

Strategia Rozwoju

BIURO WYSTAW ARTYSTYCZNYCH WE WROCŁAWIU

© Jolanta Bielańska | 14.08.2020

WPROWADZENIE

Sztuki wizualne nie mają tak wysokich notowań w Polsce jak teatr i muzyka. Poziom edukacji artystycznej w szkołach jest niewystarczający, dlatego zadania edukacyjne w tym obszarze powinny w coraz większym stopniu przejmować galerie i muzea sztuki współczesnej. Według ogólnopolskich badań dotyczących wizyt Polaków w muzeach i galeriach, wynika, że:

- ✓ 23% osób z wykształceniem wyższym deklaruje, iż nigdy nie było w galerii lub muzeum sztuki
- ✓ Ponad połowa Polek i Polaków deklaruje, iż nie była w galerii lub muzeum sztuki nigdy w ciągu całego swojego życia. Więcej niż raz czy dwa w życiu była w tego rodzaju instytucjach co piąta osoba, a regularną obecność w galeriach i muzeach sztuki deklaruje około 1% rodaków
- ✓ 70% Polek i Polaków nie rozmawia nigdy o sztuce, a tylko 14% deklaruje rozmowy o sztuce w trakcie wydarzeń kulturalnych.
- ✓ jeszcze rzadziej rozmawia się z samymi artystami (zaledwie 9% spośród tych respondentów, którzy twierdzą, że prowadzą dyskusje o zjawiskach artystycznych).

Ta tematyka nie budzi dużego zainteresowania mediów. Łączna ilość artykułów z pola sztuk wizualnych w *Gazecie Wyborczej*, *Polityce*, *Rzeczypospolitej* i *Gościu Niedzielnym*, wynosi między 5 a 8 tekstów miesięcznie. (w/w informacje pochodzą z *Wizualne niewidzialne. Sztuki wizualne w Polsce – stan, rola i znaczenie*, 2018). Z powyższych danych wynika, że niezbędne są działania edukacyjne i popularyzatorskie, które będą stale stymulować wzrost zainteresowania sztuką współczesną i budowanie społeczności wokół koncepcji *well-being through art and culture*.

Należy mieć świadomość, że polscy artyści są obecnie pozbawieni wsparcia instytucjonalnego, a brak stałych przychodów i małe możliwości rozwoju kariery przyczyniają się do odpływu utalentowanych osób z naszego miasta. Poprzez zintensyfikowanie działań promujących twórczość, większą ilość wystaw grupowych i pracę nad usieciowieniem instytucji – to tylko niektóre z działań umożliwiających rozwój zawodowy twórców.

Wrocław nie posiada jeszcze instytucji, dedykowanej jedynie sztuce współczesnej, która dysponowałaby przystosowaną do tego celu infrastrukturą. Sztuka współczesna potrzebuje neutralnej wizualnie przestrzeni, która nie dominuje wystawianych obiektów i nie narzuca dodatkowej narracji. Istotne są również warunki w jakich eksponowane są prace artystów: zbytne wyeksponowanie na światło słoneczne wpływa na płowienie i przegrzanie (witryny), brak kontroli i regulacji temperatury i wilgotności w pomieszczeniach uniemożliwia wystawianie prac, które mają specjalne zalecenia konserwatorskie, bariery architektoniczne takie jak brak windy i schody – to czynniki wpływające na obniżenie poziomu atrakcyjności.

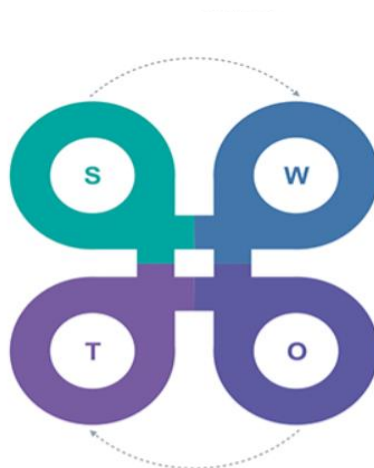
ANALIZA SWOT BWA

Mocne strony

- ✓ dobrze przygotowany zespół
- ✓ stałe finansowanie
- ✓ zasoby lokalowe
- ✓ baza artystów
- ✓ wsparcie prawne i ekonomiczne
- ✓ długa historia i ciągłość instytucji
- ✓ silny ośrodek uniwersytecki i naukowy

Zagrożenia

- ✓ izolacja na rynku sztuki
- ✓ rozdrobnienie
- ✓ pozostawanie na poziomie działań lokalnych
- ✓ brak szerszej i długofalowej wizji współpracy z artystami
- ✓ dublowanie działań przez poszczególne galerie



Słabe strony

- ✓ rozproszenie bazy lokalowej
- ✓ działanie według zasad wypracowanych w ubiegłym wieku
- ✓ brak przystosowania i narzędzi do wejścia na rynek komercyjny (udział w targach sztuki)
- ✓ małe wsparcie dla artystów
- ✓ niedostatecznie rozwinięta współpraca zagraniczna

Szanse

- ✓ stworzenie hub'u społecznego (well being through culture)
- ✓ stałej współpracy zagranicznej polegającej na wymianie artystów (AiR, wypożyczanie wystaw/wymiana)
- ✓ stworzenie wsparcia dla artystów (punkt porad prawnych i ochrona praw autorskich, wsparcie merytoryczne przy ubieganiu się stypendia - aktualizowana baza stypendiów online, sprzedaż dzieł)
- ✓ pozyskiwanie funduszy na działalność wystawienniczą i projekty społeczne
- ✓ usieciowienie instytucji również międzynarodowe

PLAN 7-letni i rekomendacje

Bardzo dobrą inwestycją miejską byłoby wybudowanie nowego budynku dedykowanego sztuce współczesnej i działalności poświęconej *well-being through art and culture*. Konsolidacja wszystkich galerii *Biura Wystaw Artystycznych* pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie umiejętności zespołu BWA i skupienie całego środowiska w jednym miejscu. Kumulacja kilku wydarzeń (np.: wernisaży) podczas jednego wieczoru, stwarza szanse na przyciągnięcie większej publiczności, integrację środowiska i budowanie więzi społecznych.

Architektura budynku powinna być zaprojektowana w taki sposób, by móc profesjonalnie eksponować dzieła, prowadzić działalność edukacyjną i warsztaty, studia dla rezydentów, profesjonalny magazyn prac z rampą podjazdową, kawiarnię, sklepik z książkami i galeryjnymi pamiątkami. Obiekt powinien być również dostosowany do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami, bez barier architektonicznych i z odpowiednio przygotowaną dla tych osób infrastrukturą. Istotne jest zaprojektowanie budynku, który

będzie spełniał normy bezpieczeństwa wymagane w przypadku wypożyczenia wartościowych dzieł sztuki do ekspozycji. Z moich doświadczeń podczas pracy dla ESK 2016 wynika, że jest to jedna z podstawowych barier do sprowadzania prestiżowych dzieł sztuki i wystaw do Wrocławia.

