

PROGRAM DZIAŁANIA I ROZWOJU MUZEUM NA OKRES CO NAJMNIEJ 5 LAT
(WŁASNORĘCZNIE PODPISANY DOKUMENT Z PONUMEROWANYMI STRONAMI, MAX
15 STR., FORMAT A4).

Koncepcja jest zgodna ze Statutem MWW z dnia 14 stycznia 2011 r.

I. MISJA I WIZJA ROZWOJU, CELE STRATEGICZNE DŁUGOTERMINOWE I KRÓTKOTERMINOWE ZE WSKAZANIEM PLANOWANYCH DZIAŁAŃ DO ICH REALIZACJI ORAZ WSKAŹNIKÓW ICH OSIĄGNIĘCIA

1. MISJA I WIZJA ROZWOJU MUZEUM

MISJA

Muzeum Współczesne Wrocław jest instytucją publiczną, której misją jest gromadzenie, badanie, interpretowanie i udostępnianie sztuki współczesnej, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzictwa i potencjału artystycznego Wrocławia oraz Europy Środkowej, w dialogu z globalnymi procesami kulturowymi. Jest miejscem otwartym na i dla Wszystkich.

Muzeum działa jako:

- centrum wiedzy o sztuce współczesnej,
- platforma dialogu społecznego i krytycznej refleksji,
- przestrzeń edukacji, inkluzji i innowacji,
- instytucja zaufania publicznego, wspierająca rozwój kultury, nauki i wspólnoty.

WIZJA ROZWOJU

Chciałabym, aby Muzeum Współczesne Wrocław stało się nowoczesnym, autonomicznym artystycznie i społecznie zaangażowanym muzeum przyszłości – „muzeum-ogrodem”, w którym człowiek, sztuka, nauka, technologia i natura współistnieją, odpowiadając na wyzwania XXI wieku.

Chciałabym, żeby MWW stało się przestrzenią przywództwa młodzieży oraz wizjonerskich form jej zaangażowania w zarządzanie, strategię i politykę młodzieżowe. Miejscem inicjatyw tworzonych i prowadzonych przez wszystkie grupy społeczne, ale zwłaszcza przez młodych ludzi. Inicjatywa ta koncentruje się na ponownym wyobrażeniu MWW wraz z młodymi ludźmi i dla młodych ludzi, uznając ich za kluczową siłę wspierającą zdolność Muzeum i jego społeczność do adaptacji i rozwoju. Jej celem jest odkrywanie nowych sposobów wzmacniania sprawczości młodych osób poprzez budowanie wspólnych działań oraz poszukiwanie innowacyjnych form współpracy i zaangażowania w i poza Muzeum.

Niech muzeum staje się:

- rozpoznawalną marką kulturalną Wrocławia wzbudzającą zainteresowanie w Polsce i za granicą,
- liderem innowacji edukacyjnych i muzealnych,
- otwartą przestrzenią dla zbiorów i publiczności, artystów oraz osób rozpoczynających swoją drogę w świecie artystycznym,
- miejscem zróżnicowanej i interdyscyplinarnej oferty programowej,
- ważnym uczestnikiem międzynarodowej sieci muzeów sztuki współczesnej.

2. CELE STRATEGICZNE DŁUGOTERMINOWE (1–7 LAT)

CEL 1. Nowoczesna infrastruktura i cyfryzacja

Planowane działania:

- budowa nowych obiektów muzealnych (szyb windy dla schronu, Pawilon-dzieło Alea lacta Est, Nowe Muzeum),
- modernizacja budynku schronu, serwerowni, przestrzeni wystawienniczych, założenie instalacji klimatyzacyjnej,
- nowe środowisko IT, pełna cyfryzacja zbiorów i archiwów, system rezerwacji i sprzedaży biletów, automaty biletowe, drukarka ścienna, monitor interaktywny, projektor multimedialny, bramki sensoryczne
- cd. doposażenia pracowni konserwatorskiej.

Wskaźniki osiągnięcia:

- realizacja kolejnych etapów inwestycji,
- procent zdigitalizowanych zbiorów,
- liczba użytkowników platform cyfrowych,
- poziom satysfakcji odbiorców.

CEL 2. Budowa silnej, międzynarodowo czytelnej kolekcji

Planowane działania:

- systematyczne zakupy dzieł sztuki współczesnej (ze szczególnym uwzględnieniem artystek i artystów wrocławskich),
- opracowanie długofalowej polityki kolekcjonerskiej,
- badania naukowe, katalogi i digitalizacja zbiorów.

Wskaźniki osiągnięcia:

- liczba zakupionych dzieł rocznie,
- udział artystów lokalnych w kolekcji (%),
- liczba publikacji i opracowań naukowych,
- stopień cyfryzacji zbiorów (%).

CEL 3. Wzmocnienie roli muzeum jako centrum edukacji i dialogu społecznego

Planowane działania:

- rozwój stałych programów edukacyjnych (dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy),
- wdrożenie narzędzi AR, VR i AI (audio-przewodniki, personalizacja ścieżek),
- 15-lecie MWW
- programy inkluzywne i dostępnościowe.

Wskaźniki osiągnięcia:

- liczba uczestników programów edukacyjnych,
- liczba programów dedykowanych grupom ze szczególnymi potrzebami,
- poziom satysfakcji publiczności (ankiety),
- wzrost frekwencji.

CEL 4. Rozwój instytucjonalny i profesjonalizacja zespołu

Planowane działania:

- inwestycje w kompetencje pracowników,
- transparentne zarządzanie i komunikacja wewnętrzna,
- rozwój kultury przywództwa i współpracy projektowej.

Wskaźniki osiągnięcia:

- liczba szkoleń i certyfikacji zespołu,
- stabilność zatrudnienia,
- skuteczność realizacji projektów (terminowość, budżet).

