuskiego artysty znanego z pracy z filmem, fotografią i instalacją, podejmującego tematykę

architektury, krajobrazu i współczesnych ruin, którego instalacja wideo mogłaby znacząco wzmocnić międzynarodowy wymiar programu Muzeum.

VI. PLAN ORGANIZACYJNO-FINANSOWY

1. Struktura organizacji

W oparciu o analizę ogłoszeń publikowanych w BIP dostrzegam, że w 2025 roku w Muzeum doszło do szerokiej wymiany kadry na wielu stanowiskach. Sytuacja rodzi pytania o aktualny poziom funkcjonowania instytucji oraz stopień integracji zespołu. Istotne jest ustalenie, czy procesy komunikacyjne przebiegają sprawnie, czy osoby nowo zatrudnione zostały w pełni wdrożone w system pracy muzeum, czy ich kompetencje są właściwie wykorzystywane oraz czy mają możliwość dalszego podnoszenia istotnych kwalifikacji.

Kluczowe znaczenie jest znalezienie odpowiedniej osoby na nieobsadzone stanowisko **Zastępcą Dyrektora**. Jego obecność jest niezbędna dla usprawnienia procesów administracyjnych, lepszego zarządzania zespołem oraz koordynacji działań operacyjnych.

Dział Edukacji i Działań Społecznych, jako kluczowy element budowania publiczności i relacji z lokalną społecznością, wymaga wzmocnienia poprzez systematyczną współpracę z edukatorami w ramach określonych projektów i grup odbiorców. Elastyczne modelowanie zespołu edukacyjnego w oparciu o profil wystaw i programów to rozwiązanie zwiększające jakość i różnorodność działań.

Konieczne jest dogłębne przemodelowanie sposobu funkcjonowania **Działu Komunikacji**.

Polegałoby to na oparciu zadań rzecznika prasowego na zwiększaniu widoczności Muzeum w mediach tradycyjnych oraz pozyskiwania nowych partnerów medialnych. Należałoby także powiększyć zespół o dwie osoby odpowiedzialne za konkretne obszary komunikacji, z rozdziałem na media społecznościowe i stronę internetową wraz z newsletterem. W **Dziale Finansowo-Księgowym** należałoby zwiększyć zaangażowanie specjalisty ds. projektów zewnętrznych w pozyskiwanie funduszy, aby dywersyfikować źródła finansowania działalności. W ramach **Działu Administracji** istotną rolę odgrywa specjalista ds. eksploatacji i zarządzania nieruchomościami, którego zadaniem będzie reaktywacja przestrzeni kawiarni – zarówno w wymiarze infrastrukturalnym, jak i strategicznym. Warto się też przyjrzeć zapleczu audiowizualnemu Muzeum i sprzętom, którymi ono dysponuje, po to, aby sprawdzić czy można je wykorzystać do realizacji programu.

Niezaangażowanym bezpośrednio w strukturę administracyjną, ale istotnym organem wspierającym

działania Muzeum jest **Rada Muzeum**, która może odegrać kluczową rolę w pozyskiwaniu nowych partnerów strategicznych, wzmacnianiu relacji z instytucjami kultury i środowiskami eksperckimi oraz pełnieniu funkcji doradczej przy podejmowaniu długofalowych decyzji programowych i organizacyjnych.

2. Polityka finansowa

Podstawowym celem polityki finansowej Muzeum Współczesnego Wrocław jest **zapewnienie długofalowej stabilności finansowej** instytucji, która umożliwi realizację programu artystycznego, badawczego i edukacyjnego, przy jednoczesnym **stopniowym zwiększaniu autonomii finansowej** Muzeum. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki konsekwentnej dywersyfikacji źródeł przychodów, zmniejszaniu udziału dotacji podmiotowej w strukturze budżetu oraz systematycznemu zwiększaniu dochodów własnych.

