

Aneta Dalbiak

KONCEPCJA PROGRAMOWA CENTRALNEGO
MUZEUM WŁÓKIENICTWA W ŁODZI
WRZESIEŃ 2021 – SIERPIEŃ 2027

Łódź, dn. 12.08.2021 r.

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to be the name of the author, Aneta Dalbiak.

CZĘŚĆ I PROFIL I GŁÓWNE FILARY PROGRAMOWE

Przestawiona poniżej koncepcja programowa jest kontynuacją moich założeń, przyjętych w 2016 r. i zrealizowanych w czasie ostatnich pięciu lat. Dzięki przeprowadzonej w tym okresie konsolidacji programowej, dla której punktem wyjścia były zarówno unikatowe, interdyscyplinarne zbiory zgromadzone w instytucji jak i jej lokalizacja w poindustrialnym budynku Białej Fabryki i drewnianych domach alokowanych z terenu Łodzi, udało się zogniskować działalność muzeum wokół trzech priorytetowych filarów programowych, istotnych dla dalszego funkcjonowania i jego rozwoju zarówno na poziomie lokalnym, ogólnopolskim, jaki i międzynarodowym:

1. Historia przemysłu włókienniczego – ze szczególnym naciskiem na jego miastotwórczy charakter. Bowiem to włókiennictwo w XIX i XX wieku kształtowało oblicze Łodzi a także pozostawiło swoje piętno na współczesności miasta. Rozwijający się dynamicznie przemysł włókienniczy wpływał na jego sytuację gospodarczą i kulturową, a także budującą się strukturę społeczną. Obok historycznych wydarzeń ważnych z perspektywy industrialnego miasta w centrum zainteresowania instytucji pozostaną także losy jego mieszkańców i ich codzienność. Pilar ten wypełnia tożsamościową powinność CMWŁ, a działania realizowane w jego ramach skierowane są zarówno do lokalnej społeczności jaki i turystów poszukujących oferty związanej z historią miasta.
2. Moda – skupiona w przypadku muzeum na takich materialnych przejawach jak strój i jego akcesoria, wytwarzany w kraju w okresie po II wojnie światowej przez przemysł odzieżowy, rzemieślników, projektantów mody, będący społecznym znacznikiem w określonym czasie i kontekście, odzwierciedlającym zmiany kulturowe oraz polityczne. W aspekcie ogólnopolskim rozwój tego filaru programowego powoli CMWŁ stać się pierwszym w Polsce muzeum dedykowanym współczesnej modzie, anektującym to zjawisko, jako ważną części zbiorowego dziedzictwa kulturowego, w obszar działalności instytucji. Natomiast w perspektywie długofalowej da także szansę na aktywne włączenia się we współpracę i wymianę międzynarodową.
3. Tkanina artystyczna – rozumiana jako medium wypowiedzi artystów zarówno w ujęciu historycznym jak i współczesnym, wpisane w materialne i duchowe dziedzictwo kultury, które na przestrzeni wieków ulegało istotnym przemianom. W okresie powojennym tkanina przeszła długą i ciekawą drogę, od okresu rewolucyjnych zmian w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku, poprzez kolejne dekady XX wieku, będące czasem letargu, aż do ponownego odkrycia tego medium dla sztuki aktualnej, które obserwujemy w ostatnich latach. To ożywienie daje szansę na umocnienie pozycji CMWŁ jako ważnego i aktywnego uczestnika międzynarodowej sceny artystycznej i umożliwia aktywne włączenie w globalny system wymiany wartości i dóbr kulturowych.

Położenie równomiernego nacisku na te trzy filary umożliwiło aktualizację jednego z głównych atutów instytucji, czyli jej wyjątkowego, wielowątkowego charakteru. Nie oznacza ono jednak wprowadzenia ostrych podziałów pomiędzy priorytetowo określonymi obszarami tematycznymi a wręcz przeciwnie realizację interdyscyplinarnych projektów wypracowujących wspólną przestrzeń interakcji w obrębie szeroko rozumianego włókiennictwa, będącego główną osią konstrukcyjną instytucji. Ponadto pozwoliło określić pewnego rodzaju „przewagę konkurencyjną” i zakres komplementarności, względem innych instytucji zlokalizowanych na terenie miasta, posiadających zbiory o podobnym charakterze (Muzeum Miasta Łodzi, Muzeum Fabryki, Muzeum Sztuki w Łodzi czy Miejska Galeria Sztuki w Łodzi) oraz instytucji krajowych i zagranicznych.