3. CELE STRATEGICZNE KRÓTKOTERMINOWE (1–3 LATA)

CEL 1. Zwiększenie dostępności i jakości doświadczenia zwiedzających

Działania:

- wdrożenie aplikacji mobilnej i AI-audio-przewodników oraz nowego środowiska IT oraz automatyki
- poprawa dostępności architektonicznej,
- redesign ścieżek zwiedzania,
- analiza różnych segmentów publiczności pod kątem oferowanych działań przez Muzeum.

Wskaźniki:

- wzrost liczby odwiedzających,
- liczba użytkowników narzędzi cyfrowych,
- pozytywne opinie publiczności.

CEL 2. Intensyfikacja programów edukacyjnych

Działania:

- AKADEMIA SZTUKI dla najmłodszych,
- TEEN MUSEUM AWARE (pełny cykl roczny),
- LOGO_ARTE
- Warsztaty i motywacyjny mentoring.

Wskaźniki:

- liczba uczestników,
- liczba partnerstw edukacyjnych,
- kontynuacja programów rok do roku.

CEL 3. Wzmocnienie pozycji MWW jako dobra społecznego

Działania:

- programy realizowane w przestrzeni miasta (Serce Szczepina, szkoły i przedszkola, MOPS)
- współpraca z uczelniami ASP, AST, AMKL, UW i NGO (m.in. DTZSP, Fundacja SD),
- działania partycypacyjne.

Wskaźniki:

- liczba projektów społecznych,
- liczba partnerstw lokalnych,
- obecność muzeum w debacie publicznej.

CEL 4. Stabilizacja finansowa i organizacyjna

Działania:

- dywersyfikacja źródeł finansowania (granty, partnerstwa),
- optymalizacja zarządzania budżetem,
- transparentna polityka finansowa.

Wskaźniki:

- stabilność finansowa instytucji,
- terminowość realizacji projektów,
- wzrost udziału środków pozabudżetowych.

Proponowana misja, wizja i cele tworzą spójny, realistyczny i mierzalny program rozwoju Muzeum Współczesnego Wrocław, oparty na wartościach: jakości artystycznej, odpowiedzialności społecznej, innowacyjności i profesjonalizmu. Zaproponowane wskaźniki pozwalają na bieżącą ewaluację działań i zapewniają transparentność wobec Organizatora oraz publiczności.

II. SZCZEGÓŁOWY OPIS PROGRAMU DZIAŁALNOŚCI MUZEUM, W TYM WSKAZANIE KIERUNKÓW DZIAŁALNOŚCI MERYTORYCZNEJ ORAZ KLUCZOWYCH PROJEKTÓW Z UWZGLĘDNIENIEM SPECYFIKI MUZEUM

1. Kierunki merytoryczne i kluczowe projekty programowe

Z punktu widzenia ekonomiki kultury, dobra i usługi kulturalne należą do szczególnej kategorii wytworów – wymagają kreatywności, wiedzy eksperckiej i pracy twórczej, a ich rezultaty podlegają ochronie praw autorskich. Ich wartość nie jest mierzona wyłącznie kryteriami rynkowymi, lecz także kapitałem symbolicznym, społecznym i edukacyjnym, jaki wytwarzają w długim horyzoncie czasowym. Muzeum jako instytucja publiczna, pełni zatem podwójną rolę: z jednej strony jest strażnikiem i producentem wartości symbolicznych i kulturowych, z drugiej – aktywnym uczestnikiem obiegu wiedzy, idei i wrażliwości estetycznej.

W świetle najnowszych tendencji obserwujemy wyraźne przemiany w postrzeganiu sztuki Europy Środkowo-Wschodniej. W warunkach niemal nieograniczonego dostępu do globalnych sieci informatycznych, intensyfikacji wymiany wizualnej oraz narastania problematyki o charakterze międzykontynentalnym, tradycyjna pozycja tego regionu w międzynarodowym dyskursie artystycznym ulega znacznemu osłabieniu. Obszar, który przez dekady funkcjonował jako istotny punkt odniesienia dla refleksji nad współczesnością, neoawangardą i doświadczeniem przemian społeczno-politycznych XX wieku, w świetle nowych faktów i nowego horyzontu coraz częściej bywa marginalizowany lub redukowany do uproszczonych narracji historycznych.

Sytuacja ta wymusza pogłębioną refleksję nad konsekwencjami tych procesów dla sposobu interpretowania historii sztuki w Polsce, a w szczególności w Muzeum Współczesnym Wrocław – znajdującym się w mieście o wyjątkowo złożonej, powojennej tożsamości kulturowej. W tym kontekście Muzeum stoi przed zadaniem nie tylko dokumentowania lokalnych zjawisk artystycznych, lecz także reinterpretowania ich w relacji do globalnych struktur artystycznych, języków wizualnych i aktualnych debat toczących się w obrębie sztuki.

Kluczowe stają się tu: rzetelność badawcza, precyzyjne kryteria wyboru i oceny, kompetencja ekspercka oraz odwaga kuratorska – rozumiana jako zdolność obrony wartości artystycznych, wprowadzania sztuki

wrocławskiej i polskiej w międzynarodowy obieg bez kompleksów peryferyjności, ale także bez bezkrytycznego naśladownictwa globalnych trendów.

2. Model pracy programowej i zarządzania projektami

Przyszły program MWW chcę oprzeć opiera się na świadomym, projektowym modelu zarządzania, obejmującym:

- diagnozę wraz z zespołem kontekstu artystycznego i społecznego,
- precyzyjne określenie pola działania i celów merytorycznych,
- wyznaczenie ram organizacyjnych i harmonogramów,
- konsekwentną realizację oraz ewaluację po zakończeniu każdego z projektów.

Przez ostatnie 5 lat, udało się uporządkować kolekcję Muzeum, zadbać o jej zewidencjonowanie oraz digitalizację, więc przyszedł czas na wydanie porządnego katalogu zbiorów (opracowania naukowe w toku) oraz spokojne programowanie.

Ewaluacja stanowi tu ważny jego element, ma charakter zarówno ilościowy (frekwencja, zasięgi, publikacje), jak i jakościowy – służy sublimowaniu efektów pracy, pogłębianiu refleksji kuratorskiej oraz wyciąganiu wniosków na przyszłość. Każdy projekt chcę traktować jako proces poznawczy, a nie wyłącznie wydarzenie ekspozycyjne.

