

## AUTORSKI PROGRAM DZIAŁANIA CENTRALNEGO MUZEUM WŁÓKIENICTWA W ŁODZI Z UWZGLĘDNIENIEM WARUNKÓW ORGANIZACYJNO-FINANSOWYCH INSTYTUCJI

### CZĘŚĆ I - PROFIL

Ramy działalności Centralnego Muzeum Włókiennictwa (CMW) definiują unikatowe i bogate zbiory z zakresu szeroko pojmowanego włókiennictwa oraz dziedzin pokrewnych, takie jak: drewniane budowle i budynki

z terenu miasta Łodzi oraz historycznego regionu Łódzkiego Okręgu Przemysłowego; obiekty kultury materialnej i artystycznej związane z ich wystrojem oraz wyposażeniem; przedmioty kultury materialnej związane z życiem i pracą mieszkańców miast przemysłowych; narzędzia i maszyny włókiennicze; tkanina ludowa, przemysłowa i artystyczna; papier; odzież i akcesoria stroju; dokumentacja historyczna, techniczna i artystyczna, które cechują się interdyscyplinarnością i wielowątkowością. Charakter instytucji dodatkowo determinuje jej lokalizacja – Biała Fabryka, jeden z najstarszych w Polsce zabytków industrialnej architektury

i jednocześnie symbol nowoczesnej, przemysłowej, rozwijającej się Łodzi. Historia Fabryki to historia przemysłu włókienniczego w Łodzi, który trwale i na każdej płaszczyźnie zmienił obraz miasta, regionu, ale także odcisnął się w historii kraju pozostawiając swoje ślady i konsekwencje w czasach współczesnych. Wszystko to skłania do precyzyjnego zdefiniowania profilu instytucji, który powinien stanowić pewnego rodzaju „przewagę konkurencyjną”, względem innych instytucji zlokalizowanych na terenie miasta, posiadających zbiory o podobnym charakterze (Muzeum Miasta Łodzi, Muzeum Fabryki) oraz instytucji krajowych i zagranicznych, a także wyznaczać oś konstrukcyjną na poziomie programowym.

**Harmonijne połączenie autentyczności miejsca i jakości, wielowątkowości kolekcji przy jednoczesnym położeniu nacisku na społeczną funkcję muzeum, rozumianą jako odpowiedzialność za budowanie wspólnoty mieszkańców regionu i jej kształt, stanowi solidną podstawę pod budowę nowoczesnego muzeum tożsamościowego, którym w moim przekonaniu powinno stać się CMW.** Tak sformułowane ramy działalności instytucji pozwalają także określić jej funkcjonowanie na różnych poziomach: lokalnym (sprecyzowanie profilu programowego wobec pozostałych znaczących instytucji na terenie miasta), krajowym i międzynarodowym (muzeum stanie się jedną z najważniejszych instytucji związanych z historią i tradycją Łodzi, obowiązkowym punktem na mapie turystyki kulturowej).

Zaproponowana koncepcja uwzględnia także profil współczesnego odbiorcy, ponieważ w moim przekonaniu fundamentalnym zadaniem muzeum jest właśnie służyć społeczeństwu, rozumiane nie jako hołdowanie potrzebom rynku, ale jako pomoc w poszukiwaniu, kształtowaniu nowego modelu tożsamości, jego autodefiniowania się w konfrontacji z globalizacją, jako pomoc w zrozumieniu przeszłości i otaczającego nas współcześnie świata i wreszcie miejsca, które wobec ponowoczesnego kryzysu autentyczności umożliwia kontakt z prawdziwymi artefaktami. Współcześni odbiorcy funkcjonują w kulturze globalnej, która w znacznym stopniu osłabia dotychczasowe więzi między narodową i lokalną przeszłością i przyszłością, a samo państwo narodowe czy region nie dostarczają już solidnej ramy dla relacji społecznych. Samo muzeum nie jest również enklawą i w pewnym stopniu podlega także globalnym trendom kulturowym i społecznym lub przynajmniej może się wobec nich określić w swoich działaniach. Nie sposób więc ignorować współczesnych tendencji demograficznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, prawnych i politycznych, należy zastanowić się raczej w jaki sposób wykorzystać je do tworzenia nowych potrzeb u odbiorców i komunikacji z nimi.