CZĘŚĆ II DZIAŁALNOŚĆ MERYTORYCZNA

II.1 KOLEKCJA

Zbiory CMWŁ, jak już wspomniałam, są interdyscyplinarne i wielowątkowe. Utrzymany został istniejący podział na następujące kolekcje: maszyny i narzędzia włókiennicze, historia włókiennictwa,

tkanina przemysłowa, tkanina ludowa, skansen łódzkiej architektury drewnianej, odzież, artystyczna tkanina zabytkowa, współczesna tkanina artystyczna, archiwalia, będące pod opieką 3 działów merytorycznych, które powstały w wyniku zmiany struktury organizacyjnej w 2017 r. poprzez konsolidację 7 jednostek. To wprowadzone rozwiązanie przyczyniło się do znacznej poprawy współpracy w obrębie działów merytorycznych i zatarło istniejące wcześniej ostre podziały między kolekcjami, co było szczególnie istotne w kontekście przygotowywania nowych wystaw stałych.

Dzięki konsekwentnej i restrykcyjnej polityce nabywania muzealiów udało się odwrócić niekorzystny w moim przekonaniu trend, dotyczący ogromnego przyrostu zbiorów głównie w drodze niekontrolowanych darowizn, które nader często wiązały się z warunkowaniem otrzymania jednego unikatowego obiektu od przejścia dużego zespołu mniej wartościowych merytorycznie obiektów. Co znacznie utrudnia a wręcz uniemożliwia prowadzenie przemyślanej i kontrolowanej akcesji zbiorów. Od 2018 r. ponad połowę wartości wszystkich pozyskanych obiektów stanowiły już zakupy (głównie z programów MKiDNiS Narodowa Kolekcja Sztuki Współczesnej i Rozbudowa zbiorów muzealnych – muzeum pozyskało łącznie 327 466 zł). Trend ten powinien być utrzymany i kontynuowany w kolejnych latach.

Priorytetowym wyzwaniem na najbliższe lata będzie skupienie uwagi na rewizji zgromadzonych w instytucji muzealiów oraz stałej kontroli procesów ich nabywania. Pierwszym krokiem w tym kierunku było opracowanie i wdrożenie w 2019 r. „Polityki gromadzenia zbiorów Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi”, która określiła precyzyjnie główne obszary rozwojowe poszczególnych kolekcji oraz kryteria wyboru obiektów. Muzeum w ostatnich latach podjęło także próbę uporządkowania spraw związanych z depozytami, część z nich została zwrócona część odkupiona, dzięki środkom pozyskanym z programów MKiDNiS. W okresie najbliższych 6 lat planowany jest proces deakcesji wytypowanych obiektów z kolekcji, których stan zachowania, niekompletność (występująca już na etapie akcesji) czy też nieprzebiegi próby czasu powodują, że powinny zostać wykreślone z muzealnego inwentarza. Sukcesywny wybór tych obiektów dokonywany jest w trakcie prowadzonych w kolekcjach obowiązkowych inwentaryzacji. W muzeum w 2020 r. stworzona została także ewidencja obiektów pozainwentarzowych tzw. „varia”, gdzie trafiają obiekty o potencjale scenograficznym lub te, co do których Komisji Wyceny i Kwalifikacji miała wątpliwości związane z datacją czy stanem zachowania. To rozwiązanie pozwala znacznie ograniczyć ilość błędów w rozbudowie kolekcji, których naprawienie wymaga później żmudnej i długotrwałej procedury.