Koncepcja połączenia wszystkich galerii w jedną nowoczesną instytucję, która spełniałaby oprócz funkcji wystawienniczych również rolę hub'u społecznego, byłaby dla Wrocławia szansą na podniesieniu atrakcyjności miasta i kolejnym krokiem w kierunku dbałości o dobrostan mieszkańców. Liczne warsztaty, odczyty, oprowadzania kuratorskie i odwiedzanie wystaw w przyjaznym i ładnym otoczeniu, sprzyjają tworzeniu ogólnego dobrostanu (well-being), który można zdefiniować jako ocenę swojego życia na poziomie przyjemnym i wartościowym. Jest to stan osiągany w wyniku zaspokojenia istotnych potrzeb i umożliwiający samorozwój.

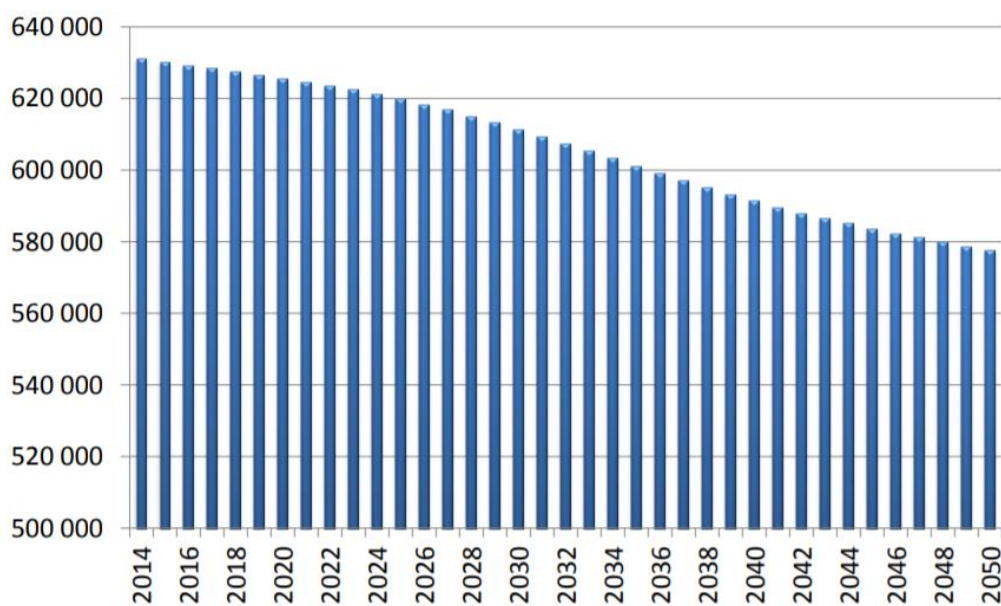
Procesy demograficzne we Wrocławiu i ich konsekwencje społeczno-ekonomiczne

W czerwcu 2018 r. ludność Polski liczyła 38 413 tys. mieszkańców, w tym 6 619 tys. osób to osoby w wieku 65 lat i więcej, co stanowi 17,2% ogółu ludności. Rezultatem przemian w procesach demograficznych są zmiany w liczbie i strukturze ludności według wieku, tj. obserwowany do 2015 r. spadek liczby i odsetka dzieci (0-14 lat) oraz nieprzerwany wzrost grupy osób w starszym wieku (65 lat i więcej). Dla porównania w 1990 r. osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiły tylko 10,2% ogółu ludności. Według GUS proces starzenia się ludności Polski ulega przyspieszeniu. Wskazują na to tendencje zmian dotyczące udziału ludności w wieku poprodukcyjnym (kobiety – 60 lat i więcej, mężczyźni – 65 lat i więcej). W latach 2000-2017 liczba tej subpopulacji zwiększyła się o ponad 2,3 mln do wielkości 8 mln (wzrost z niespełna 15% do prawie 21%).

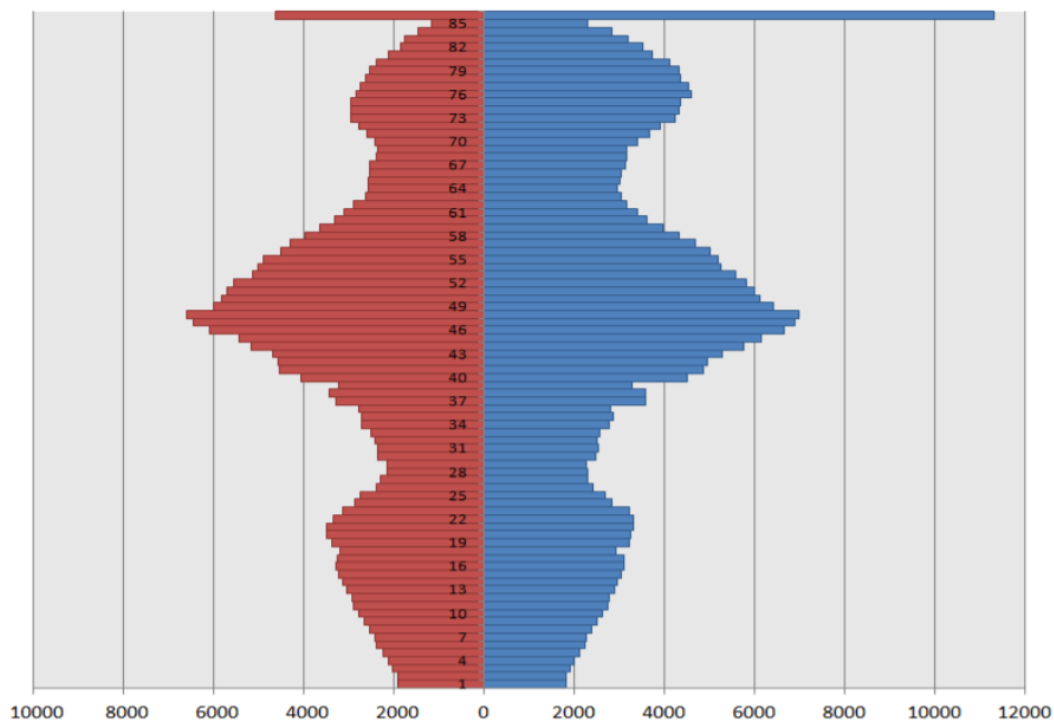
Aktywne starzenie się (active ageing)

W wyniku rosnącego udziału osób starszych w populacji, Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) pod koniec lat 90. XX wieku wprowadziła w sferę polityki społecznej i gospodarki koncepcję aktywnego starzenia się (active ageing). Aktywne starzenie się pozwala mieszkańcom wykorzystać własny potencjał w taki sposób, by czuć się dobrze pod względem fizycznym i społecznym. Umożliwia również realizowanie ich potencjału odnośnie kondycji psychicznej, społecznej i umysłowej przez cały bieg życia oraz uczestnictwo w społeczeństwie stosownie do ich potrzeb, pragnień i możliwości.

Zmiany liczby mieszkańców Wrocławia w latach 2014 – 2050 (wg prognozy GUS)



Struktura ludności według płci i wieku we Wrocławiu w 2030 r.



Kobiety i mężczyźni

Według danych GUS

Przeprowadzone przez GUS w 2015 r. badania spójności społecznej i oparta na tych wynikach publikacja *Jakość życia w Polsce w 2015 roku*, pokazuje, że aktywność osób starszych w zakresie kontaktów społecznych jest generalnie niższa niż osób w młodszych grupach wiekowych, o czym świadczą wartości wskaźników izolacji społecznej i uczestnictwa w organizacjach pozarządowych. Wskaźnik izolacji społecznej wskazuje, że co 10 osoba starsza ma bardzo ograniczone kontakty społeczne. Z tych powodów, bardzo istotne jest aktywizowanie tej grupy przez udział w kulturze w najbliższych latach.