W moich założeniach biorę pod uwagę następujące współczesne trendy:

- autentyzm, lokalność, swojskość – unikatowe przeżycia, poszukiwanie przejawów autentycznych doznań;
- nauka poprzez zabawę, nowoczesna forma aktywnej turystyki;
- profesjonalizacja hobby – rozwijanie prywatnych zainteresowań (np. kulinarnych, artystycznych);
- seniorzy na rynku – rosnąca średnia wieku społeczeństwa wiąże się ze wzrostem zapotrzebowania na usługi dedykowane tej grupie;
- dzieciocentryzm – zwracanie uwagi na ofertę dla najmłodszych przy wyborze miejsca wypoczynku i spędzania wolnego czasu;

- slow – postulat spowolnienia szaleńczego tempa życia realizowany na wiele ideologicznie spójnych z sobą sposobów – slow life, slow food, slow city;
- do it yourself - o naszej społecznej pozycji świadczy to, co samodzielnie potrafimy stworzyć.

W oparciu o tak określone założenia ideowe możliwa będzie konsolidacja programowa instytucji, która nada CMW precyzyjny profil przy zachowaniu a nawet zwiększeniu różnorodności formatów działalności. Uczyni to także z CMW, jedną z flagowych instytucji przyczyniających się w sposób szczególny do realizacji celów strategicznych określonych w Polityce Rozwoju Kultury 2020+ dla Miasta Łodzi. A wreszcie spowoduje, że muzeum stanie się żywym miejscem dialogu z współczesnym odbiorcą.

## CZĘŚĆ II PROGRAM

### II.1 KOLEKCJA I WYSTAWY STAŁE

Kolekcja CMW, jak już wspomniałam, jest interdyscyplinarna i wielowątkowa, co daje wachlarz możliwości przy opracowywaniu koncepcji stałej ekspozycji, choć jednocześnie stwarza też zagrożenie powstania sztywnych podziałów między poszczególnymi grupami obiektów, których w mojej opinii nie udało się uniknąć w obecnie prezentowanych 10 wystawach stałych. Te osiowo zarysowane podziały prawdopodobnie wzmocnione zostały także poprzez strukturę organizacyjną działów merytorycznych instytucji, zajmujących się opracowaniem koncepcji poszczególnych ekspozycji. Aby uniknąć takiej sytuacji konieczne jest pilne powołanie zespołu ds. opracowania stałej ekspozycji, złożonego z pracowników działów merytorycznych i ewentualnie uzupełnionego o specjalistów zewnętrznych historyków, kuratorów, badaczy, którego celem będzie gruntowne przeanalizowanie całości zbiorów i stworzenie spójnej koncepcji ich prezentacji, uwzględniającej założenia muzeum tożsamościowego.

Jestem przekonana, że CMW prezentując interesujące, unikatowe eksponaty w ramach stałej ekspozycji jak i ciekawą wielowątkową wizualizację przeszłości opartą na opowieści o pionierach industrializacji, przemianach nadających nowe oblicze miastu, dumie z łódzkich artystów czy wreszcie historii „zwykłych ludzi” rzemieślników, robotników, mieszkańców miasta, stanie się miejscem kulturotwórczym w sposób istotny wspierającym budowanie tożsamości i wspólnoty mieszkańców regionu.

Obok tych głównych założeń ideowych, punktem wyjścia do zbudowania przestrzeni stałej ekspozycji w CMW powinna być również zastana architektura kompleksu fabrycznego oraz obiektów ulokowanych

w skansenie. Aranżacja wystawy nie może zaprzeczać jej, ani ją kwestionować, ale wydobywać zapisane w niej znaczenia. Istotnym do rozważenia pozostaje także temat wykorzystania multimedii w przestrzeni wystawy, mocno dyskutowany we współczesnym muzealnictwie. W mojej ocenie konieczne jest utrzymanie zdrowego balansu pomiędzy wykorzystaniem nowych technologii i innymi narzędziami i środkami wyrazu.