Polityka finansowa Muzeum będzie się opierać na **jasno określonych zasadach zarządzania**. Fundamentem jest transparentność, rozumiana jako czytelny podział odpowiedzialności finansowej, przejrzyste procedury oraz regularne raportowanie. Równie istotna jest efektywność, polegająca na ścisłym powiązaniu każdej decyzji budżetowej z celami programowymi i strategicznymi instytucji, oraz odpowiedzialność, która zakłada kontrolę kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości działań. Kluczowe jest zabezpieczenie odpowiednich zasobów finansowych na rozwój zespołu, inwestycje infrastrukturalne oraz opiekę nad kolekcją. Całość uzupełnia planowanie wieloletnie, umożliwiające budżetowanie projektów w perspektywie długofalowej i zapewniające stabilność rozwoju Muzeum.

Istotnym elementem polityki finansowej jest również **budowanie odporności instytucji na ryzyka zewnętrzne**. Obejmuje ono dalszą dywersyfikację przychodów, tworzenie buforów finansowych, elastyczne dostosowywanie skali działań do aktualnych możliwości budżetowych oraz gotowość do modyfikowania harmonogramów projektów w sytuacjach kryzysowych, przy zachowaniu ciągłości i spójności programu Muzeum.

3. Model zarządzania

Z obecnej perspektywy najlepszym rozwiązaniem będzie **mieszany styl zarządzania** Muzeum, który łączy elementy zarządzania hierarchicznego i partycypacyjnego. Odpowiedzialność za podejmowanie decyzji jest delegowana na poszczególne działy, które samodzielnie kierują swoimi

zadaniami. Jednocześnie wszystkie decyzje są kontrolowane i wspierane przez Dyrektora, Zastępcę Dyrektora oraz Główną Księgową, co zapewnia spójność i zgodność z ogólną strategią instytucji.

W pierwszej kolejności należy ustalić jak wygląda **model komunikacji wewnętrznej** w Muzeum i czy jest oparty na jednolitym systemie elektronicznego obiegu dokumentów, który usprawni przepływ informacji i archiwizację danych. Istotne jest też sprawdzenie na jakim etapie jest przejście na elektroniczny obieg faktur.

Współpraca między działami będzie charakteryzować się płynnością, otwartością, szacunkiem i zaufaniem. Każdy dział będzie aktywnie uczestniczył w procesach decyzyjnych, a współpraca będzie oparta na wzajemnym wsparciu i zrozumieniu. Taki model pozwoli na synergiczne działanie i wzmacnianie pozycji Muzeum jako spójnej instytucji.

Kluczowymi wartościami w kulturze organizacyjnej Muzeum będą **transparentność, odpowiedzialność i dialog**. Transparentność zapewni otwartość w komunikacji i podejmowaniu decyzji, odpowiedzialność – dbałość o wykonanie powierzonych zadań, a dialog – możliwość wymiany opinii i pomysłów na wszystkich poziomach instytucji.

Należy sprawdzić jakie **procedury zarządcze** zostały ustalone i wdrożone, a które są wymagane albo które zapewnią spójność działań i zgodność z obowiązującymi standardami. Do tej pory wprowadzono politykę antymobbingową. Należy sprawdzić czy zostały wprowadzone procedury antidyskryminacyjne, odnośnie sygnalistów oraz czy zostały zaktualizowane procedury bezpieczeństwa pracy i możliwości pracy zdalnej.

Cele będą wyznaczone w oparciu o strategiczny plan rozwoju Muzeum, a ich realizacja będzie monitorowana poprzez regularne spotkania zespołów, czy to poprzez cotygodniowe spotkania związane z bieżącą działalnością Muzeum, jak i spotkania związane z harmonogramem realizacji kolejnych etapów projektu. Istotne będą **ewaluacje** po projekcie, na początku wspierane przez specjalistę, a z czasem zespoły będą samodzielnie przeprowadzać oceny efektywności. W ten sposób zapewniona zostanie ciągła poprawa i dostosowywanie działań do bieżących potrzeb.

Rozwój kompetencji pracowników będzie realizowany poprzez regularne szkolenia i kursy, które będą dostosowane do potrzeb zespołu i aktualnych projektów. Regularnie będą określone jakie szkolenia i kursy są niezbędne i potrzebne. Istotna będzie aktywny udział członków zespołu, którzy mogą sami proponować szkolenia i kursy.