PLAN 3-letni i rekomendacje

Wszelkie zmiany wymagają zrozumienia i akceptacji zespołu Biura Wystaw Artystycznych. Po przedstawieniu wstępnej diagnozy należy zadbać o motywację pracowników do wprowadzenia zmian oraz odpowiednio to zakomunikować. Naturalną reakcją jest niepokój a nawet opór, który należy umiejętnie przekształcić w akceptację i decyzje o konieczności zmiany. Na tym etapie konieczne jest wsparcie specjalisty z zakresu change management'u. Podobne rozwiązanie zostało z sukcesem przeprowadzone przez Hannę Wróblewską, dyrektorkę Galerii Sztuki Zachęta w Warszawie na początku jej kadencji.

Zapewnienie wsparcia pracownikom w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości i radzeniu sobie niechęcią wobec zmian jest tutaj kluczowe. Skuteczność i trwałość wprowadzanych zmian zależy od kultury organizacji, specyfiki działalności oraz motywacji i zaangażowania pracowników – bez których wprowadzenie nowej strategii się nie uda.

Po wprowadzeniu zmian, następuje etap stabilizacji przekształceń i podtrzymanie zmiany w organizacji. Polega ono na takim oddziaływaniu na kulturę organizacji i systemy motywacyjne, by zapobiec powrotowi do dawnego *status quo*. Jest to bardzo kluczowa faza, bez której wprowadzona zmiana się nie przyjmie. Efektem właściwego *utrzymania* powinno być traktowanie wprowadzonej zmiany jako naturalną kolej rzeczy.

Ogólny zarys mapy drogowej wdrażania strategii:

Pierwsza faza:

- ✓ Market Intelligence - badania otoczenia zewnętrznego BWA/ umożliwia zrozumienie obecnego stanu i przyszłego rozwoju otoczenia zewnętrznego. Systematyczne gromadzenie i analiza danych podkreśla najważniejsze zmiany wybranych czynników zewnętrznych oraz ich wpływ na działalność BWA (anonimowe ankiety/konsultacje).
- ✓ Wykorzystanie możliwości rozwoju instytucji i środowiska przez udział w **Krajowym Programie Odbudowy i łagodzenia skutków kryzysu wywołanych przez COVID-19**:
 - research i ubieganie się o granty na działania edukacyjne → zwiększenie działań edukacyjnych i warsztatów z udziałem artystów
 - long-life learning oraz rozwój kompetencji pracowników

- zwiększanie aktywności zawodowej artystów → likwidacja przeszkód dla bardziej trwałych form zatrudnienia
 - e-commerce w działaniach promocyjnych sztuki → innowacyjność gospodarki.
- ✓ rozwój współpracy zagranicznej → research, tworzenie koncepcji
 - ✓ wprowadzenie darmowych porad prawnych i konsultacji merytorycznych dla artystów (raz w miesiącu)
 - ✓ wprowadzenie współpracy *międzysektorowej* w galeriach
 - ✓ określenie z zespołem BWA obszarów deficytowych i mocnych stron → wspólne opracowanie możliwości poprawy i dobrego wykorzystania atutów zespołu.

Druga faza:

- ✓ przygotowanie do działań komercyjnych (na przykład w czasie trwania Jarmarku Bożonarodzeniowego przygotowanie w galerii Design showroom'u z pracami artystów do sprzedaży, stworzenie oferty prac artystów online do zakupu → możliwość większego wyboru dla kupujących)
- ✓ szkolenia z marketingu dla pracowników merytorycznych
- ✓ intensyfikacja działań promocyjno-marketingowych w social mediach (life'y, human story, płatne ogłoszenia o wydarzeniach na Facebooku z informacjami opracowanymi dla różnych grup docelowych)
- ✓ pozyskiwanie nowych szkół do stałej współpracy (kontakty z nauczycielami, bezpośrednie zaproszenia, prezentacja oferty)
- ✓ rozwój dorosłej publiczności
- ✓ zwiększenie oferty dla seniorów.

Trzecia faza:

- ✓ implementacja i monitoring wprowadzanych zmian
- ✓ adjustacja założeń strategii do aktualnej sytuacji
- ✓ praca nad rozwojem dodatkowych zasad finansowania BWA przy pomocy budowy aliansów i Private Public Partnership (PPP) - partner publiczny uczy się od partnera prywatnego metod reagowania na zmiany i konkurencyjności
- ✓ pozyskiwanie środków na organizacyjne i finansowe wsparcie dla twórców i sztuki oraz działań służących kulturze
- ✓ stałe powiększanie i tworzenie zbiorów sztuki → możliwa współpraca w ramach PPP
- ✓ działalność związana z organizacją i udziałem w targach i aukcjach sztuki designu → ekspansja

➤ DZIAŁANIA EDUKACYJNE



Umiejscowienie wszystkich galerii w jednej lokalizacji z przystosowaną do tych działań infrastrukturą umożliwi konsolidację budowanej społeczności i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Wobec popularności haseł *lifelong learning* i *społeczeństwa opartego na wiedzy* edukacyjna wykładnia galerii staje się dzisiaj podstawowym kryterium ich istnienia.

Środowisko edukatorów jest jednym z najbardziej aktywnych ruchów w obrębie muzeów i galerii, a edukacja artystyczna w galeriach i muzeach została poddana głębokiej eksploracji, o czym świadczy ilość publikacji poświęconych tej tematyce. Sztuki wizualne wspierają aktywne i spersonalizowane możliwości uczenia się, które angażują i motywują. Edukacja artystyczna umożliwia ponadto badanie niejednoznaczności, myślenie kreatywne, rozwój empatii i innowacyjności. Sztuka to ogromne repozytorium rozwiązań adaptacyjnych i narzędzi do tworzenia rozwiązań.

Rekomendowane działania: poszerzenie oferty edukacyjnej i warsztatowej dla wszystkich grup wiekowych oraz pozyskiwanie grantów na ten cel (*MKiDN, Wrocławska strefa rekreacji, Fundacja Santander, Fundacja PZU z Kulturą* i inne)

➤ DZIAŁANIA DLA ARTYSTÓW



Podstawowy problem, z jakim borykają się artyści w Polsce, to brak poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego. Czynnikiem ograniczającym rozwój sztuki, w tym poprawę sytuacji artystów, jest niedostateczny poziom edukacji artystycznej oraz niskie wynagrodzenia Polaków, którzy mierzą się z problemem zaspokojenia podstawowych potrzeb egzystencjalnych.

Utworzenie nowej siedziby umożliwi stworzenie hub'u społecznego opartego o model *Private Public Partnership (PPP)* z przestrzenią do działań artystycznych, edukacyjnych i komercyjnych. Zaprojektowany obiekt powinien zawierać w pełni wyposażone pomieszczenia do prowadzenia warsztatów artystycznych przez artystów. Zajęcia powinny być przeprowadzane dla różnych grup docelowych. Nawiązanie ścisłej współpracy ze szkołami, Klubami Seniora, Uniwersyte-tem Trzeciego Wieku, Radami Osiedli powinno zapewnić udział osób w warsztatach i działaniach edukacyjnych w godzinach popołudniowych i wczesno-popołudniowych.