Wzorem, który może stanowić w moim przekonaniu inspirację przy bucowaniu koncepcji stałej ekspozycji są wystawy „Czas świętowania”, Zwykłe - niezwykle. Fascynujące kolekcje Państwowego Muzeum Etnograficznego” przygotowane przez Muzeum Etnograficzne w Warszawie czy wystawa „Kraków - czas okupacji 1939-1945” Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

Przebudowa stałej ekspozycji nie może być oczywiście rozpatrywana, bez odniesienia się do kwestii finansowania. CMW podjęło starania związane z przygotowaniem dokumentacji do projektu „Wzbogacenie oferty Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi poprzez modernizację infrastruktury, prace konserwatorskie i zakup wyposażenia”, który łączy w sobie elementy typowo „twarde”, inwestycyjne oraz doposażenie obecnie istniejących wystawy stałych w multimedia. Z mojej perspektywy projekt ten należy przeformułować, tak, aby plan zakupu wyposażenia był adekwatny do planu nowej aranżacji stałej ekspozycji.

Problem kolekcji, to jednak nie tylko kwestia jej prezentacji, ale także kwestia odpowiedniej, przemyślanej polityki jej powiększania. Rozbudowując kolekcję CMW, należy kierować się ściśle określonymi kryteriami i pozyskiwać przede wszystkim te dzieła i obiekty, które pozwolą na uzupełnienie luk w dotychczasowej kolekcji. Restrykcyjne podejście powinno dotyczyć szczególnie darów przekazywanych na rzecz muzeum. Kształtowaniem polityki w tym zakresie powinien zajmować się zespół ds. nabywania muzealiów złożony z pracowników merytorycznych i ewentualnie ekspertów zewnętrznych pod kierownictwem głównego kuratora. Praca zespołu musi także zostać poddana rygorom planowania tak,

aby możliwe było pozyskiwanie środków zewnętrznych na wskazane przez zespół obiekty z programu operacyjnego MKiDN Kolecje, priorytet Kolecje muzealne.

Dotykając zagadnień związanych z kolekcją nie można pominąć digitalizacji zbiorów, która jest także jedną z form ich upowszechniania. CMW powinno zdyktować prace związane z tworzeniem wizerunków cyfrowych muzealiów i archiwaliów, włączając się w zainicjowany w roku 2015 przez NIMiZ projekt powołania konsorcjum muzeów, które wspólnie starać się będą o dofinansowanie na ten cel z programu unijnego Polska Cyfrowa lub jeśli to nie będzie możliwe podjąć starania zmierzające do pozyskania środków z programu MKiDN Kultura Cyfrowa.

## II.2 WYSTAWY CZASOWE

Gruntownego przemyślenia i przeformułowania wymaga program wystaw czasowych CMW. **Przed wszystkim należy położyć w nim nacisk na spójność wystaw z profilem instytucji, ich wartość merytoryczną i jakość przygotowania a także zastanowić się nad ograniczeniem ich liczby** (w roku 2015 według danych sprawozdawczych CMW zrealizowało 38 wystaw czasowych z czego znakomitą część stanowiły wystawy gotowe, przejęte lub zainicjowane przez inne instytucje lub festiwale, w moim przekonaniu niekorespondujące z charakterem instytucji). Uzyskanie takiego efektu możliwe będzie dzięki proponowanym przeze mnie zmianom w pionie merytorycznym a także zapraszaniu do współpracy uznanych kuratorów zewnętrznych, architektów i projektantów odpowiedzialnych za aranżację przestrzeni wystawienniczej.

Program wystaw czasowych to obok stałej ekspozycji jeden z filarów działalności instytucji. Aby wystawy te przyczyniały się do przyjętego przeze mnie założenia programowego, a także korespondowały z charakterem zbiorów instytucji, powinny oscylować wokół następujących wątków:

- wystawy związane z rozwojem przemysłu włókienniczego w Łodzi w szerokim kontekście zmian kulturowych, społecznych, ekonomicznych, obyczajowych, technicznych, będące modułowym rozwinięciem, swoistym „wzięciem pod lupę” kluczowych wątków prezentowanych na wystawie stałej;
- wystawy związane z sztuką użytkową, designem, architekturą, modą, rzemiosłem uwzględniające kontekst łódzki, ale także konfrontujące rodzime dokonania na tych polach z trendami i dokonaniami na poziomie krajowym i międzynarodowym;
- wystawy prezentujące dokonania polskiej szkoły tkaniny i wielkich indywidualności takich jak: Wojciech Sadleir, Magdalena Abakanowicz, Jolanta Owidzka, Anna Śledziwska, Maria Teresa Chojnacka, Jagoda Buić, a także artystów współczesnych inspirowanych się lub pracujących w tej materii.