Należy zwrócić uwagę jakie **mechanizmy reagowania na kryzysy** istnieją w Muzeum. W przypadku sytuacji kryzysowych istotne jest utrzymanie otwartej komunikacji z pracownikami i partnerami oraz elastyczne dostosowywanie działań do zmieniających się okoliczności.

VII. PLAN FINANSOWY

Koncepcja finansowania Muzeum opiera się na większej **niezależności budżetu instytucji od dotacji podmiotowej**, która w 2025 roku stanowiła niemal 90% wszystkich środków. Celem jest zmniejszanie udziału tej dotacji o 1% rocznie, przy jednoczesnym zwiększaniu dochodów własnych o 2% każdego roku. Aby osiągnąć ten rezultat, konieczne jest systematyczne wzmacnianie przychodów generowanych przez działalność muzeum, przede wszystkim poprzez zwiększenie wpływów z biletów, programu edukacyjnego oraz wydarzeń towarzyszących. Wzrost ten powinien nastąpić poprzez zwiększenie frekwencji w Muzeum. Zakłada się, że wzrost frekwencji przełoży się na około 20% większe wpływy z biletów rocznie, a rozwój oferty edukacyjno-popularyzatorskiej umożliwi zwiększenie przychodów z tego obszaru o 15% rocznie.

Największy potencjał finansowy wiąże się jednak z reaktywacją kawiarni, która mogłaby wygenerować wzrost przychodów z ogólnego najmu nawet o 700% w skali roku.

Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych będzie jednym z elementów strategii funkcjonowania Muzeum Współczesnego Wrocław.

Zakładam utrzymanie dotacji na co najmniej dotychczasowym poziomie, przy jednoczesnym aktywnym poszukiwaniu nowych źródeł finansowania. W wymiarze ogólnopolskim dodatkowym źródłem finansowania projektów pozostaną programy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w szczególności te przeznaczone na zakupy dzieł do kolekcji, realizację wystaw czasowych, działania badawcze oraz programy edukacyjne i integracyjne. Uzupełnieniem będą środki ze źródeł prywatnych, takich jak Ogólnopolski Program Dotacyjny Artystyczna Podróż Hestii, przeznaczony na działania edukacyjne.

W perspektywie międzynarodowej istotną rolę odegra program Kreatywna Europa, umożliwiająca realizację projektów opartych na współpracy międzynarodowej, oraz wymianie instytucjonalnej. Ważnym partnerem w obszarze promocji i wsparcia zagranicą będzie Instytut Adama Mickiewicza. W kontekście współpracy z krajami ościennymi, o środki będzie można aplikować w Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej oraz regionalne programy wsparcia, m.in. landu Dolnej Saksonii. Uzupełnieniem tej strategii będzie pozyskiwanie wsparcia instytutów kultury i centrów narodowych, które często współfinansują prezentację twórczości artystów z danego kraju. Wśród

potencjalnych partnerów znajdują się m.in. Czeskie Centrum, Austriackie Forum Kultury, Instytut Goethego, Instytut Francuski, Instytut Cervantesa, Instytut Szwedzki, Pro Helvetia.

Zostanie także podjęta próba pozyskania środków prywatnych, m.in. od koreańskich firm obecnych w Województwie Dolnośląskim, np. LG.

W zakresie **zarządzania środkami finansowymi** muzeum planowane jest wprowadzenie podwyżek pracowniczych opartych na wskaźniku inflacji, finansowanych w ramach dotacji podmiotowej, oraz stopniowe wdrażanie zasad „Nowego Porozumienia dotyczącego minimalnych wynagrodzeń dla osób artystycznych”. Wprowadzanie tych standardów będzie rozłożone w czasie i dostosowane do realnych możliwości finansowych Muzeum. Prognozowany wzrost dochodów własnych pozwoli przeznaczyć większą część budżetu na realizację programu wystawienniczego.

Analiza budżetu za 2025 rok wskazuje również na konieczność **zwiększenia nakładów na szkolenia pracownicze**. Istotne będzie także przeprowadzenie profesjonalnej **diagnozy sytuacji organizacyjno-zarządczej muzeum**, aby wzmocnić jego funkcjonowanie wewnętrzne. Dodatkowo wyjaśnienia wymaga brak wydatków w ramach Funduszu Świadczeń Socjalnych, co powinno zostać przeanalizowane pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami.