Dla osób pracujących korzystne byłyby zajęcia organizowane o lub po godzinie 18-stej. Artyści prowadzący warsztaty powinni dostać wynagrodzenie.

Wskazane jest wprowadzenie dobrych praktyk, stosowanych w krajach Europy Zachodniej, umożliwiając artystom korzystanie z darmowych porad prawnych z zakresu prawa autorskiego i porad merytorycznych dotyczących sposobów ubiegania się o indywidualne granty artystyczne. Na stronie Biura Wystaw Artystycznych powinna być zamieszczona aktualna baza krajowych i zagranicznych grantów/pobyków AiR dla twórców.

Impresariat artystyczny →Udział w targach, E-commerce



Impresariat artystyczny specjalizuje się w szeroko pojętej promocji artystów oraz kompleksowej organizacji imprez, eventów oraz usług i warsztatów. Tylko nieliczne instytucje posiadają zaplecze i zasoby ludzkie, zdolne do rozwijania tej formy promocji.

Udział Galerii BWA w targach sztuki w Polsce i zagranicą byłoby kluczowym posunięciem. Dedykowany pracy i profesjonalny zespół kuratorów Biura Wystaw Artystycznych posiada wysokie kwalifikacje do działań marketingowych i sprzedażowych, jedynym ograniczeniem są środki finansowe.

Do najważniejszych targów sztuki współczesnej należą:

- ✓ ART BASEL z 60 tysiącami odwiedzających
- ✓ FRIEZE ART FAIRS w Londynie
- ✓ ARCOMADRID i inne również aukcje w Polsce.

W obszarze szeroko rozumianego design'u konieczne jest wejście z ofertą na targi z obszaru *Home&Living*. Targi są przestrzenią biznesową łączącą projektantów, architektów, producentów, dystrybutorów oraz wszystkich tych, którzy szukają wyposażenia dla biur, hoteli, restauracji i własnych domów. Wygospodarowanie środków na udział w takich wydarzeniach powinno być stałą pozycją w budżecie Biura Wystaw Artystycznych.

Do ważniejszych targów w Polsce należy:

- ✓ Warsaw Home & Contract z około 74,5 tys. odwiedzających (<https://war-sawhome.eu/>)
- ✓ Home Decor z 22.000 odwiedzających z 69 krajów, 38% kupców pochodziło z zagranicy (<https://homedecor.pl/>).

Do prestiżowych targów zagranicznych należy:

- ✓ *Salone del Mobile* w Mediolanie prezentuje najnowsze dokonania włoskiego i globalnego designu z różnych dziedzin – od mebli, przez przedmioty dekoracyjne, aż do oświetlenia.
- ✓ Targi Mebli i trendów z obszaru projektowania wnętrz w Kolonii z 82 tys. odwiedzających i inne.

Powyższe działania wymagają większych nakładów finansowych. Takie środki można pozyskać z grantów i programów przeznaczonych do promocji kultury.

E-commerce



Ważnym narzędziem promocyjnym dla artystów, które umożliwi uzyskanie dochodów, jest możliwość sprzedaży artefaktów online. W tym celu powinien powstać sklep/galeria online na platformie służącej do sprzedaży jak Shoper, Shopgold itp. Sklep online powinien zawierać bazę artystów z krótkimi biogramami, kategoryzację tematyczną, atrybuty pracy, akcje promocyjne, dodatkowe działania promocyjne (AdWords). Opracowane informacje powinny zostać przygotowane według zasad *content marketingu*. Strona powinna być responsywna i dostosowana do różnych nośników, gdyż najnowsze badania wykazują, że coraz większa liczba użytkowników korzysta z urządzeń mobilnych (smartfony).

Następnym krokiem powinno być wprowadzenie sprzedaży prac artystów na e-commerce platformy sprzedaży. Marża ze sprzedaży powinna być przeznaczona na koszty operacyjne, logistykę, koszty magazynowania i dalsze działania promocyjne Biura Wystaw Artystycznych. Artysta otrzyma zapłatę za swoje dzieło zgodnie z warunkami wynegocjowanej umowy.

STUDIA DLA ARTYSTÓW

Nowa instytucja powinna być w stanie zaoferować artystom pracownie do prowadzenia warsztatów i realizację projektów. Wybór kandydatów powinien mieć formę jawnego konkursu.

Ponieważ popyt na niedrogie studia jest cały czas wysoki, należałoby wszystkich potencjalnych kandydatów dołączyć do specjalnej listy mailingowej, by stworzyć bazę danych. Jasne zasady naboru powinny być dostępne online. Jest to istotne, by promować etyczne i transparentne wartości, zapraszając tych aplikantów, którzy przejdą przez proces selekcji prowadzony przez wybranych artystów i kuratorów BWA. Wybrani kandydaci powinni wykazać, w jaki sposób spełnią wymagane kryteria oraz w jaki sposób zaproponowane projekty wpasują się w specyfikę dostępnego studia. Ważne jest również to, by artyści współtworzyli wzajemnie wspierającą się społeczność skupioną wokół BWA. Program takich rezydencji powinien być opracowany wspólnie z zespołem BWA.

➤ WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARDOWA



Możliwości współpracy międzynarodowej jest bardzo pożądanym kierunkiem rozwoju środowiska artystycznego. Podróże, wymiana praktyk i poglądów z artystami zagranicznymi jest w dzisiejszym świecie koniecznością.

W pierwszym etapie wskazane byłoby pobudzenie wymiany kulturalnej (wystawy/rezydencje artystyczne) przez aktywację i reaktywację połączeń w miastach partnerskich Wrocławia. Należą do nich: Drezno, Wiesbaden, Charlotte, Guadalajara (tu należy rozszerzyć współpracę w obszarze sztuk wizualnych), Ramat Gan, Hradec Králové, Lille, Breda, Kowno, Lwów, Reykjavík, Wilno, Oxford, Batumi. Do tej formy współpracy potrzebne są działania z obszaru *Public Affair*. Taka współpraca wy-

maga ścisłej współpracy z władzami miasta.

Kolejnym sposobem ożywienia współpracy międzynarodowej jest praca nad usieciowieniem instytucji. Na przykład przynależność do prestiżowej sieci Artnet umożliwi promowanie artystów i wydarzeń wśród 31 milionów użytkowników Artnet rocznie na całym świecie. Według informacji galerii, można stworzyć własną podstronę, która może przyciągnie dużą publiczność, kolekcjonerów i kupujących artefakty po raz pierwszy. Należy mieć świadomość, że jest to rozwiązanie z tak zwanej *wyższej półki* i wiąże się z kosztami manipulacyjnymi.

Równolegle należałoby aplikować o fundusze Unii Europejskiej i generować nowe kontakty i wymianę artystycznych praktyk. Własnym wkładem finansowym w wielu przypadkach są tu pensje brutto brutto pracowników, bez konieczności dodatkowych nakładów finansowych. By być głównym organizatorem takiego przedsięwzięcia, należy już mieć w dossier galerii doświadczenie i udział w takich projektach. W początkowej fazie dobrze byłoby wziąć udział w projektach na zasadach partnera projektu.