Realizując program wystawienniczy należy w szerszym zakresie i na innych zasadach niż dotychczas rozwijać projekty partnerskie zarówno z instytucjami krajowymi jak i zagranicznymi. Szczególny nacisk należy położyć na współprodukcję wystaw i ich wspólne merytoryczne opracowanie, w taki sposób, aby uwzględniały kontekst i profil CMW a jednocześnie ograniczały koszty produkcji poprzez udział partnerów.

## II.3 MIĘDZYNARODOWE TRIENNALE TKANINY

Międzynarodowe Triennale Tkaniny to wydarzenie, które na stałe wpisało się pejzaż kulturalny Łodzi

i jest obecnie jedynym o takiej skali wydarzeniem poświęconym jednemu medium, jakim jest tkanina artystyczna. **Należy zastanowić się jednak zarówno nad formułą triennale jak i nad jego finansowaniem a także komunikacją i promocją, aby mogło ono wyjść poza ramy elitarnego i dość hermetycznego wydarzenia i uzyskać prawdziwie międzynarodowy format i rangę, utrzymując jednocześnie wysoki poziom merytoryczny.** W moim przekonaniu nowa formuła triennale i konkursu musi odwoływać się do wieloletniej tradycji i historii wydarzenia, nie tracąc z pola widzenia dokonań współczesnych artystów związanych z tkaniną artystyczną, ale powinna także otwierać się na nowe zjawiska takie jak: projektowanie, rzemiosło, moda lub też kolejne edycje triennale powinny mieć jasno sprecyzowany temat przyjmowanych w konkursie prac, który byłby atrakcyjny dla współczesnego odbiorcy. Do wypracowania nowego formatu należy włączyć radę programową, ale także niezależnych ekspertów. Jestem przekonana, że nowoczesna formuła, wypracowana w eksperckim gronie, na podbudowie wieloletnich doświadczeń Triennale i obserwacji najnowszych trendów w sztuce, da sposobność do ponownego nadania imprezie

światowego rysu, dzięki czemu wydarzenie ma szansę stać się wizytówką naszego miasta jak Biennale Sztuki i Biennale Architektury w Wenecji czy Biennale Berlin.

#### II.4 DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWA

Działalność naukowa i badawcza realizowana jest w CMW przede wszystkim przez działy merytoryczne, mające pieczę nad poszczególnymi grupami zbiorów. **Zasadnym wydaje się jednak w perspektywie długoterminowej (5 lat) utworzenie nowej jednostki w strukturze organizacyjnej instytucji, która stanie się ośrodkiem badawczym, eksperymentalnym, realizującym powiązane z profilem muzeum projekty naukowe.** Projekty te powinny być realizowane we współpracy z ośrodkami akademickim z Łodzi, kraju i zagranicą, ale także z sektorem przemysłowym i biznesem. Powołana komórka badawcza w założeniu będzie realizować także program działań otwartych na wymianę poglądów, postaw i stanowisk badawczych, tj. konferencje, sesje, panele dyskusyjne, tematyczne cykle wykładowe, które wspierać będą ekspercką pozycję muzeum. Należy dołożyć także starań, aby powołana komórka docelowo uzyskała status jednostki badawczej, co zagwarantuje jej finansowanie z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyzszego, a także da możliwość pozyskiwania grantów na działalność naukową i realizację projektów B+R we współpracy z sektorem przedsiębiorstw finansowanych np. z RPO WL czy programu unijnego Innowacyjna Gospodarka.

#### II.5 EDUKACJA

Oferta edukacyjna CMW nie może bazować w tak dużym zakresie jak dotychczas na działaniach adresowanych do zorganizowanych grup dzieci i młodzieży, choć niewątpliwie nie powinno się w żaden sposób marginalizować tych formatów. **Konieczne jest jednak prowadzenie rozwiniętej i zróżnicowanej działalności, adresowanej do różnych grup wiekowych i społecznych, w tym do odbiorców indywidualnych, a także całych rodzin.** Istotne jest także zwrócenie uwagi na programy edukacyjne, które pozwoliłyby na włączenie do grupy odbiorców osoby wykluczone, zainicjowanie programów pozwalających zwiedzać osobom niewidomym, niedosłyszącym a także projektów wpisujących się w rewitalizację społeczną, skierowanych do najbliższego otoczenia muzeum – osób marginalizowanych ze względu na sytuację ekonomiczną.