A. WYSTAWA STAŁA MUZEUM WSPÓŁCZESNEGO WROCŁAW

Dziedzictwo „wrocławskiej awangardy” jako element europejskiej historii sztuki

Otwarcie wystawy stałej stanowi rdzeń przyszłego programu MWW i podstawowe narzędzie realizacji misji muzeum. Jej koncepcja opiera się na założeniu, że Wrocław – jako miasto powojennej migracji, eksperymentu i intensywnych przemian kulturowych – był i pozostaje aktywnym uczestnikiem europejskich i światowych przepływów artystycznych.

Chciałabym pokazać tu sztukę w perspektywie szerokich transformacji estetycznych, społecznych, politycznych i antropologicznych zachodzących od lat 50. XX wieku do współczesności. Nie zmierzam do rekonstrukcji linearnej historii, lecz proponuję wielowątkową, problemową narrację, umożliwiającą różne ścieżki interpretacyjne.

Główne osie interpretacyjne:

1. Modernizm i jego trwanie – reinterpretacje modernistycznych struktur i idei.
2. Redefinicja materii i medium – od znaku, języka i poezji konkretnej po informację, koncept i proces, rzeczywistość.
3. Przestrzeń jako pole sztuki – environment, site-specific, immersja, interaktywność.
4. Transformacje polityczne i społeczne – pamięć, opór, propaganda, codzienność.
5. Wątki duchowe i transcendencja – doświadczenia graniczne, trans, mistyka.
6. Ciało i emancypacje – performans, tożsamość, płęć, hybrydyczność.
7. Eksperyment i postwspółczesność – technologie, AI, alternatywne modele przyszłości.

Wystawa stała miałaby pełnić również funkcję laboratorium badawczego, umożliwiającego dalsze opracowania naukowe i międzynarodowy obieg wystawienniczy prezentowanych dzieł.

B. PROGRAM WYSTAW CZASOWYCH (perspektywa 3–7 lat)

P

Program wystaw czasowych widzę jako rozwijanie kluczowych linii programowych Muzeum: proto i neowanagarda, translokalność, eksperymentalność, sejsmograficzna elastyczność współbrzmienie z dialogiem międzypokoleniowym oraz silnym zapleczem edukacyjnym. Wystawy miałyby być projektowane jako komplementarne wobec ekspozycji stałej lub rewizyjne wobec ujawnionych a narzucających się z dzisiejszej perspektywy znaczeń. Sztuka jest żywą, dynamiczną materią. Chciałabym móc za nią podążać obiektywizując własne i zespołowe sądy i oceny.

a) Wystawy flagowe – wrocławskie konteksty w ujęciu międzynarodowym

1/ „SENSYBILIZM / FLUXUS / EAST FLUXUS”

Projekt przywraca znaczenie wrocławskiego Sensybilizmu jako jednego z najwcześniejszych impulsów konceptualnych w Europie, zestawiając go z Fluxusem i East Fluxusem. Wystawa wzmacnia pozycję Wrocławia jako kluczowego ośrodka awangardy Europy Środkowej.

2/ „NOWOCZESNE KOBIETY WROCŁAWIA”

Wystawa bada rolę kobiet w kształtowaniu nowoczesnej sztuki i tożsamości miasta, łącząc sztukę, modę, codzienność i emancypację. Projekt ma silny wymiar edukacyjny i społeczny, osadzony w lokalnej pamięci kulturowej, ale znaczeniowo uniwersalnej.

3/ „nie MALARSTWO”

Pierwsza pełna, naukowo opracowana synteza 80 lat wrocławskiego malarstwa i „od-malarstwa”. Projekt badawczy i popularyzatorski, aktywizujący publiczność i kształtujący kompetencje odbiorcze.

4/ „KRAJ—OBRAZ CZY PEJZAŻ. PLENERY”

Wystawa łączy tradycję i historię konceptualnych plenerów dolnośląskich I.60 i 70. XX w. z eko-artem i praktykami site-specific, problematyzując abstrakcjonizowanie i performatyzowanie tradycji wrocławskiego neokoloryzmu. Wpisuje lokalny krajobraz w międzynarodowy dyskurs idiomu ekologiczno-konceptualnego.

1. Wystawy globalne i dialogi międzynarodowe (marzę o pokazaniu tych wystaw i dzieł Wrocławianom)

1/ Systemy niewidzialne. Władza, wiedza, kontrola

Punkt wyjścia: Taryn Simon. Wystawa sytuująca się w nurcie najwyższej klasy badań artystycznych nad infrastrukturami władzy i produkcji wiedzy. Odwołanie do praktyki Taryn Simon – jednej z kluczowych artystek analizujących archiwa, klasyfikacje i procedury państwowe – gwarantuje międzynarodowy poziom refleksji. Projekt o wybitnym potencjale krytycznym i edukacyjnym, ujawniający mechanizmy zwykle niewidoczne dla społeczeństwa. Wpisuje się w aktualne debaty o transparentności, kontroli i odpowiedzialności instytucji.

2/ Nie-Bieguni. Tożsamość jako proces (dezintegracje / integracje)

Punkt wyjścia: Guido van der Werve. Autorska koncepcja redefiniująca pojęcie tożsamości jako procesu ciągłego rozpadu i rekonstrukcji. Twórczość van der Werve'a – artysty obecnego w najważniejszych kolekcjach i biennale – nadaje projektowi wysoką rangę międzynarodową. Wystawa odpowiadająca na kluczowe wyzwania współczesności: mobilność, migrację, kryzys podmiotowości. Łączy wymiar egzystencjalny z refleksją polityczną i historyczną.