Dodatkowym źródłem dobrych kontaktów międzynarodowych są relacje wypracowane przez samych artystów. Możliwość rozwoju tej formy współpracy wymaga zastosowania etycznych praktyk wobec samych artystów i przydzielenia im roli koordynatorów/liderów w procesie rozwoju współpracy.

Współpraca z innymi galeriami

Tworzenie sieci ogólnopolskich powiązań z innymi galeriami została zapoczątkowana wiele lat temu. Transfery wystaw i artystów wymagają dodatkowych funduszy. Dotychczasowa działalność zespołu Galerii BWA była skupiona na budowaniu własnej tożsamości i strategii oraz konsolidacji środowiska wokół organizowanych wydarzeń. Sieć powiązań i długoletnich przyjaźni w środowiskach kuratorów z innych miast, sprzyja rozwijaniu trwałej współpracy. W tym momencie korzystne byłoby wyjście na rynek międzynarodowy i na tym aspekcie należałoby się skupić w najbliższych latach.

➤ KOLEKCJA BWA

Cyfryzacja publikacja online, wypożyczanie

Digitalizacja zbiorów w profesjonalnym programie (np. Mona z jakiej korzysta MWW i inne muzea), który będzie zawierać dokładny opis artefaktu:

- ✓ autora, wymiary,
- ✓ datę powstania,
- ✓ technikę wykonania
- ✓ zalecenia konserwatora co do sposobu przechowywania i transportu + opis.



Takie dane potrzebne są historykom sztuki, kuratorom i wszelkim ekspertom do przygotowania kwerend i research'u w celach naukowych i wystawienniczych. Kolekcja BWA powinna zostać udostępniona online. Zdjęcia powinny zawierać copyright, a ich użycie na różnych polach eksploatacji powinny być uregulowane prawnie. Zdjęcia/filmy w wysokiej rozdzielczości powinny być udostępniane na pisemne zezwolenie i za opłatą, której kwota może podlegać negocjacji w zależności od podmiotu wychodzącego z taką prośbą. Wszystkie działania w tym względzie powinny być uregulowane odpowiednimi umowami z autorami dzieł i dokumentacji.

➤ KOMUNIKACJA Z OTOCZENIEM

Komunikacja rozumiana jest jako przekaz informacji (komunikatu) oraz zdolność rozumienia tego przekazu. Komunikowanie się zostało uznane za ważną umiejętność społeczną, dzięki której można przekazywać i wymieniać informacje, ale także wyrażać siebie i zaspokajać ważne dla nich potrzeby (bliskości, przynależności, bezpieczeństwa itd.).

SPÓJNOŚĆ

Najważniejszym założeniem - jakie należy przyjąć w strategii - jest prowadzenie spójnej komunikacji przez wszystkie galerie oraz dostosowanie języka oraz narzędzi komunikacji do potrzeb konkretnych grup odbiorców. Spójność i komplementarność przekazu, to podstawy do tego, aby podejmowane działania z zakresu komunikacji, kreowały spójny wizerunek marki.

POTRZEBY INFORMACYJNE ODBIORCÓW

W zależności od swoich specyficznych potrzeb odbiorcy powinni otrzymać zrozumiałe dla nich informacje, sformułowane w sposób zrozumiały i zwięzły. Narzędzia powinny być dopasowane do potrzeb grupy docelowej.

Działania informacyjne powinny dążyć do likwidacji barier komunikacyjnych, z którymi mogą zetknąć się potencjalni odbiorcy nie posiadający doświadczeń związanych ze sztuką współczesną. Należy również uwzględnić zapewnienie dostępu do informacji osobom z różnymi niepełnosprawnościami.

DZIAŁANIA PUBLIC RELATIONS - KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA

SPÓJNY SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ



Systemem identyfikacji wizualnej, to skonkretyzowany opis procedur i oznaczeń. Stworzony został w celu uzyskania klarownej i jasnej identyfikacji. System identyfikacji wizualnej instytucji składa się z elementów wizualnych i pozawizualnych. Im szerzej traktowany będzie cały plan, tym większy będzie również zakres jego oddziaływania. Do elementów wizualnych zaliczamy m.in:

- symbol firmy (logotyp, slogan),
- kolorystyka (oznaczeń, siedziby),
- typografia
- materiały marketingowe (ulotki, plakaty, ogłoszenia),
- prezentacje.

MEDIA RELATIONS

Działania media relations koncentrują się na budowaniu i utrzymywaniu kontaktów instytucji z mediami. Dziś specjalistom od media relations przybyło więcej obowiązków, lecz ważna jest także kreatywność w sposobach nawiązywania kontaktów z mediami. Należy przygotować media plan dla poszczególnych wydarzeń/etapów o ile to możliwe w perspektywie rocznej, co umożliwi planowanie wizyt przez potencjalnych odbiorców (również spoza Wrocławia), umieszczenie informacji na platformach dotyczących wydarzeń kulturalnych i profesjonalną współpracę z dziennikarzami.

Poszczególne formy komunikacji, jak również narrację komunikatów należy dostosować do specyfiki grup docelowych. Odpowiednio wczesne opracowanie materiałów informacyjnych dla dziennikarzy, sprzyja poszerzeniu kręgu potencjalnych odbiorców.

Wskazane jest opracowanie:

- ✓ Materiału poprzedzającego event (trailer, komunikat prasowy z materiałem fotograficznym lub video/life)
- ✓ Materiału z realizacji projektu/wystawy/eventu
- ✓ Materiału z otwarcia/wernisażu + Human story.

Dodatkowe formy komunikacji poszerzające krąg odbiorców

- ✓ Zakup płatnych ogłoszeń (na FB lub AdWords z odwołaniem landing page event'u), tworzenie wydarzeń np. spotkań w ramach prowadzonych projektów/wydarzeń zwiększy zasięg informacyjny i krąg odbiorców.
- ✓ Video Marketing to bardzo skuteczna obecnie forma komunikacji. Dzieje się tak, ponieważ wiele portali społecznościowych „obdarza” wideo większymi zasięgami, spośród wszystkich formatów wideo jest najbardziej dynamiczne, a dzięki temu ma większe szanse przebić się przez szum informacyjny. Wideo może prezentować informacje za pomocą dźwięku i obrazu jednocześnie, a przede wszystkim to jeden z najlepszych formatów służących do wywoływania emocji.
- ✓ Mało wykorzystywanym nośnikiem informacji o dużym zasięgu w aglomeracji miejskiej są monitory LCD i tablice ogłoszeniowe w tramwajach i autobusach MPK.
- ✓ Budowanie wizerunku instytucji jest ciągłym procesem, dlatego istotne jest monitorowanie prowadzonych działań informacyjnych. Ważny jest dostęp do profesjonalnych narzędzi monitorujących media jak Brand24 (identyfikujący sentyment postów), Google Alerts i inne.
- ✓ Relacje z dziennikarzami powinny mieć charakter bezpośredni, gdyż informacje wysyłane mailowo dają mniejsze efekty.