Dotykając zagadnień związanych z kolekcją nie można pominąć digitalizacji zbiorów, która jest także jedną z form ich upowszechniania. CMWŁ rozpoczęło proces digitalizacji zbiorów w 2017 roku, dzięki wsparciu MKiDNiS otrzymanemu w ramach programu „Kultura cyfrowa”. Zrealizowane zostały 3 edycje projektu, w efekcie których powstał portal internetowy służący udostępnieniu w zdigitalizowanej formie zbiorów muzeum. Platforma DIGITEX umożliwia dostęp do najciekawszych i najcenniejszych elementów kolekcji muzeum opatrzonych interesującymi komentarzami oraz cyfrowych wystaw. Proces digitalizacji zbiorów będzie kontynuowany do osiągnięcia poziomu wskaźnika 100%. Muzeum będzie starać się również uzyskać kolejne dofinansowanie na ten cel zarówno ze źródeł krajowych jak i unijnych.

II.2 WYSTAWY STAŁE

W latach 2017-2018 w muzeum zamknięte zostały wystawy stałe prezentowane w skrzydłach Białej Fabryki: „Dawne Zakłady Ludwika Geyera 1892-2002” (III piętro, skrzydło C), „Z modą przez XX wiek” (I piętro, skrzydło C), które ze względu na swoją przestarzałą formę, odbiegającą od obecnie panujących w muzealnictwie standardów i monotematyczny charakter wymagały aktualizacji. Następnie zdemontowane zostały kolejne projekty: „Narzędzia i maszyny włókiennicze” (parter budynek A), „Rekonstrukcja wnętrz mieszkalnych z lat 20. i 30. XX wieku”, „Izba warsztatowa w domu tkacza”, „W kuchni Pani Goldbergowej” (domki ulokowane na terenie Łódzkiego Parku Kultury Miejskiej). Co miało bezpośredni związek z planowaną ze środków POIiŚ inwestycją, gdzie wymogiem uzyskania dofinansowania było przygotowanie nowych wystaw stałych w zmodernizowanych

przestrzeniach. Praca nad zaplanowanymi projektami rozpoczęła się w 2018 r. wraz z realizacją inwestycji.

Zaplanowane w CMWŁ wystawy stałe odnosić się będą przede wszystkim do zgromadzonych w nim kolekcji. Stanowiąc będą trzon działalności merytorycznej, w kontekście którego budowany będzie zarówno program wystaw czasowych jak i działania towarzyszące i edukacyjne. Zgodnie z przyjętymi założeniami (opisanym w pierwszej części niniejszej koncepcji) dotyczącymi priorytetowych filarów programowych w CMWŁ docelowo udostępnione zostaną następujące wystawy stałe:

1. „Rekonstrukcja tkalni z przełomu XIX i XX w. Prezentacja maszyn w ruchu” – ekspozycja przybliży nie tylko realia, ale i klimat codziennej, wymagającej pracy tkacza. Dopełniają ją także elementy scenograficzne – makrofotografie wielkiej XIX-wiecznej tkalni. Prezentacja pozostanie w sali ulokowanej w skrzydle D Białej Fabryki. Po remoncie sufitu, zostanie ponownie udostępniona odwiedzającym.
(pierwszy filar programowy, wystawa już istniejąca)
2. „Kotłownia. Muzeum interaktywne” – to wystawa multimedialna przygotowana w ramach projektu pn.: „Adaptacja budynku kotłowni Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi na cele muzeum interaktywnego” finansowanego ze środków UE z RPO Województwa Łódzkiego, udostępniona zwiedzającym w 2013 r. Zdecydowana większość zastosowanych tam urządzeń multimedialnych jest już przestarzała a treści i aplikacje w nich zaimplementowane nie wytrzymały próby czasu. W związku z tym, docelowo przestrzeń ta stanie się swoistym wstępem do wystawy stałej „Miasto. Moda. Maszyna” (jedyne wejście na tę wystawę prowadzi przez Kotłownię). Została tam przygotowana szatnia, do obsługi budynku A Białej Fabryki. Utrzymane zostaną najwartościowsze i najciekawsze w moim przekonaniu elementy: maszyna parowa z towarzyszącą jej projekcją oraz selfaktor z tłem również w postaci projekcji.
(pierwszy filar programowy, wystawa już istniejąca)
3. „Łódzkie mikrohistorie. Ludzkie mikrohistorie” – wystawa została przygotowana dla odwiedzających pod koniec roku 2020 i jest konsekwencją realizacji inwestycji ze środków UE. Ulokowana została w pięciu drewnianych domach na terenie Łódzkiego Parku Kultury Miejskiej (uprzednio Skansenu Łódzkiej Architektury Drewnianej). Opowiada historię wielokulturowej, włókienniczej Łodzi z perspektywy codziennego życia jej mieszkańców. Losy bohaterów ukazane są na przestrzeni XIX i XX w. na tle zdarzeń historycznych i społecznych. Inspiracją dla zaprezentowanych mikrohistorii były rodzinne wspomnienia, pamiątki i wywiady, będące zapisem historii mówionych najstarszych mieszkańców Łodzi.
(pierwszy filar programowy, nowa wystawa oddana publiczności w 2020 r.)
4. „Miasto Moda Maszyna” - idea przygotowywanej wystawy skupiona jest wokół miastotwórczej roli przemysłu włókienniczego, który w XIX i XX w. kształtował oblicze Łodzi, wpływał na jej sytuację gospodarczą, społeczną i kulturową a także stymulował rozwój przemysłu odzieżowego w Polsce. Podstawą ekspozycji stałej, prezentowanej w skrzydle A Białej Fabryki, będą bogate zbiory CMWŁ związane z zagadnieniami techniki w przemyśle włókienniczym, jego historii, jak i wyrobów oraz tworzonych z nich ubiorów, które zostaną uzupełnione materiałami, takimi jak: filmy, aplikacje, pejzaże dźwiękowe w specjalnie zaprojektowanej na potrzeby wystawy scenografii.
(pierwszy i drugi filar programowy, nowa wystawa planowana do udostępnienia publiczności jesienią 2021 r.)
5. Magazyn studyjny - jest szansą na uzupełnienie „jawnej” sfery działalności muzeum o przestrzeń, do której jego goście zwykle nie mają dostępu, związaną z wewnętrznymi procesami instytucji, takimi jak: gromadzenie, katalogowanie, przechowywanie oraz magazynowanie zbiorów. W magazynie studyjnym, ulokowanym w skrzydle B Białej Fabryki, udostępnione dla zwiedzających zostaną zbiory skupione wokół dziewiarstwa w ujęciu technicznym, jak i efekty końcowe produkcji dziewiarskiej.
(pierwszy filar programowy, magazyn planowany do udostępnienia publiczności w 2022 r.)

6. Wystawy w willi – przestrzeń obiektu w całości poświęcona zostanie działaniom edukacyjnym, w tym projektom wystawienniczym przygotowywanym z myślą o dzieciach i młodzieży. Prezentowane w tej przestrzeni wystawy będą miały charakter permanentny choć corocznie w zaprojektowanych specjalnie interaktywnych, modułowych ekspozytorach pojawiać się będą nowe obiekty z kolekcji muzeum lub stworzone specjalnie z myślą o ekspozycji. Projekty wystawiennicze z tego cyklu wpisywać się będą we wszystkie obszary tematyczne, wskazane w pierwszej części niniejszej koncepcji.
(pierwszy, drugi i trzeci filar programowy, nowa wystawa planowana do udostępnienia publiczności w roku 2022 r.)
7. Wystawa tkaniny artystycznej – przygotowana w oparciu o międzynarodową kolekcję znajdująca się w zbiorach CMWŁ. Prezentowana będzie w budynku D Białej Fabryki w cyklach trzyletnich, pomiędzy triennale. Pozwoli ona między innymi zaprezentować nowe nabytki zakupione przez muzeum do zbiorów w ostatnim okresie.
(trzeci filar programowy, nowa wystawa planowana do udostępnienia publiczności w 2023 r.)

II.3 WYSTAWY CZASOWE

Na przestrzeni ostatnich pięciu lat gruntownemu przeformułowaniu uległ program wystaw czasowych CMWŁ. Wszystkie ekspozycje realizowane w latach 2017-2021 miały charakter zgodny z profilem instytucji i wpisywały się w scharakteryzowane w niniejszej koncepcji filary programowe. Zdecydowanie większy nacisk niż uprzednio został położony także na ich wartość merytoryczną i jakość przygotowania. Ograniczona została natomiast ich ilość a punkt ciężkości położony został na program towarzyszący, który pozwala w szerszym zakresie wyekspluować podejmowane przez nie tematy i problemy. Słuszność tego rozwiązania potwierdzają również dane frekwencyjne. Pomimo tego, że CMWŁ przez okres od 2017 do 2020 r. prowadziło działalność wyłącznie w jednym skrzydle fabryki z powodu realizowanej inwestycji, frekwencja utrzymywała się na wyższym poziomie niż w latach 2013-2015, kiedy rocznie realizowano kilkadziesiąt wystaw czasowych i dostępne było kilka wystaw stałych.