Każda z wystaw stałych i czasowych muzeum powinna zostać „obudowana” programem edukacyjnym (wykłady, warsztaty, spotkania, dyskusje, nprrowadzania), który stwarzałby odpowiedni kontekst dla prezentowanych obiektów i tematów a tym samym ułatwiał odbiorcy ich zrozumienie. Niezależnie od edukacji prowadzonej w kontekście wystaw, w CMW należy rozwijać program powiązany z profilem instytucji, odnoszący się do wytypowanych przeze mnie w części I niniejszego opracowania trendów społecznych, wykorzystując je jako punkt odniesienia, zarówno jeśli chodzi o dobór formatów zajęć

jak i tematyki (warsztaty kulinarne, program wolontariatu seniorów, koncerty, spotkania z artystami, projektantami pod hasłem zrób to sam, zajęcia dotyczące technik relaksacyjnych, warsztaty rozwijające hobby, zainteresowania). **Przestrzenią, która w sposób naturalny, szczególnie w okresie letnim, nadaje się do realizacji takich działań jest skansen, rozwojowi którego należy poświęcić znacznie więcej uwagi niż do tej pory.** Teren ten w moim przekonaniu powinien stać się „otwartą przestrzenią”, w której odwiedzający - **okoliczni mieszkańcy, rodziny, seniorzy, dzieci, młodzież** mogliby spędzać czas wolny i uczestniczyć w proponowanych zajęciach. Co wydaje się szczególnie istotne, ponieważ w tej części miasta, w której ulokowane jest CMW nie ma wielu alternatywnych ofert. Skansen powinien tętnić życiem zwłaszcza w czasie weekendów na jego terenie można organizować cykliczne koncerty artystów łódzkiej sceny, gry terenowe, warsztaty kulinarne, warsztaty jogi itp.

Działalność edukacyjną powinna przynajmniej częściowo być finansowana ze źródeł zewnętrznych. Istnieje wiele programów, z którym można pozyskać fundusze na tego typu działalność. Są to zarówno środki publiczne: programy operacyjne MKiDN jak i środki mniej oczywiste z fundacji np. Fundacja Orange, Fundacja Kronenberga, Fundacja Banku Zachodniego WBK itp.

#### II.6 DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA

CMW powinno zdecydowanie zintensyfikować swoją działalność na tym polu i zarazem wprowadzić systemową i uporządkowaną politykę wydawniczą, opierającą się na zróżnicowaniu formatów publikacji

muzealnych (od elitarnych do popularnych), adresowanych do różnych grup odbiorców, obejmujących między innymi:

- publikacje naukowe sprofilowane jako wyniki prac badawczych prowadzonych przez instytucję – serie wydawnicze,
- katalogi wystaw – zawierające popularnonaukowe eseje specjalistów, bogate w materiał zdjęciowy,
- publikacje, monografie, przewodniki przeznaczone dla szerszego widza, tańsze, o niewielkich formatach, pisane przystępnym językiem, popularyzujące zbiory i historię przemysłu włókienniczego,
- publikacje dla dzieci i młodzieży pisane przystępnym językiem.

Istotnym zagadnieniem związanym z działalnością wydawniczą jest także **dystrybucja publikacji**. Konieczne jest stworzenie **internetowego sklepu oraz księgarni w gmachu instytucji**. Księgarni, w której oprócz wydawnictw własnych muzeum, możliwe byłoby nabycie wartościowych publikacji z obszaru, w którym specjalizuje się instytucja. Myśląc o dystrybucji trzeba także mieć na uwadze rozszerzenie współpracy

z wydawcami zewnętrznymi, zapewniającymi szeroką dystrybucję na warunkach korzystnych dla muzeum. Zasadne wydaje się także wyjście na przeciw oczekiwaniom współczesnych odbiorców, czytelników i wydawanie części publikacji w wersji cyfrowej (e-book).

Pisząc o działalności wydawniczej nie można zapomnieć o publikacjach mniejszego kalibru, takich jak foldery, gazetki, ulotki oczywiście o wyglądzie spójnym z systemem identyfikacji wizualnej, które będą dodatkowym bezpłatnym materiałem dla odwiedzającego, wprowadzającym go w program instytucji. Dlatego w tym przypadku tak bardzo istotne jest, aby pisane były przystępnym, dostosowanym do odbiorcy językiem.