SOCIAL MEDIA

Social media – to grupa działań marketingowych, które mają na celu generowanie ruchu na stronie przy wykorzystaniu mediów społecznościowych. Facebook umożliwia tworzenie grup do funepage'u, które mogą zawierać treści ściśle dopasowane do grup docelowych i wspierać budowanie wspólnoty. Można stworzyć osobną grupę dedykowaną seniorom, młodzieży szkolnej opracowując posty i eventy dostosowane do tych grup wiekowych. Warunkiem skutecznej komunikacji byłoby nawiązanie relacji odpowiednio z Klubami Seniora, Radami Osiedli a w przypadku młodzieży z nauczycielami. Strona BWA na Facebooku ma 12 tysięcy fanów, natomiast ilość reakcji na poszczególne posty jest zbyt niska przy takiej ilości odbiorców. Rekomendowanym działaniem będzie zwiększenie nakładów na reklamę w Internecie.

INFLUENCERZY

Nawiązanie współpracy z influencerami i tak zwanymi liderami opinii w celu poszerzenia kręgu odbiorców i ewentualnej sprzedaży artefaktów. Przed podjęciem współpracy należy zdefiniować cele, które mają być osiągnięte. Poniżej propozycja kilku opcji:

- ✓ zwiększenie świadomości marki
- ✓ wzmocnienie wizerunku marki
- ✓ promowanie konkretnego wydarzenia
- ✓ informowanie o zmianach, nowościach w obszarze działań instytucji
- ✓ edukowanie w konkretnym obszarze tematycznym
- ✓ zwiększenie sprzedaży w przypadku galerii oferujących prace artystów do sprzedaży.
- ✓

LOBBYING / PUBLIC AFFAIR

Utrzymywanie kontaktów z administracją samorządową, rządową, NGOs, instytucjami edukacyjnymi i badawczymi, krajowymi i zagranicznymi aktorami rynku sztuki jest kluczowe dla powodzenia planowanych zmian. Celem tych działań jest nie tylko tworzenie i utrzymywanie korzystnego wizerunku Biura Wystaw Artystycznych lecz budowanie trwałych relacji, które są związane z prowadzoną działalnością. Pozytywne relacje z władzami samorządowymi, budowanie wiarygodności i koalicji poparcia dla planowanych działań – to działania sprzyjające rozwojowi współpracy międzynarodowej.

KOMUNIKATY

Wszelkie komunikaty powinny być przejrzyste, dopasowane do grup docelowych i oparte na języku korzyści. Informacje o instytucji powinny zawierać treści podkreślające specyficzny koloryt wrocławskiego środowiska oraz historyczny kontekst, który wpłynął na jego ukształtowanie.

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Działania Biura Wystaw Artystycznych są wielowątkowe i wymagają zaangażowania różnych zespołów ludzkich w rozproszonych lokalizacjach. Bardzo ważne jest wypracowanie w całym zespole poczucia zaufania i wspólnego celu. Dbłość o płynny przepływ informacji w zespole jest tutaj kluczowa.

Proponowane działania:

- ✓ kick-off meeting - wewnętrzne spotkania. W przypadku braku możliwości bezpośredniego udziału i ze względu na rozproszenie lokalowe, możliwe jest korzystanie z narzędzi umożliwiających prowadzenie wideokonferencji(ZOOM, TEAMS,itp.).
- ✓ raz w miesiącu poziome/pionowe spotkania dyrektora z zespołami poszczególnych galerii. Na spotkaniach powinny być omawiane cele i zadania na dany miesiąc, z podziałem na statusy RAG:
 - **R** – problem wymagający rozwiązań na wyższym poziomie(alert)
 - **A** – problem wymagający współpracy i rozwiązań poziomych wewnątrz instytucji
 - **G** –problemy do samodzielnego rozwiązania i brak kwestii problematycznych.

Raporty ze spotkań powinny być spisywane w jednym wspólnym dokumencie online obrazującym postęp prac oraz ich status.

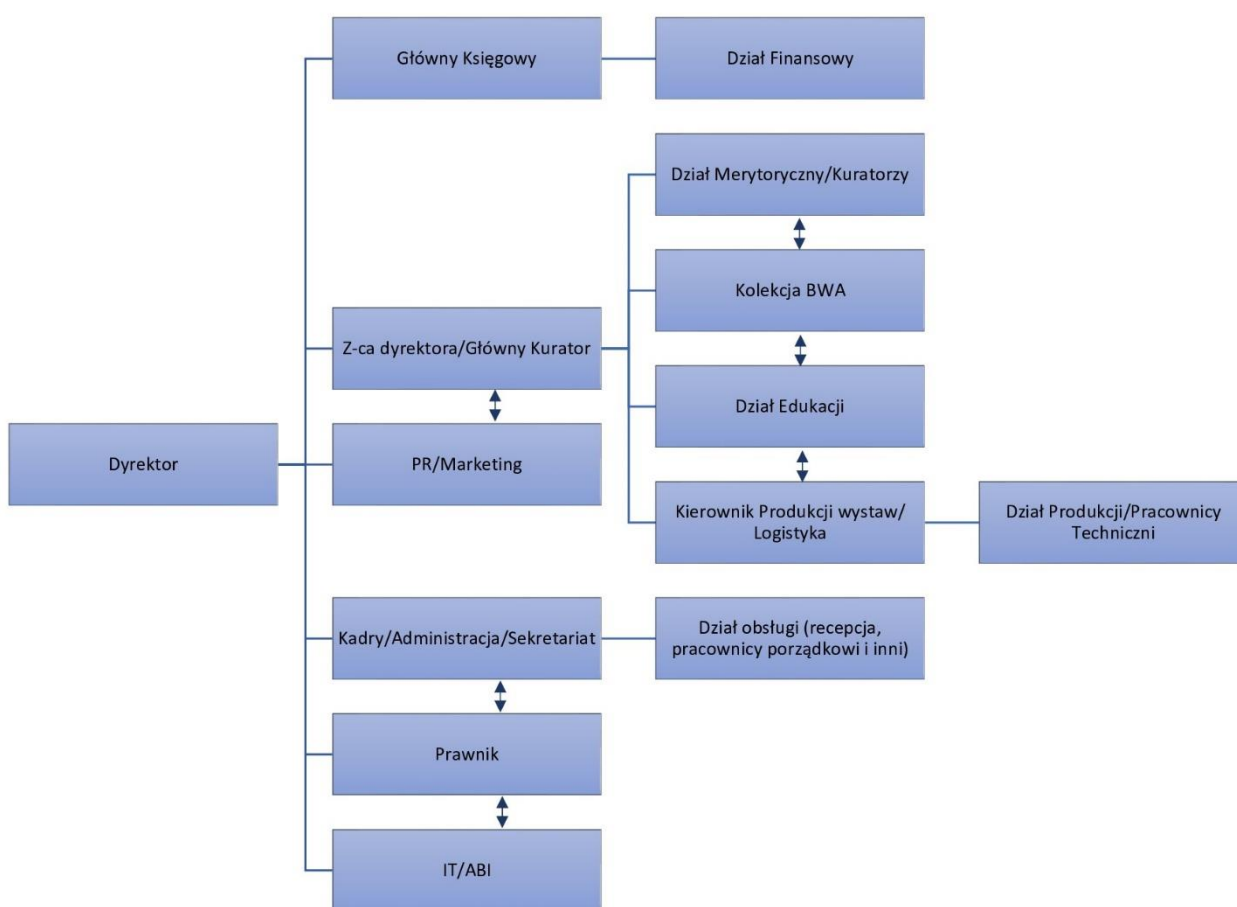
Pracownicy powinni mieć możliwości rozwoju zawodowego w postaci kursów, szkoleń dotyczących podnoszenia swoich kwalifikacji. Kuratorzy powinni mieć możliwość wyjazdów zagranicznych na rezydencje i pobyty studyjne w celu nawiązywania współpracy

i opracowanie wystaw z udziałem artystów związanych z instytucją organizującą taki pobyt.