3/ Czas – Ciało – Transcendencja – Inny

Punkt wyjścia: Bill Viola. Projekt oparty na dziedzictwie jednego z najważniejszych artystów w historii wideo-artu. Wystawa proponuje pogłębioną, kontemplacyjną narrację, przeciwstawiającą się „spieszeniu” kultury

wizualnej. Wysokiej klasy doświadczenie afektywne i intelektualne, łączące sztukę, filozofię i duchowość. Projekt o ponadczasowym charakterze, podnoszący prestiż instytucji realizującej wystawę.

4/ Czas i sztuka. Superpozycje filmu, obiektu, konceptu

Punkt wyjścia: Christian Marclay – The Clock. Wystawa odwołująca się do jednego z najbardziej kanonicznych dzieł sztuki XXI wieku, prezentowanego w MoMA, Tate Modern i Centre Pompidou. Projekt redefiniuje relację między czasem realnym a czasem sztuki. Przedsięwzięcie o globalnym znaczeniu, zdolne przyciągnąć szeroką publiczność bez kompromisu wobec jakości. Modelowe połączenie popularności i rygoru konceptualnego.

5/ Globalne konstelacje abstrakcji. Transfery i tropy

Zakres: proto- i neoawangarda, ornament, struktura, kod. Nowatorskie ujęcie abstrakcji jako zjawiska transnarodowego, rekonfigurującego relacje między centrum a peryferiami. Projekt rewiduje dominującą narrację historii sztuki. Wystawa o wysokiej wartości badawczej, przywracająca należne miejsce polskim artystom w globalnym obiegu idei. Istotny wkład w rozwój humanistyki wizualnej.

6/ Atlas transformacji. Europa Środkowo-Wschodnia 1956–2025

Ambitny projekt przekrojowy, tworzący wizualny i pojęciowy atlas przemian regionu. Łączy perspektywę historyczną z analizą zjawisk najnowszych. Unikatowa, wielogłosowa narracja regionalna o znaczeniu międzynarodowym. Projekt archiwizujący doświadczenia, które dotąd funkcjonowały na marginesach dominujących historii sztuki.

7/ Dzieło (nie)możliwe? Poskonceptualne zmiany metodologiczne

Punkt wyjścia: John Cage – ASLAP. Wystawa podejmująca jedno z najradykalniejszych pytań sztuki współczesnej: o granice dzieła, autora i czasu. Odwołanie do Cage'a sytuuje projekt w samym centrum światowego kanonu. Projekt o wyjątkowej wadze teoretycznej, redefiniujący praktyki kuratorskie i wystawiennicze. Idealny przykład sztuki jako procesu, a nie produktu.

Proponowany cykl wystaw:

- reprezentuje najwyższy poziom artystyczny i kuratorski,
- łączy kanon światowy z autorską reinterpretacją,
- posiada wysoką wartość badawczą, edukacyjną i międzynarodową,
- realnie podnosi prestiż instytucji i jej rozpoznawalność,
- buduje pozycję MWW jako instytucji zdolnej do realizacji ambitnych, badawczo-artystycznych projektów o zasięgu międzynarodowym, łączących sztukę z refleksją metodologiczną, polityczną, społeczną i duchową.

2. Wystawy eksperymentalne, edukacyjne i partycypacyjne

Programy takie jak np.:

- ART_LAB (pokazy jednego dzieła do pogłębionej analizy)
- Translokalne Spotkania (sztuka jako relacja, interdyscyplinarny background)
- Digital Commons (nowe technologie w sztuce)
- Muzeum od środka. W ramach edukacyjnego projektu Teen Museum Studies.
- Czytelnia Sztuki (język, mowa, cisza, krzyk, śpiew, kod)

wzmocnią rolę muzeum jako instytucji uczącej się, otwartej na współtworzenie z publicznością i nowe modele edukacji muzealnej.

3. ZNACZENIE PROGRAMU DLA ROZWOJU MUZEUM

Proponowany program:

- umacnia profil MWW jako muzeum eksperymentalnego i badawczego,
- wzmacnia pozycję Wrocławia na mapie europejskiej sztuki współczesnej,
- integruje lokalne dziedzictwo z globalnym obiegiem idei,
- rozwija kompetencje kulturowe odbiorców,
- tworzy trwałą wartość edukacyjną, naukową i społeczną.

Muzeum Współczesne Wrocław funkcjonuje tu nie jako archiwum przeszłości, lecz jako aktywna instytucja przyszłości, która interpretuje współczesność, współtworzy ją i bierze za nią odpowiedzialność.

III. PLAN ORGANIZACYJNO-FINANSOWY DLA INSTYTUCJI, W TYM PROJEKT STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ, POLITYKI FINANSOWEJ, MODELU ZARZĄDZANIA

1. FILOZOFIA ZARZĄDZANIA I ZAŁOŻENIA OGÓLNE

Jako dyrektorka Muzeum przyjmuję model zarządzania oparty na odpowiedzialności publicznej, przejrzystości finansowej oraz zarządzaniu projektowym, traktując instytucję jako organizm dynamiczny, reagujący na zmiany społeczne, kulturowe i ekonomiczne.

W mojej koncepcji Muzeum funkcjonuje jako platforma wymiany i wzrostu wiedzy, sztuki i relacji społecznych, w której każda aktywność programowa posiada jasno określony cel, budżet, harmonogram i mierzalne rezultaty. Polityka finansowa i model zarządzania projektami stanowią jeden spójny system decyzyjny, umożliwiający racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi oraz skuteczne pozyskiwanie finansowania zewnętrznego.

2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA

1/ Dyrekcja

Dyrektorka Muzeum

Model zarządzania opiera się na delegowaniu odpowiedzialności i horyzontalnych współpracach zespołowych przy zachowaniu centralnego nadzoru strategicznego.

2/ Pion merytoryczny

- Dział Kuratorski i Kolekcji – program wystaw, badania, rozwój i zbiorów, opieka konserwatorska.
- Dział Edukacji i Publiczności – edukacja, dostępność, projekty i relacje społeczne.
- Dział Projektów i Produkcji – koordynacja realizacji projektów w modelu PCM.

Każdy dział funkcjonuje w logice projektowej, z przypisanymi liderami projektów odpowiedzialnymi za cele, budżet i harmonogram.