Program wystaw czasowych to obok stałych ekspozycji jeden z fundamentów działalności instytucji. Aby wystawy te przyczyniały się do przyjętego przeze mnie założenia programowego, a także korespondowały z charakterem zbiorów instytucji, powinny oscylować wokół wskazanych w niniejszej koncepcji filarów programowych:

1. Historia przemysłu włókienniczego:

- wystawy będące modułowym rozwinięciem, swoistym „wzięciem pod lupę” kluczowych wątków prezentowanych na wystawach stałych związanych z tym obszarem tematycznym,
- wystawy poświęcone ważnym dla Łodzi postaciom czy historycznym wydarzeniom, które związane były z rozwojem przemysłu włókienniczego w mieście lub jego aspektami.

W obrębie tego filaru zrealizowano do tej pory następujące projekty: „Efekt ostateczny. Magazyn wzorów uszytych”, 2017, „Opowieści z miasta włókniarek” 2017, „Sprusiak, jakiego nie znamy” 2017.

2. Moda:

- wystawy związane z przemysłem odzieżowym, markami lub projektantami pracującymi dla nich,
- wystawy współczesnych polskich projektantów mody,
- wystawy ukazujące charakterystyczne dla danego okresu trendy modowe i ich konteksty.

W obrębie tego filaru zrealizowano do tej pory następujące projekty: „Christian Dior i ikony paryskiej mody. Z kolekcji Adama Leja”, 2018, „Jerzy Antkowiak. Moda Polska”, 2018.

3. Tkanina artystyczna:

- kontynuacja cyklu wystaw poświęconych wielkim postaciom polskiej sztuki, wybitnym twórcom wyznaczającym nowe kierunki rozwoju myśli artystycznej, eksplorującym możliwości medium tkaniny, które pozostaje dla instytucji nieustająco żywym obszarem badawczym,
- wystawy prezentujące charakterystyczne dla danego okresu trendy w rozwoju tkaniny,
- wystawy problemowe wykorzystujące potencjał symboliczny i znaczeniowy medium tkaniny,

- wystawy ukazujące transmedialne zbliżenia tkaniny do innych mediów

W obrębie tego filaru zrealizowano do tej pory następujące projekty: „Bunt materii”, 2017, Ad initium. Włodzimierz Cygan, 2017, „Za wolność”, 2018, „Magdalena Abakanowicz. Metamorfizm” część I i II, 2018 „100 flag na 100-lecie praw wyborczych Polek”, 2019, „Antoni Starczewski. Transpozycje”, 2020.

Realizując program wystawienniczy należy kontynuować i dalej 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 CMWł a jednocześnie ograniczały koszty produkcji poprzez udział partnerów. Naturalnym partnerem lokalnym CMWł jest Muzeum Miasta Łodzi, z którym należy dążyć do stworzenia spójnej i uzupełniającej się oferty zarówno wystawienniczej, jak i edukacyjnej. Zbieżne obszary programowe dające podstawę do współpracy występują także w przypadku takich łódzkich podmiotów jak: Muzeum Fabryki, Stowarzyszenie Topografie, Miejska Galeria Sztuki czy Łódź Design Festiwal.