VIII. STRATEGIA KOMUNIKACJI I ROZWOJU PUBLICZNOŚCI

Strategia komunikacyjna i rozwój publiczności w Muzeum Współczesnym Wrocław będzie opierać się na systematycznym **badaniu i analizie potrzeb odbiorców** oraz na **konsekwentnym budowaniu ich zaangażowania**. Pierwszym krokiem jest zlecenie profesjonalnego, kompleksowego badania, które pozwoli dokładnie określić, kim są obecni odbiorcy komunikatów Muzeum, jakie grupy są niedostatecznie reprezentowane oraz jakie są przyczyny tych braków. Analiza ta będzie fundamentem do tworzenia działań komunikacyjnych i programowych, które będą odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom różnych grup społecznych.

Obecnie Muzeum nie wykorzystuje w pełni **potencjału mediów społecznościowych**. Facebook pozostaje praktycznie nieaktywny – ostatni wpis pochodzi z sierpnia 2024 roku – a na Instagramie Muzeum posiada zaledwie niecałe 4 500 obserwujących, z niewielką liczbą polubień i ograniczoną interakcją. Dla porównania, BWA Wrocław przyciągnęło ponad 20 tysięcy obserwujących, osiągając średnio około 80 polubień na post. Punktami odniesienia w wymiarze ogólnopolskim są

także Muzeum Narodowe w Warszawie, Galeria Zachęta oraz Bunkier Sztuki w Krakowie, które skutecznie prowadzą kampanie w mediach społecznościowych, angażując zarówno odbiorców lokalnych, jak i krajowych.

Celem strategii będzie stworzenie grupy odbiorców, którzy na bieżąco śledzą działalność Muzeum. Uwaga skupiona zostanie szczególnie na: młodzieży (13-19 lat), młodych dorosłych (19-24 lat), dorosłych i seniorach. Komunikacja będzie zawierała w sobie zarówno elementy rozrywki, jak i zostanie sprofilowana pod konkretne grupy odbiorców. Komunikaty dla młodzieży i młodych dorosłych będzie łączyć w sobie interakcję oraz edukację, zaś dla dorosłych i seniorów będą zawierały elementy poszerzania wiedzy o Muzeum oraz historii sztuki. Media społecznościowe zostaną ożywione poprzez nadanie im wyraźnego profilu i spójnego tonu, a także poprzez współpracę z odpowiednimi osobami, którzy będą promować program instytucji. Szczególny nacisk zostanie położony na aktualne formaty komunikacji, takie jak materiały wideo, które zwiększają zasięgi profili. Materiały wideo posiadały będą transkrypcję, w myśl zasad dostępności.

Równolegle konieczne jest **zwiększenie obecności Muzeum w mediach tradycyjnych** – zarówno fachowych (Restart, Magazyn Szum, Dwutygodnik), lifestylowych (Elle, Vogue), jak i ogólnych, w tym dziennikach, tygodnikach i miesięcznikach (Magazyn Pismo). Strategia zakłada kampanie informacyjne w mediach lokalnych (Gazeta Wrocławska, Wrocław.pl, Wrocłowski Niezbędnik Kulturalny) ogólnopolskich (Wyborcza), oraz, w miarę możliwości, nawiązanie kontaktu i współpracy z mediami zagranicznymi (Contemporary Lynx, Monopol, Frieze, Spike). Niezbędna będzie również analiza skuteczności newslettera, liczby subskrybentów i jego wpływu na frekwencję w Muzeum, w razie potrzeby dostosowanie jego formy oraz mechanizmów pozyskiwania nowych odbiorców.

Rozwój publiczności będzie realizowany poprzez tworzenie jakościowego programu, który będzie dostosowany do różnych grup odbiorców i w pełni spójny z programem wystaw. Program ten obejmie działania edukacyjne i kulturalne skierowane do dzieci w wieku wczesnoszkolnym, młodzieży, dorosłych, seniorów oraz rodzin z dziećmi. Możliwym pomysłem do zrealizowania jest zapewnienie bezpłatnego wstępu do Muzeum w ramach Karty „Nasz Wrocław”. Można także podjąć się próby stworzenia wspólnego biletu z innymi instytucjami kultury we Wrocławiu, takimi jak Muzeum Architektury, Pawilon Czterech Kopuł, BWA Wrocław, Foto Gen, Muzeum Miejskie Wrocławia.