3/ Pion wsparcia

- Dział Finansowo-Księgowy – kontrola wydatków, rozliczenia grantowe.
- Administracja i technika – infrastruktura i inwestycje.
- Dział Promocji i Marketingu.
- Dział Komunikacji.
- Recepcja/kasy biletowe.
- Ochrona i bezpieczeństwo.
- Audyt (wewnętrzny/zewnętrzny) – zgodność proceduralna i finansowa.

3. POLITYKA FINANSOWA

1/ Zasady nadrzędne

- Zgodność z prawem – pełna zgodność z ustawą o rachunkowości oraz wytycznymi krajowymi i UE.
- Transparentność – jawność procedur, raportowanie i monitoring.
- Efektywność – każda złotówka pracuje na cele programowe.
- Odpowiedzialność osobowa – każdy projekt ma lidera budżetu.
- Planowanie strategiczne – budżet wynika bezpośrednio z programu.

2/ Cele finansowe (SMART)

- min. 95% realizacji budżetów projektowych,
- odchylenie budżetowe $\leq 5\%$,
- wzrost środków zewnętrznych o 10% rocznie,
- terminowe zamknięcie roku finansowego do 31 marca,
- 100% kompletności dokumentacji audytowej.

3/ Planowanie i kontrola

Budżety projektów powstają w fazie Formułowania (PCM). Każdy koszt musi posiadać uzasadnienie merytoryczne, źródło finansowania oraz harmonogram. Kontrola finansowa odbywa się na poziomie:

- lidera projektu,
- działu finansowego,
- dyrekcji.

4. MODEL ZARZĄDZANIA PROJEKTOWEGO MUZEUM

Jako dyrektorka wdrażam zarządzanie cyklem życia projektu (PCM) jako standard pracy instytucji.

1/ Fazy PCM

1. Programowanie – zgodność projektów z misją i strategią.
2. Identyfikacja – analiza potrzeb, kosztów i ryzyk.
3. Formułowanie – harmonogram, budżet, matryca logiczna (LFA).
4. Wdrożenie – realizacja, monitoring wskaźników, raportowanie.
5. Ocena i audyt – ewaluacja jakości i efektywności.

2/ Metoda Logical Framework Approach (LFA)

LFA stosowana jest do:

- precyzyjnego definiowania celów,
- budowy wskaźników,
- analizy ryzyk i założeń,
- utrzymania spójności logicznej projektów.

5. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Ryzyko traktuję jako element zarządzalny. Chcę w Muzeum stosować cztery strategie:

- unikanie,
- minimalizowanie,
- transfer,
- akceptację z planem awaryjnym.

Monitorowanie ryzyk odbywa się na poziomie projektów przez cały cykl realizacji.

6. SYSTEM OCENY I WSKAŹNIKÓW

Jako dyrektorka wprowadzę stały system monitoringu oparty na wskaźnikach:

- wykorzystanie budżetu – $\geq 95\%$,
- realizacja harmonogramu – $\geq 90\%$ zadań w terminie,
- wzrost frekwencji – min. 5% rocznie,
- zadowolenie odbiorców – $\geq 4,5/5$,
- ryzyka wysokie zmaturalizowane – $< 10\%$,
- kompletność dokumentacji – 100%.

Wskaźniki są podstawą decyzji zarządczych, korekt programowych i planowania kolejnych lat.

Przedstawiony plan pokazuje Muzeum jako instytucję nowoczesną, zarządzaną w sposób odpowiedzialny i profesjonalny, w której:

- strategia, program i budżet są ze sobą ściśle powiązane,
- decyzje dyrektorskie oparte są na danych i wskaźnikach,
- zespół pracuje w jasnej strukturze odpowiedzialności,
- środki publiczne są wykorzystywane efektywnie i transparentnie.

Moim celem jako dyrektorki jest stworzenie stabilnego, wiarygodnego i ambitnego Muzeum, zdolnego do realizacji projektów o znaczeniu lokalnym i międzynarodowym, przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów zarządzania publicznego.

IV. KONCEPCJA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI MUZEUM UMOŻLIWIAJĄCA OSIĄGANIE CELÓW STRATEGICZNYCH Z UWZGLĘDNIENIEM DOTYCHCZASOWEGO POZIOMU DOTACJI WRAZ Z PROPOZYCJĄ POZYSKIWANIA ŚRODKÓW ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH

1. Odpowiedzialne zarządzanie finansami jako fundament skutecznego kierowania Muzeum

Jako dyrektorka Muzeum Sztuki Współczesnej traktuję politykę finansową jako jedno z kluczowych narzędzi realizacji misji instytucji. Zarządzanie środkami publicznymi będzie prowadzone w sposób zgodny z ustawą o finansach publicznych, z zachowaniem zasad jawności, przejrzystości, celowości i oszczędności wydatkowania środków oraz terminowej realizacji wszystkich zobowiązań.

Podstawą mojego modelu zarządzania jest ściśle powiązanie planowania finansowego z celami strategicznymi Muzeum. Budżet traktuję jako dokument zarządczy, który umożliwia podejmowanie świadomych decyzji programowych, kontrolę ryzyk oraz stabilny rozwój instytucji, a nie wyłącznie jako narzędzie rozliczeniowe.

2. Stabilność finansowa – dotacje organizatora i środki MKiDN

Za absolutny priorytet uznaję utrzymanie stabilnego poziomu finansowania ze strony Organizatora Muzeum, który gwarantuje ciągłość funkcjonowania instytucji, bezpieczeństwo zespołu oraz realizację podstawowych zadań statutowych. Dotacje podmiotowe i celowe będą wykorzystywane jako fundament budżetu oraz jako wkład własny umożliwiający pozyskiwanie środków zewnętrznych. Niestety należy stwierdzić, że nie jest ono wystarczające, co wskazuje poniższe rozpisanie budżetu na rok 2026.