## II.7 WIZERUNEK I PROMOCJA

Zdecydowanego **odświeżenia wymaga wizerunek CMW zarówno na poziomie symbolicznym jak i graficznym**. Należy dążyć do takiego stanu, w którym marka instytucji przywołałaby na myśl następujący zbiór skojarzeń: otwarta, nowoczesna, aktywna, lokalna, bliska. W tym celu konieczne jest wprowadzenie konsekwentnej i aktywnej polityki informacyjno-promocyjnej, w oparciu o przygotowaną strategię instytucji, w której jasno określone zostałyby także cele w tym obszarze i narzędzia do ich realizacji i pomiaru.

Filarami działań promocyjnych powinny być:

- nowa, spójna identyfikacja wizualna obejmująca także charakterystyczne linie wizualne wydawnictw, druków ulotnych i wszystkich materiałów;
- nowa strona internetowa instytucji – należy ponownie przemyśleć strukturę strony i sposób prezentacji treści, uruchomić sklep internetowy i moduł sprzedaży biletów przez Internet (pozyskanie środków na ten cel możliwe będzie w ramach programu RPO WŁ, Działanie - Technologie teleinformatyczne)
- stała i systematyczna komunikacja z różnymi grupami odbiorców za pomocą narzędzi elektronicznych takich jak newsletter, profile na portalach społecznościowych facebook, twitter, instagram, snapchat;
- właściwie sprofilowany język komunikacji adekwatny do grup odbiorców i wykorzystywanych narzędzi;
- systematyczne i skuteczne działania media relations szczególnie istotne przy niewielkich budżetach promocyjnych w instytucjach;
- publikacje w postaci przewodników, ulotek, informatorów, plakatów itd.;
- poprawienie dostępności dla widza – odpowiednie godziny otwarcia, przejrzyste i spójne oznakowanie przestrzeni muzeum wprowadzające odbiorcę do środka oraz kierujące go we wnętrzach i otoczeniu;
- podstawowe materiały promocyjne oparte o identyfikację wizualną instytucji takie jak teczki, płyty CD z opakowaniami, papier firmowy a w późniejszym czasie także gadzety z przynajmniej jedną linią dedykowaną dzieciom

- zadbana przestrzeń zielona wokół budynków muzeum, na aranżację której środki uzyskać można np. z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi.

### CZĘŚĆ III KONCEPCJA ORGANIZACYJNA I FINANSE

#### III.1 STRUKTURA I ZARZĄDZANIE

Głównym celem zmian proponowanych przeze mnie w tych obszarach jest **poprawa sprawności organizacyjnej CMW** w oparciu o elastyczne struktury, przejrzyste i spójne systemy oraz długofalową strategię rozwoju.

Obierna pionowa i rozproszona struktura organizacyjna CMW ma wpływ na charakterystyczne dla instytucji systemy i procedury działań, które opierają się na zasadzie poruszania się po drabinie struktury organizacyjnej. Tworzy ją łańcuch podległości od dyrektora, przez jego zastępcę, kierowników działów, samodzielne i szeregowie stanowiska. Spowalnia to oczywiście cały proces realizacyjny i angażuje – często niepotrzebnie – zbyt dużą liczbę pracowników.

Zdecydowanie efektywniejszym rozwiązaniem jest proponowany przeze mnie sprawdzony już w instytucjach muzealnych system zarządzania procesowego, którego dodatkową zaletą jest możliwość tworzenia struktur poziomych (macierzowych), uruchamianych np. na czas realizacji określonego projektu (co ma szczególne znaczenie w związku z planami dotyczącymi intensyfikacji działań CMW w obszarze realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych). Punktem wyjścia dla tych działań musi być diagnostyka stanu obecnego poprzez przeprowadzenie audytu zewnętrznego przez podmiot zewnętrzny na zlecenie nowego dyrektora, który powinien być traktowany przez organizatora, zwłaszcza przed podejmowaniem ewentualnych decyzji finansowych, jako niezbędny warunek akceptacji systemowych zmian.