Rozwój publiczności będzie możliwy dzięki wprowadzeniu inkluzywnych rozwiązań, zarówno w odbiorze wystawy jak i programu towarzyszącego. Składać się na nią będą działania takie jak: projektowanie przestrzeni ekspozycji pod potrzeby osób z ograniczonym poruszaniem się, materiały informacyjne pisane w prostym języku, tłumaczenia wydarzeń na PJM, haptyczne elementy ekspozycji do odbioru przez osoby z problemami wzrokowymi, organizowanie opieki dla osób opiekuńczych, tak aby mogły uczestniczyć w programie. Wprowadzone zostaną także ciche godziny dla osób z nadwrażliwością słuchową albo potrzebujących wyciszenia.

Ważnym aspektem strategii komunikacyjnej i rozwoju publiczności jest zwiększenie środków na działania promocyjne oraz zapewnienie, aby komunikacja była konsekwentna, spójna i atrakcyjna dla wszystkich grup odbiorców.

XIX PLAN WYKORZYSTANIA BAZY LOKALOWEJ I ZASOBÓW

Plan wykorzystania bazy lokalowej oraz zasobów Muzeum opiera się na **maksymalnym wykorzystaniu istniejącej infrastruktury** oraz na strategicznym gospodarowaniu zbiorami w sposób wspierający rozwój instytucji i jej misję edukacyjną i kulturalną. Jednym z priorytetów w zakresie bazy lokalowej jest reaktywacja kawiarni i jej wynajem odpowiedniemu podmiotowi. Kawiarnia ma pełnić funkcję dodatkowej atrakcji dla odwiedzających, stając się powodem do wizyty w Muzeum. W ramach działań promocyjnych można rozważyć możliwość oferowania tańszego napoju w kawiarni po okazaniu biletu do Muzeum. Z pewnością istotne będzie wykorzystanie kawiarni jako przestrzeni dla wydarzeń towarzyszących, takich jak spotkania, wykłady czy dyskusje. Po otwarciu kawiarni dążeniem będzie wydłużenie godzin otwarcia niż standardowe godziny działalności Muzeum. Takie rozwiązanie umożliwi także organizowanie imprez zewnętrznych, co w konsekwencji może generować dodatkowe dochody wspierające realizację programu Muzeum.

Gospodarowanie zbiorami Muzeum obejmuje zarówno Kolekcję MWW, depozyt DTZSP, jak i archiwum Jana Chwałczyka oraz inne materiały archiwalne znajdujące się w posiadaniu instytucji. Plan zakłada rozwinięcie i utrwalenie sieci współpracy z instytucjami krajowymi i zagranicznymi oraz inicjowanie projektów badawczych związanych ze zbiorami MWW. W ramach tych działań przewiduje się zapraszanie badaczy i naukowców do pracy nad zbiorami, a także organizowanie wizyt studyjnych osób z kraju i zagranicy. Muzeum będzie współpracować z Uniwersytetem Wrocławskim oraz Akademią Sztuk Pięknych, udostępniając swoje zbiory do celów edukacyjnych i naukowych.

Ważnym elementem strategii jest kontynuacja oraz **rozwój dostępu online do dzieł sztuki** w ramach platformy „Muzeum Wirtualne” oraz stworzenie bazy umożliwiającej cyfrowy dostęp do materiałów archiwalnych. Istotnym działaniem jest również wprowadzenie odnośnika na stronie MWW do strony DTZSP co pozwoli lepiej komunikować obecność depozytu oraz ułatwi korzystanie z niego badaczom i publiczności. Przebudowa „Muzeum Wirtualnego” będzie realizowana zgodnie z obowiązującymi standardami dostępności cyfrowej.

Dodatkowym elementem strategii będzie **aktywne wspieranie wypożyczeń dzieł** w kraju i za granicą, co nie tylko zwiększy widoczność kolekcji, lecz również wzmocni pozycję MWW w międzynarodowym obiegu sztuki.