Dotacja podmiotowa:

Obszar	%	Kwota
Wynagrodzenia osobowe (z PPK)	44,13%	1 959 000 zł
Wynagrodzenia bezosobowe	16,22%	720 000 zł
Honoraria, tantiemy	0,67%	29 540 zł
Składki ZUS (osob. i bezosob.)	9,24%	410 000 zł
Utrzymanie obiektu	20,07%	891 000 zł
Program wystawienniczy + edukacja	6,76%	300 000 zł
Promocja / Komunikacja / publikacje	1,80%	80 000 zł
Cyfryzacja i IT	0,68%	30 000 zł
Rezerwa / innowacje	0,45%	20 000 zł
RAZEM	100,00%	4 439 540 zł

Środki własne (sprzedaż biletów, katalogów, płatne warsztaty, najem itp.):

Rozwój kadr	2,00%	6 000 zł
Edukacja/marketing/materiał (w tym Laboratorium barw. Różowy – 54 000 zł, MKiDN)	20,83%	62 480 zł
Pozostałe koszty	9,00%	27 000 zł
Remonty	11,67%	35 000 zł
Koszty admin./amortyzacja	56,51%	169 520 zł
Razem:	100%	300 000 zł

Równolegle zakładam systematyczne i konsekwentne aplikowanie do programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w szczególności: Sztuki wizualne, Wspieranie działań muzealnych, Kolekcje sztuki współczesnej, Kultura cyfrowa, Edukacja kulturalna oraz Kultura dostępna. Programy te stanowią naturalne i najbardziej adekwatne źródło finansowania działalności muzeum sztuki współczesnej, umożliwiając rozwój programu wystawienniczego, kolekcji, badań oraz działań edukacyjnych bez nadmiernego obciążania budżetu organizatora.

3. Finansowanie rozwojowe – kompetencje międzynarodowe Muzeum

Jako dyrektorka zakładam aktywną obecność Muzeum w międzynarodowym obiegu instytucjonalnym, przede wszystkim poprzez udział w programie Kreatywna Europa. Moim celem jest stopniowe budowanie pozycji Muzeum jako lidera projektów europejskich, a nie wyłącznie partnera. Pozwala to nie tylko zwiększyć skalę finansowania, lecz także wzmocnić kompetencje zespołu, międzynarodową rozpoznawalność oraz jakość oferty programowej.

Środki europejskie traktuję jako narzędzie realizacji długofalowych celów Muzeum: budowy nowego obiektu, Pawilonu Alea lacta Est, współprodukcji wystaw, mobilności artystów i kuratorów, rozwoju sztuki nowych mediów oraz projektów reagujących na współczesne wyzwania społeczne i ekologiczne.

4. Infrastruktura, digitalizacja i dostępność

Rozwój infrastruktury Muzeum oraz jego zdolności technologicznych planuję opierać na środkach z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, przeznaczonych na modernizację przestrzeni wystawienniczych, magazynów sztuki współczesnej oraz systemów digitalizacji i archiwizacji zbiorów.

Działania edukacyjne i społeczne, w tym programy dostępności i włączania nowych grup odbiorców, będą wzmacniane środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz funduszy krajowych i międzynarodowych. Pozwoli to na trwałe powiązanie programu Muzeum z potrzebami społeczności lokalnej.

5. Dywersyfikacja przychodów – mecenat i partnerstwa prywatne

Istotnym elementem mojego podejścia do zarządzania Muzeum jest rozwój współpracy z sektorem prywatnym, przy zachowaniu pełnej autonomii programowej instytucji. Zakładam budowę programu mecenatu, choć to proces długodystansowy, obejmującego finansowanie zakupów do kolekcji, wystaw oraz działań edukacyjnych.

Równolegle planuję rozwój programów skierowanych do darczyńców indywidualnych oraz partnerstw CSR, szczególnie z firmami z obszaru nowych technologii i przemysłów kreatywnych. Celem jest dywersyfikacja źródeł finansowania przy zachowaniu nadrzędnej roli środków publicznych.

6. Podsumowanie – dyrektor jako gwarant stabilności i rozwoju

Przedstawiona koncepcja finansowania opiera się na odpowiedzialnym zarządzaniu, dywersyfikacji źródeł przychodów oraz konsekwentnym wykorzystaniu kompetencji zespołu Muzeum. Jako dyrektorka biorę pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo finansowe instytucji, efektywność wydatkowania środków oraz długofalowy rozwój Muzeum jako nowoczesnej, wiarygodnej i rozpoznawalnej instytucji sztuki współczesnej.

V. STRATEGIA KOMUNIKACJI I ROZWOJU PUBLICZNOŚCI – WSKAZANIE KONKRETNÝCH DZIAŁAŃ Z UWZGLĘDNIENIEM WSPÓŁCZESNYCH TRENDÓW I NARZĘDZI KOMUNIKACJI.

Strategia komunikacji i rozwoju publiczności MWW opiera się na założeniu, że muzeum jest instytucją publiczną odpowiedzialną za równe, realne i godne udostępnianie kultury. Celem działań jest poszerzenie i zróżnicowanie publiczności, wzmocnienie relacji z odbiorcami lokalnymi i regionalnymi oraz dotarcie do nowych grup dzięki synergii działań stacjonarnych, cyfrowych i partycypacyjnych. Priorytetem jest dostępność architektoniczna, sensoryczna i cyfrowa, a także eliminacja barier społecznych i przestrzennych.

MWW podejmuje działania, aby zapewnić udział w kulturze osobom z niepełnosprawnościami, seniorom, osobom neuro różnorodnym, mieszkańcom regionów peryferyjnych oraz osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym.

Dostępność architektoniczna

- Dobudowa stale związanej z podłożem ruchomej platformy dla osób na wózkach od strony parkingu.
- Minimalizowanie barier orientacyjnych i sensorycznych w wnętrzach, w tym w wąskich spiralnych klatkach i przestrzeniach o monotonnym kolorze.

Dostępność informacyjna i sensoryczna

- Tłumaczenia materiałów w PJM, uproszczona forma tekstu (ETR), tyflografiki dla osób z dysfunkcją wzroku.
- Projektowanie treści wystaw i wydarzeń w sposób inkluzyjny, zrozumiały i angażujący dla wszystkich grup odbiorców.