Wskazane jest opracowanie Kodeksu Etyki dla pracowników BWA, który jasno wyznaczy standardy postępowania i zasady współpracy w zespole oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

➤ STRUKTURA

PROPOZYCJA SCHEMATU ORGANIZACYJNEGO BIURA WYSTAW ARTYSTYCZNYCH WE WROCŁAWIU



MODEL ZARZĄDZANIA

Rekomendowana struktura zarządzania to struktura płaska, której plusem jest duża samodzielność pracowników. Pewnym ryzykiem jest to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podjąć działania nie zawsze

zgodne z celami organizacji. By zminimalizować to ryzyko, należy wprowadzić funkcjonalne zorganizowanie instytucji, bazującego przede wszystkim na poziomym podziale w oparciu o wyspecjalizowane jednostki operacyjne.

W tej strukturze żaden z pionów funkcjonalnych nie może istnieć samodzielnie – powinny one ze sobą ściśle współpracować. Coraz częściej spotykanym modelem zarządzania jest współdziałanie nie tylko z działami macierzystej organizacji, lecz również z zewnętrznymi firmami, na przykład w zakresie obsługi prawnej, cateringu, działań PR, specjalistami od pozyskiwania grantów na realizację celów statutowych.

➤ PROPOZYCJA BUDŻETU NA 2021

Wyszczególnienie	Środki ogółem
Administracja i obsługa (redukcja etatów i przeniesienie środków na działalność merytoryczną i wynagrodzenia dla twórców)	2 210 000
Działalność merytoryczna (zwiększenie puli głównie na wynagrodzenia dla twórców i specjalistów od pozyskiwania funduszy, rozwój kampanii informacyjnej w social mediach i marketing, poszerzenie oferty edukacyjnej/warsztaty prowadzone przez artystów)	1 012 270
łącznie (z docelowej dotacji z budżetu Miasta i środków własnych instytucji)	3 222 270
Planowane środki pozyskane z grantów na edukację kulturalną z MKiDN (warsztaty, poszerzenie oferty online--> webinary, opracowanie kolekcji BWA)	50 000
Dotacja z Krajowego Programu Odbudowy (np.: rozwój sprzedaży prac artystów online i udział w aukcjach/targach (opracowanie katalogu prac/przygotowanie feed'a, platformy sprzedażowej itp. --> innowacyjna gospodarka), szkolenia dla pracowników w obszarze marketingu i social mediów.	100 000
Przewidywany budżet zapewniający realizację celów strategii	3 372 270

Proponowany budżet BWA na rok 2021 ma charakter rekomendacji i kierunku rozwoju instytucji. Kryzys wywołany epidemią COVID-19 dotknął twórców sposób niezwykle dotkliwy, gdyż większość z nich czerpie dochody na podstawie umów o dzieło. Proponowana strategia rozwoju jest wyrazem solidarności społecznej i próbą zbudowania narzędzi nie tylko do promocji twórczości artystów ale również narzędzi umożliwiających sprzedaż ich prac.

Rozwój sprzedaży internetowej wymaga edukacji pracowników w obszarze *content marketingu* i przygotowania logistycznego. Sytuacja kryzysowa wymusza zmiany, obnaża słabości ale również pokazuje nowe kierunki rozwoju. Zmiana podejścia do roli jaką może pełnić ta instytucja kultury wobec twórców może być przełomowa. Funkcjonowanie instytucji kultury na zasadach wypracowanych w ubiegłym wieku nie jest dzisiaj wystarczające. Należy wziąć pod uwagę fakt, że Wrocław nie skupia tak wielkiego kapitału jak Warszawa, gdzie od lat istnieją prywatne fundacje kupujące i promujące sztukę współczesną, ilość prywatnych kolekcjonerów jest nieporównywalna do tych mieszkających we Wrocławiu. Zwiększona aktywność w Internecie może w dużej mierze pomóc wyjść poza ograniczone możliwości nabywcze i środowiskowe.

Rozwój wolontariatu

Jednym z najłatwiejszych sposobów pracy wolontariuszy w domu jest edycja, pisanie lub rejestrowanie treści cyfrowych – umiejętności te potrzebne są do stworzenia cyfrowej bazy kolekcji BWA czy też bazy artystów i opracowanie ich biogramów na stronie internetowej. W przypadku wolontariatu wymagającego obecności w placówkach BWA, uczestnicy mogą zapewnić ogólne wsparcie, takie jak praca w recepcji czy też pilnowanie ekspozycji. Na zasadach pracy zdalnej wolontariusze mogą podejmować zadania badawcze, które mogą być okazją do dopasowania celów wolontariuszy (historyków sztuki, artystów) do potrzeb instytucji i możliwości praktycznego ich wykorzystania.

➤ PROGRAM NA 2021

Ze względu na restrykcje i ograniczenia wynikające z pandemii COVID – 19 wiele zaplanowanych wydarzeń, wystaw i warsztatów nie odbyło się. Zachowanie równowagi pomiędzy założeniami programowymi wypracowanymi przez zespół merytoryczny Biura Wystaw Artystycznych, a działaniami minimalizującymi skutki kryzysu w środowisku artystów związanych z naszym miastem jest tutaj kluczowa.

Według najnowszych sondaży zagranicznych aż 20% odbiorców sztuki współczesnej deklaruje rezygnację z wizyt w galeriach i muzeach z obawy przed zarażeniem. Zbliżone tendencje mogą pojawić się również w Polsce. Dla tej części potencjalnych odbiorców sztuki oraz na wypadek wystąpienia kolejnej fali zarażeń, warto byłoby opracować z zespołem i twórcami specjalny program online. Utrzymywanie relacji i pozyskiwanie nowych odbiorców sztuki w Internecie stanowić będzie nowe wyzwanie dla zespołu. Już w trakcie wygasania zagrożenia zarażeń COVID-19 należałoby podjąć akcję marketingowo-informacyjną mają na celu odbudowę publiczności. Najbardziej chwytne materiały filmowe i marketingowe to te zawierające *human story*. Stworzenie dokumentacji filmowej o artystach, ich archiwach i osobistych *legendach miejskich (urban stories)* jest kierunkiem działań możliwych do realizacji w okresie lock down'u i nie wymaga dużych nakładów osobowych. Wielu artystów posiada dziś umiejętności edycji materiałów filmowych.