XX. PLAN WSPÓŁPRACY

Plan współpracy Muzeum z podmiotami krajowymi i zagranicznymi zakłada tworzenie **sieci partnerskich**, które umożliwią realizację kluczowych projektów artystycznych, badawczych i edukacyjnych, a także wzmocnią pozycję instytucji w skali krajowej i międzynarodowej. W wymiarze regionalnym celem jest zbudowanie **stałych relacji i wymiany doświadczeń pomiędzy instytucjami sztuki we Wrocławiu**, co umożliwi tworzenie wspólnych działań i projektów edukacyjno-popularyzatorskich. Muzeum będzie próbowało się włączyć w najważniejsze wydarzenia artystycznych miasta, wpisując w nie swoje projekty i wzmacniając obecność lokalnej sceny artystycznej. Do tej pory przychylność i współpracę w tym zakresie deklarowały instytucje takie jak Galeria Foto-Gen, BWA Wrocław, Folta Collection czy Krupa Art Foundation, a w dalszej perspektywie planowane jest nawiązanie relacji z instytucjami takimi jak: Wro Art Center, Muzeum Architektury, Muzeum Narodowe, 66P, OP ENHEIM, Muzeum Miasta Wrocławia, Fundacja Art Transparent czy Wrocławski Instytut Kultur.

Istotnym elementem strategii jest także **zainicjonowanie cyklicznego kongresu wrocławskich instytucji kultury**, spotkania, które będzie platformą do sieciowania, wymiany doświadczeń oraz budowania wspólnych programów.

W wymiarze ogólnopolskim priorytetem jest **współpraca z wiodącymi instytucjami kultury**, obejmująca wymianę doświadczeń, projekty badawcze, artystyczne oraz wypożyczenia dzieł sztuki. W tym momencie chęć współpracy z MWW potwierdziły instytucje takie jak: Muzeum MOCAR w Krakowie, Fundacja Archeologia Fotografii, Galeria Miejska bwa Bydgoszcz. W kolejnych etapach istotne będzie nawiązanie współpracy i wymiany z instytucjami takimi jak: Muzeum Sztuki

Nowoczesnej w Warszawie, Kolekcja Sztuki Polskiej ING, Państwowa Galeria Sztuki w Sopocie, Muzeum Sztuki w Łodzi. Istotna jest współpraca w ramach Europejskiej Stolicy Kultury 2029 w Lublinie.

W obszarze międzynarodowym Muzeum planuje rozwijać współpracę z kluczowymi **partnerami w Korei Południowej**, w szczególności z prowincją Gyeonggi, z którą Województwo Dolnośląskie podpisało w listopadzie 2023 roku porozumienie o współpracy w mi.in. w obszarze kultury i edukacji. Współpraca ta będzie obejmować zarówno działalność na miejscu w Korei, jak i działania we Wrocławiu, w tym potencjalne partnerstwa i sponsoring ze strony koreańskich firm. W planach są także relacje z miastami partnerskimi, takimi jak Cheongju i Seongnam, a także współpraca z instytucjami kulturalnymi, takimi jak Biennale w Gwangju, ACC w Gwangju, MMCA Seul czy BUK SeMa Seul.

Muzeum będzie również aktywnie korzystać ze **wsparcia Rady Muzeum** i podjęcia próby przyłączenia się do Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM. Członkostwo to zapewnia instytucji zarówno prestiż, jak i dostęp do międzynarodowej bazy wiedzy i wsparcia merytorycznego. Istotnym elementem strategii jest **współpraca z instytucjami zagranicą**, a także z partnerami naukowymi i badawczymi, takimi jak Museum Schwerin i Uniwersytet Södertörn w Sztokholmie, w ramach planowanych projektów. Równolegle planowane są kontakty z Neues Museum w Norymberdze w zakresie wymiany merytorycznej i wypożyczeń a także rozmowy z Towarzystwem Jindricha Chalupceckiego z Pragi nad możliwymi wspólnymi projektami.

Dokument został napisany z użyciem męskich form osobowych w celu zwiększenia jego czytelności i płynności, przy czym zastosowane formy odnoszą się do wszystkich osób, niezależnie od ich tożsamości płciowej.

Paulina Olszewska