MWW kontynuuje i rozwija projekty społeczne i edukacyjne:

- „Rozrusznik bez barier” – aktywizacja osób o różnych potrzebach emocjonalnych i percepcyjnych.
- „Laboratorium Barw” – projekt zapewniający dostępność architektoniczną, sensoryczną i informacyjną, z 3-letnim dofinansowaniem MKiDN (kontynuacja w 2026–2027).
- Po 2027 r. chciałabym rozpocząć w ramach projektu edukacyjnego analizę: punktu, linii, konturu, granicy, formy, kształtu.

Projekty te włączają publiczność w proces twórczy i edukacyjny, tworząc długofalową relację z Muzeum.

Digitalizacja i nowoczesne technologie umożliwiają pokonywanie barier geograficznych i społecznych. Planowane działania:

1. Aplikacje mobilne – audioprzewodniki AI*.
2. Interaktywne ekrany dotykowe – samodzielna eksploracja treści i personalizacja ścieżki zwiedzania.
3. Augmented Reality (AR) – interaktywne uzupełnianie narracji wystaw.
4. Virtual Reality (VR) – immersyjne doświadczenia edukacyjne, w tym prezentacja przestrzennych prac Stanisława Dróżdża w wirtualnej przestrzeni.

Realizacja strategii wymaga:

- rozwoju zespołu techno-medialnego i kreatywnego,
- podnoszenia kompetencji cyfrowych pracowników,
- utworzenia pracowni digitalizacyjnej wspierającej dostęp do zasobów muzealnych regionalnych instytucji,
- zapewnienia jednolitego punktu dostępu do cyfrowej kolekcji MWW.

Strategia uczyni MWW instytucją:

- otwartą, partycypacyjną i inkluzywną,
- liderem dostępności architektonicznej, sensorycznej i cyfrowej,
- nowoczesnym centrum edukacji i interakcji, łączącym ochronę dziedzictwa z innowacyjnymi formami prezentacji sztuki,
- proponującym ważne merytorycznie wystawy wyznaczające nowe kierunki postrzegania rzeczywistości.

Realizacja tej strategii zapewni MWW długofalowy rozwój publiczności, wzrost partycypacji oraz wzmocnienie roli muzeum w regionie i w skali międzynarodowej.

VI. PLAN EFEKTYWNEGO WYKORZYSTANIA BAZY LOKALOWEJ I ZASOBÓW INSTYTUCJI ORAZ GOSPODAROWANIA ZBIORAMI MUZEUM

Założenia strategiczne

MWW realizuje politykę kompleksowego i zrównoważonego gospodarowania przestrzenią i zasobami, maksymalizując efektywność działania przy zachowaniu wysokich standardów bezpieczeństwa, dostępności i ochrony dziedzictwa kulturowego. Plan obejmuje: plan usług, plan przychodów i kosztów, plan remontów i konserwacji środków trwałych oraz plan inwestycji. Priorytetem jest optymalizacja przestrzeni wystawienniczej, edukacyjnej i administracyjnej, z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami, seniorów oraz odbiorców spoza dużych ośrodków miejskich.

1/ Wykorzystanie bazy lokalowej

- Optymalizacja przestrzeni: elastyczne aranżacje ekspozycji i wydarzeń, równoczesna realizacja programów wystawienniczych, edukacyjnych i badawczych, wdrażanie platform dla osób na wózkach, oznakowań sensorycznych i ułatwień orientacyjnych.
- Wykorzystanie dziedzictwa architektonicznego: schron i budynek biurowy traktowane jako atrakcje edukacyjne i historyczne; popularyzacja dorobku architekta Richarda Konwiarza poprzez wystawy i publikacje.

*Personalizowane audioprzewodniki wspomagane sztuczną inteligencją przez aplikację Smartify to już teraźniejszość. Dzięki nim możemy wyjść naprzeciw preferencjom odbiorcy, jego ograniczeniom czasowym i zainteresowaniom (Smithsonian American Art Museum).

- Zarządzanie przestrzenią biurową: część zespołu przeniesiona do wynajętej przestrzeni wysokiego standardu przy ul. Śrubowej, minimalizacja kosztów i zachowanie ciągłości pracy administracyjnej.

2/ Gospodarowanie zbiorami muzealnymi

- Konserwacja i katalogowanie: systematyczna ochrona, digitalizacja i monitoring warunków przechowywania zbiorów.
- Udostępnianie cyfrowe: wprowadzenie platform umożliwiających zdalny dostęp do kolekcji, wspieranie badań naukowych i edukacji, pokonywanie barier geograficznych i społecznych.

3/ Plan remontów, inwestycji i rozwoju

- Instalacja niezbędnego systemu klimatyzacji.
- Modernizacja infrastruktury dla dostępności i bezpieczeństwa, w tym wdrożenie ruchomej platformy przy wejściu od strony parkingu.
- Rozwój pracowni digitalizacyjnej i zaplecza technologicznego, wdrażanie narzędzi cyfrowych (VR/AR, audio-przewodniki AI).
- Zrównoważone gospodarowanie energią i zasobami, minimalizacja śladu ekologicznego, podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie technologii i zarządzania zbiorami.

4/ Integracja z misją edukacyjną i badawczą

Efektywne wykorzystanie przestrzeni i zasobów umożliwia:

- realizację innowacyjnych programów edukacyjnych i badawczych,
- stymulowanie kreatywności różnych grup odbiorców,
- wzmocnienie roli MWW jako miejsca eksperymentu, interdyscyplinarnej refleksji i partycypacji w sztuce współczesnej.

MWW łączy tradycję ochrony dziedzictwa z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi, zapewniając pełną funkcjonalność, dostępność i atrakcyjność dla wszystkich grup publiczności.