GALERIA BWA WROCŁAW GŁÓWNY

Tymczasowa siedziba dawnej galerii BWA Awangarda nie jest miejscem łatwym wystawienniczo. Jak już to zostało nadmienione wcześniej, ekspozycje sztuki współczesnej *lubią* przestrzeń neutralną, która nie narzuca dodatkowej narracji. Ważny jest również *genius loci* poprzedniej siedziby uratowanej przed zniszczeniem, która służyła artystom od 1962 roku. Na stronach BWA powinna się znaleźć informacja o historii tego miejsca, wystawach i informacja o artystach biorących udział w organizowanych wystawach. Bogata historia Galerii BWA Awangarda jest silnym atutem pozwalającym na wzmacnianie wizerunku całej instytucji i środowiska twórczego. W okresie lock down ważna jest realizacja założeń programowych i wzmacnianie poczucia więzi społecznej, stałości oraz poczucia bezpieczeństwa. Drastyczne zmiany czy też wygaszanie aktywności galerii, spowoduje eskalację niezadowolenia i poczucia beznadziejności środowiska twórczego i zespołu BWA.

Z tego powodu wysoce wskazane jest realizacja stałych elementów programu:

- ✓ OUT OF STH
- ✓ KONKURS GEPPERTA
- ✓ Wystawy w ramach MIĘDZYNARODOWEGO FESTIWALU FILMOWEGO NOWE HORYZONTY
- ✓ TIFF FESTIWAL
- ✓ POCZEKALNIA – rozwojowy projekt dopasowany do specyfiki miejsca
- ✓ STUDIO MISTRZÓW – jest to bardzo dobra idea służąca promocji młodej generacji twórców
- ✓ #BWAWroclawOnline

W ramach współpracy i solidarności środowiskowej wskazane byłoby współuczestniczenie wszystkich galerii BWA przy realizacji znanego i cenionego BIENNALE WRO, którego kolejna edycja przewidziana jest na rok 2021. Dodatkowo można rozwinąć program (na czas spowolnienia i zwiększonego dystansu społecznego) – rodzaj rezydencji cyfrowych.

Galeria **STUDIO BWA** jest bardzo ważnym punktem na mapie kulturalnego Wrocławia, gdyż oprócz działalności wystawienniczej umożliwia realizację programu *Artist-in-Residence*, tak długo oczekiwano przez wrocławskie środowisko twórcze. Rezydencje artystyczne wymagają jeszcze silniejszego usieciowienia i stworzenia stałej wymiany twórców polskich i zagranicznych. Istnieją wyspecjalizowane instytucje i fundacje oferujące pobyty twórcze dla artystów, z którymi warto nawiązać stałą współpracę. Oprócz rezydencji artystycznych, możliwe jest również organizowanie rezydencji dla kuratorów w celu budowania stałej współpracy z innymi galeriami i instytucjami. Koncepcja otwartej pracowni realizowanej przez kuratorkę tej galerii jest bardzo ważną inicjatywą umożliwiającą wymianę poglądów i praktyk artystycznych. W ostatnim czasie Galeria STUDIO jest miejscem warsztatów i spotkań mieszkańców na wydarzeniach oscylujących w obszarze sztuki, mają one oprócz działań edukacyjnych również działanie budujące i integrujące społeczność.

Do ciekawego cyklu cieszącego się zainteresowaniem publiczności należy cykl *Yoga Sztuki*, powinien być kontynuowany i rozwijany w miarę możliwości. Projekt *Cafe Ol-szowy* należy również rozwinąć.

Galeria Studio to również miejsce na eksperymenty twórcze. W tym trudnym czasie można rozwinąć warsztaty performance'u dokamerowego dla młodych twórców zapraszając do prowadzenia polskich mistrzów tej dyscypliny.

Galerie Design i SiC! od lat ściśle współpracuje ze sobą w obszarze szeroko rozumianego designu. Dużym utrudnieniem w promocji twórczości i sprzedaży prac w galerii SiC! jest jej położenie, znajdujące się na uboczu pieszego ciągu komunikacyjnego. Wzmocnienie pozycji tego miejsca może nastąpić przez uściślenie współpracy z Galerią Design, która jest usytuowana w bardzo atrakcyjnym miejscu.

Wykorzystanie witryn w okresie wakacji i wzmożonego ruchu przedświątecznego na ulicy Świdnickiej, jako showroom'u z pracami artystów. Mogą mieć one charakter kilkudniowej ekspozycji prac artysty połączonego lub projekcją oferty na dużych monitorach. Dobrą praktyką byłoby również zamieszczanie tam informacji o aktualnych wydarzeniach w innych galeriach BWA. Wewnątrz Galerii Design można również umiejscowić monitor interaktywny/dotykowy, pełniący funkcję katalogu internetowego.



W Nowym Jorku Olek "ubrała" w szydełkowe ubranko byka na Wall Street.

Artystów związanych z szeroko rozumianym designem, obejmującym również ceramikę unikatową i szkło, można zaangażować w realizację webinarów online i warsztatów, które propagowałyby uprawianą przez artystów dyscyplinę i rozwijałyby nowe umiejętności u odbiorców → Do It Yourself. DIY jest niekwestionowanym trendem od wielu lat, który wraz z rozwojem mediów społecznościowych i modą na indywidualizm – jeszcze bardziej zyskał na popularności. Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiem-

dziesiątych DYIY stało się narzędziem do wzmocnienia pozycji jednostki, rozwoju osobistego, uwolnienia kreatywności oraz krytyki konsumpcjonizmu. Trend ten można wykorzystać obecnie do budowania nowej publiczności i wzmacnianie więzi społecznych. Jako przykład niech posłuży tu twórczość Agaty Olesiak, znanej jako Olek, która tworzy rzeźby, instalacje i kostiumy szydełkując.

Galeria SiC program 2021 powinna zrealizować wystawy zaplanowane na czas pandemii, które nie mogły się odbyć:

- ✓ GLASSGO
- ✓ Wystawa grupowa ceramiki młodych
- ✓ Mimikry
- ✓ Popęd śmiertelny
- ✓ KDM – kino
- ✓ Amor vacui

Program Galerii Design powinien uwzględnić przygotowanie cyklicznych wydarzeń jak:

- ✓ *KOD CERAMIKI*
- ✓ *ŻYJNIA poszerzona o POJNIĘ*
- ✓ *Cover awArts*
- ✓ *Sudety Wunderlust*

Cały program w nadchodzącym roku powinien być dopasowywany do bieżącej sytuacji, wiele działań musi zostać przeniesionych w obszar Internetu z profesjonalnym wsparciem marketingowym i wykorzystaniem dostępnych narzędzi reklamowych (opisanych w rozdziale dedykowanemu *Public Relation*). Tworzenie programu wszystkich galerii BWA leży w gestii kuratorów. Rolą współczesnego kuratora jest opieka nad artystami, niesienie pomocy w rozwoju kariery, tworzenie idei wystaw i ich realizacja, współtworzenia strategii instytucji, tworzenia kolekcji i programów edukacyjnych.

Mimo świadomości faktu, że Wrocław nie jest centrum sztuki, należy zrozumieć, że położenie przestaje mieć dzisiaj znaczenie. Zespół kuratorski powinien mieć możliwości wyjazdów na międzynarodowe konferencje, wystawy i rezydencje kuratorskie. Jeszcze w 2020 roku należałoby rozpocząć pracę nad udziałem w projektach międzynarodowych (research możliwości, nawiązywanie kontaktów, pozyskiwanie grantów).

oraz możliwości organizowania wizyt studyjnych i research'u dla kuratorów zagranicznych oraz możliwości organizacji międzynarodowych projektów.