Zaprojektowanie i konsekwentne wdrażanie zarządzania procesowego w CMW, w sposób naturalny uporządkuje i usprawni pracę, a także pozwoli uniknąć pułapek w wewnętrznej koordynacji działań i kooperacji działów, dublowania czynności, generowania dodatkowych kosztów i nieracjonalnego angażowania zasobów. Utrzymanie i doskonalenie tego systemu wymagać będzie także wprowadzenia stałych mechanizmów związanych z kontrolą zarządczą, prowadzoną na trzech płaszczyznach wzajemnie ze sobą powiązanych: merytorycznej (działalność podstawowa i wspomagająca), organizacyjnej (w tym również w zakresie zarządzania) i finansowej, z użyciem, takich narzędzi jak audyty wewnętrzne, realizowane przez wybranych pracowników czy coroczne przeglądy systemu.

Zarządzanie procesowe powinno zostać wparte także poprzez planowanie strategiczne, ponieważ dzięki niemu możliwa jest zmiana, mająca na celu dostosowanie muzeum do płynnych warunków otoczenia,

a także do zmieniających się oczekiwań odbiorców. Zasadniczym elementem tego planowania jest dobrze przygotowana i wdrożona strategia instytucji, określająca podstawowe kierunki jej rozwoju. Do opracowania strategii CMW konieczne jest stworzenie interdyscyplinarnego gremium złożonego zarówno z pracowników instytucji jak i środowisk opiniotwórczych czy przedstawicieli organizatora.

Reforma struktury organizacyjnej CMW polegać będzie przede wszystkim na: łączeniu mniejszych jednostek organizacyjnych w większe, tworzeniu nowych, które wesprą niewystarczająco rozwinięte obszary działalności instytucji i na przeformułowaniu zakresów działań niektórych jednostek. Efektem przeprowadzonej restrukturyzacji będzie po pierwsze uproszczenie dotychczasowej struktury z punktu widzenia zarządzania i zwiększenie oszczędności w zakresie kosztów pracy.

Kluczowa zmiana dotyczy przywództwa w instytucji. Dyrektor naczelny pełnić będzie przede wszystkim funkcję menadżera, który zapewni systemowy rozwój instytucji w każdym aspekcie jej działalności i stwarza ramy do realizacji programu merytorycznego. Natomiast jego zastępca rozwijać będzie działalność promocyjną i upowszechniającą instytucji. Powołane zostanie także stanowisko głównego kuratora, który kształtować będzie program wystawienniczy instytucji i czuwać nad jego jakością i spójnością.

Zasadnicze zmiany wprowadzone zostaną także w pionie merytorycznym, w którym po analizie wynikającej z przeprowadzonego audytu dokonana zostanie konsolidacja mocno rozproszonych dotychczas działań.

W strukturze pojawią się także docelowo dwie nowe jednostki Dział Pozyskiwania Funduszy i w perspektywie długoterminowej, 5-letniej Dział Badań. Pierwszy będzie skupiał się na pozyskiwaniu środków zewnętrznych na działalność instytucji takich jak: dotacje publiczne w ramach programów Ministra, programów UE, granty prywatne przyznawane przez fundacje w Polsce i zagranicą, fundusze od sponsorzy, przychody z działalności komercyjnej instytucji: wynajmów, sprzedaży biletów, organizacji specjalnych imprez zamkniętych itd. Funkcją drugiego będzie prowadzenie programów badawczych i rozwój otwartej oferty instytucji kierowanej do specjalistów.

### III.2 FINANSOWANIE

Rosnące koszty operacyjne i zamrożone dotacje podmiotowe narzucają konieczność prowadzenia w CMW racjonalnej gospodarki finansowej, zmierzającej do **generowania oszczędności**, ale przede wszystkim **zwiększenia poziomu samofinansowania**. Wykorzystanie oczywistych w ograniczaniu kosztów mechanizmów takich jak planowanie budżetowe nie zapewni instytucji środków na nowe projekty, czy też realizację założonych planów merytorycznych. Konieczne jest więc prowadzenie aktywnej polityki zmierzającej

do maksymalizacji samofinansowania opartej na:

- zwiększaniu przychodów z usług własnych: sprzedaży biletów, publikacji, wynajmów przestrzeni, stałych najmów takich jak kawiarnia, czy pracownia
- pozyskiwaniu środków z programów krajowych i unijnych, również tych mniej oczywistych, takich jak: Erasmus+, Europa dla Obywateli, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, ambasad i zagranicznych instytutów (Instytut Goethego, British Council, Instytut Węgierski, Francuski), które skłonne są wspierać działania związane ich macierzystymi krajami
- pozyskiwaniu grantów ze źródeł prywatnych, takich jak np. Fundacja Charlesa Stewarta Motta, Fundacja Banku Zachodniego WBK, Fundacja PGIING im. Ignacego Łukasiewicza, Fundacji im. Stefana Batorego, Fundacja Kronenberga,
- środkach od sponsorów, darczyńców – zarówno w postaci gotówkowej jak i rzeczowej (należy dążyć do takiego stanu, aby przynajmniej 3% środków zewnętrznych stanowiły te fundusze)

Warto zwrócić także uwagę, że CMW nie posiada w chwili obecnej w swej strukturze organizacyjnej wyodrębnionej jednostki zajmującej się fundraisingiem. Efektem takiego stanu rzeczy, jest niezadowalający poziom pozyskiwania środków zewnętrznych na działalność instytucji. CMW w roku 2015 pozyskało wyłącznie 27 000 zł, nie wliczając w to dotacji celowych organizatora, gdy podobnej wielkości instytucje takie jak np. CSW Zamek Ujazdowski, będące w trakcie przemian i restrukturyzacji, miały wpływ na poziomie 1,2 mln zł czy też mała instytucja jak Bunkier Sztuki w Krakowie, która pozyskała blisko 600 tys. zł w 2015 roku. Powołanie takiej komórki w strukturze organizacyjnej, dobór właściwych specjalistów oraz odpowiednia ich ilość (w początkowej fazie przynajmniej 2 osoby na stałe zatrudnione plus zewnętrzni specjaliści na umowach wynikowych), powinny stopniowo (2% wzrostu w skali każdego roku) doprowadzić do zwiększenia poziomu samofinansowania instytucji.

Trzeba także podkreślić, że wszystkie zmiany proponowane w niniejszej koncepcji nie będą możliwe do realizacji bez wsparcia organizatora instytucji, który w myśl ustawy o muzeach rozdział 2 Organizacja muzeów art. 5 ustęp 4, zobowiązany jest do zapewnienia środków potrzebnych do utrzymania i rozwoju muzeum a także zapewnienia bezpieczeństwa zgromadzonym zbiorom. W chwili obecnej jak wynika z analizy budżetu instytucji za rok 2015 wysokość dotacji podmiotowej pozwala wyłącznie na pokrycie kosztów wynagrodzeń pracowników i kosztów administracyjnych związanych z utrzymaniem budynków. Restrukturyzacja instytucji a także realizacja nowego programu wystawienniczego, edukacyjnego w początkowej fazie wymagać będzie dodatkowych nakładów finansowych, które powinien zapewnić organizator w postaci zwiększenia dotacji podmiotowej lub dotacji celowych. Zwiększenie poziomu samofinansowania instytucji możliwe będzie także jedynie wówczas, kiedy organizator udzieli gwarancji na wkłady własne do projektów, na które instytucja składać będzie wnioski o dofinansowanie.

Dodatkowe oszczędności, tym razem w funduszu wynagrodzeń CMW, mogą wygenerować projekty realizowane przy wsparciu środków zewnętrznych, w których kosztem kwalifikowanym są wynagrodzenia pracowników etatowych instytucji, rozliczane w projekcie na podstawie oddlegowania. **Tak wygenerowane w funduszu wynagrodzeń oszczędności mogą po pierwsze wspierać system motywowania najbardziej aktywnych członków zespołu a umożliwić utworzenie nowych miejsc pracy w istotnych obszarach.** Racjonalne i restrykcyjne gospodarowanie finansami, realizowane zgodnie z przedstawionym powyżej planem, pozwoli także uniknąć sięgania po najtrudniejsze narzędzie przy szukaniu oszczędności, jakim jest ograniczanie zatrudnienia w instytucji.

Analizie należy także poddać opłacalność outsourcowania części zadań wykonywanych w chwili obecnej przez osoby zatrudnione w CMW np. usługi fotograficzne, ochrona, obsługa galerii. Wymaga to jednak dogłębnej analizy danych finansowych zwłaszcza w obliczu zmian prawnych związanych z podniesieniem minimalnej stawki godzinowej ustawowo określonej.

tódź, sierpień 2016

Aneta Dalbiak