VII. PLAN WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI Z INNYMI PODMIOTAMI KRAJOWYMI I ZAGRANICZNYMI

Jako dyrektorka chcę stawiać na aktywną współpracę z podmiotami krajowymi i zagranicznymi, w tym na stałą kooperację z Dolnośląskim Towarzystwem Zachęty Sztuk Pięknych oraz Fundacją im. Stanisława Dróżdża. Ufam też, że Rada Muzeum, działając jako organ powierniczy, będzie wspierać strategiczne decyzje instytucji, zapewniając ich przejrzystość, rzetelność i odpowiedzialność wobec społeczeństwa oraz organów nadzorczych.

Muzeum Współczesne Wrocław aspiruje do roli ambasadora wrocławskiej i polskiej sztuki współczesnej na arenie międzynarodowej. Wykorzystując możliwości oferowane przez programy MKiDN, w szczególności w ramach priorytetu „Promocja kultury polskiej za granicą”, planuję intensyfikację działań związanych z prezentacją polskich artystów i artystek poza granicami kraju.

Chcę rozwijać też program translokacyjny, oparty na wymianie pogłębionej wiedzy i doświadczeń, który pozwala łamać uprzedzenia i wzbogacać nasze podejście do publiczności oraz zarządzania instytucją. Kontynuować wdrażanie modelu emancypacyjnego w sztuce, uwzględniającego różnorodność artystów i odbiorców, w tym osoby z dysfunkcjami.

Moim celem jest budowa silnych sieci międzynarodowych, rozwój kompetencji zespołu, a jednocześnie utrzymanie misji kulturowej przy elastycznym reagowaniu na nowe wyzwania społeczne i technologiczne. Dzięki tym działaniom MWW umocni pozycję instytucji innowacyjnej, otwartej i globalnie widocznej, promującej polską sztukę współczesną i kreatywność w wymiarze międzynarodowym.

SUM UP

Moje myślenie o Muzeum wpisuje się w założenia statutu Muzeum oraz przyjętą 20.12.2025 r. strategię dla miasta Wrocław - Miasto promieniujące kulturą w ramach Strategii Rozwoju Wrocławia "Wrocław 2050".

Wrocław to miasto, w którym kultura współtworzy jakość życia, wizerunek i rozwój. Twórcy oraz instytucje powinny osiągać wysoką pozycję w krajowych i międzynarodowych zestawieniach, a mieszkańcy móc aktywnie uczestniczyć w kulturze przez całe życie. Sztuka powinna być obecna w przestrzeni miasta, a kultura stanowić trwały priorytet polityki miejskiej.

Silne Muzeum Współczesne Wrocław to dla miasta wytyczna w strategii:

1. silnego ekosystemu kultury – rozwój instytucji, wydarzeń i marek kulturalnych, wspieranie twórców, premier i nowych zjawisk oraz wzmocnienie kompetencji zarządczych w kulturze.
2. powszechnego uczestnictwa w kulturze – edukacja kulturalna, dostępność oferty, rozwój czytelnictwa, wsparcie talentów i angażowanie kapitału prywatnego.
3. ochrony dziedzictwa i przestrzeni – ochrona i twórcze wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, wysoka jakość i spójność estetyczna przestrzeni miasta oraz kultura pamięci.
4. kultury jako marka miasta – rozwój turystyki kulturowej, przywracanie historycznych obiektów do życia i tworzenie infrastruktury dla wydarzeń o zasięgu lokalnym i międzynarodowym.

Jako kandydatka na dyrektora MWW w pełni rozumiem wyzwania współczesnych muzeów w szybko zmieniającym się świecie. W zgodzie z tegorocznym tematem ICOM postrzegam MWW nie tylko jako przestrzeń konserwatorską, lecz jako aktywny ośrodek kształtowania zrównoważonych i inkluzywnych społeczności. Jestem świadoma znaczenia ochrony dziedzictwa materialnego i niematerialnego, zwłaszcza w społecznościach doświadczających migracji i zmian demograficznych, oraz roli młodych ludzi jako siły napędowej innowacyjnych działań muzealnych. Rozumiem konieczność odpowiedzialnej integracji nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja czy rzeczywistość rozszerzona, w sposób podnoszący świadomość i jakość doświadczeń zwiedzających przy zachowaniu autentyczności i bezpieczeństwa sztuki. W mojej wizji MWW staje się miejscem dialogu, hybrydowych doświadczeń fizycznych i cyfrowych oraz aktywnego uczestnictwa różnych grup odbiorców, przy jednoczesnym zachowaniu neutralności, inkluzywności i standardów etycznych. Traktuję te wyzwania jako szansę na tworzenie nowoczesnego, otwartego i odpowiedzialnego muzeum jutra.

Wyobraźmy sobie miejsce, w którym sztuka, nauka i natura łączą się w jedną przestrzeń inspiracji i eksperymentu. Muzeum-ogród-dzieło dla człowieka przyszłości to nie tylko kolekcje i wystawy – to laboratorium kreatywności, relaksu, forum dialogu i centrum edukacyjne, które angażuje odwiedzających w odkrywanie, tworzenie i naukę, dając wytchnienie i prowokując do refleksji. O takim Muzeum marzę. Jestem też pewna, że tworzenie takiego muzeum to mądrość. Wierzę, że Muzeum Współczesne Wrocław może stać się miejscem spersonalizowanych doświadczeń, dostępnych dla każdego, niezależnie od wieku, statusu czy pochodzenia. Może być przestrzenią wolną, inkluzywną i otwartą, w której wszystkie pokolenia uczą się krytycznego myślenia, rozwijają wyobraźnię i uczestniczą w kształtowaniu kultury jutra.

Moim celem jest stworzenie instytucji, która nie tylko chroni dziedzictwo i promuje sztukę, ale również kształtuje społeczność, inspirowa do pozytywnych działań i staje się wizytówką Wrocławia na arenie międzynarodowej. Wierzę, że muzeum przyszłości to miejsce, w którym każdy może odkrywać świat, dzięki fenomenologicznemu przymiotowi sztuki – wyprzedzać jego zmiany i współtworzyć jego przyszłość.

Wrocław, 20.12.2025



Sylwia Świsłocka-Karwot