II.4 MIĘDZYNARODOWE TRIENNALE TKANINY

Zrealizowana w 2019 r. 16 edycja MTT miała charakter przełomowy, ponieważ po prawie 5 dekadach jego istnienia wprowadzone zostały w formule wydarzenia istotne zmiany, zapowiadane w mojej pierwszej koncepcji, które zostały wypracowane z członkami Rady Programowej. Pozwoliły one na pełniejsze dostosowanie wydarzenia do współczesnych oczekiwań artystów i odbiorców, większą demokratyzację założeń konkursowych i zastosowanie nowych kryteriów dopuszczających prace do konkursu. Formuła konkursu, którego efektem była wystawa główna została zmodyfikowana – zrezygnowano z funkcjonującego od niemal początku triennale systemu kwalifikowania artystów do prezentacji przez komisarzy regionalnych. Ubiegła edycja po raz pierwszy otworzyła system naboru (artyści zgłaszają swój udział bezpośrednio) i przekazała całą decyzyjność w kwestii dopuszczenia prac do głównej prezentacji w ręce międzynarodowego, eksperckiego jury, które wybrało również laureatów konkursu. Po raz pierwszy również triennale odbywało pod hasłem przewodnim – „Przekraczanie granic” i zostało objęte opieką kuratora. Wprowadzone zmiany z jednej pozwoliły wyjść poza ramy elitarnego i dość hermetycznego wydarzenia czyniąc je, poprzez wprowadzenie tematu, atrakcyjnym również dla odbiorców spoza grona specjalistów a z drugiej strony rozpoczęły drogę do uzyskania przez triennale prawdziwie międzynarodowego formatu i rangi, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu merytorycznego.

W związku z tym, że ostaną edycja zamknęła historyczną klamrą wydarzenia odbywające się w ramach triennale, takie jak: „Ogólnopolska Wystawa Tkaniny Unikatowej” i „Ogólnopolska Wystawa Miniatury Tkackiej”, w dyskusji z Radą Programową wypracowane zostały nowe założenia dotyczące programu towarzyszącego wystawie głównej 17 MTT. Decyzją rady czasowo zawieszona została realizacja wystawy poświęconej miniaturze. Najbliższa edycja triennale ma, poprzez przeprowadzenie w trakcie jej trwania badań ankietowych, stać się forum wypowiedzi artystów na temat potrzeby kontynuacji tego wydarzenia. Natomiast „Ogólnopolska Wystawa Tkaniny Unikatowej” pod nowym tytułem skupi się na młodych, jeszcze nieutytułowanych artystach, którzy wykorzystują w swojej praktyce artystycznej tkaninę jako wiodące lub jedno z wielu mediów. Zostanie ona objęta opieką kuratora.

II.5 EDUKACJA

Podstawowym celem działań edukacyjnych w zainicjowanym w CMWł w 2017 r. nowym programie jest wzmacnianie podmiotowości jednostek. Zarówno formaty przyjętych działań jak i sposób ich prowadzenia mają przyczynić się do samorozwoju uczestników, stwarzać sprzyjające warunki do pobudzania kreatywności i niezależności. Program edukacyjny CMWł nie ogranicza się do dostarczania wiedzy na temat historii, sztuki czy mody, ani przygotowania do ich właściwego odbioru, a skupia się raczej na dostarczaniu narzędzi do kształtowania niezależności, przejawiającej się w formułowaniu samodzielnych sądów i podejmowaniu świadomych decyzji.

W ofercie edukacyjnej muzeum zgodnie w przyjętych w poprzedniej koncepcji założeniach udało się wprowadzić i utrzymać właściwy balans pomiędzy działaniami adresowanymi do grup zorganizowanych i tymi dla uczestników indywidualnych. Prowadzone są również aktywności skierowane do różnych grup wiekowych (od dzieci 1+ do seniorów), inkluzywne wobec uczestników z utrudnionym dostępem do kultury. Ponadto każda z organizowanych w muzeum na przestrzeni ostatnich lat wystaw czasowych i stałych posiadała, zgodnie z założeniami, specjalnie stworzony na jej potrzeby program towarzyszący, oparty o bardzo zróżnicowane formaty zajęć takie jak.: wykłady, warsztaty, spotkania, dyskusje, oprowadzania, które pozwalały przyjrzeć się bliżej problematyce projektu. Wdrożony program w kolejnych latach będzie rozwijany o nowe elementy. Szczególnie istotne będzie opracowanie tematycznych ścieżek oprowadzania po już istniejących i tych planowanych do realizacji wystawach stałych. Nie można także pominąć wirtualnej oferty edukacyjnej, wprowadzenie której przyspieszył wybuch epidemii. Niezależnie od tego czy stan epidemii i związane z nim obostrzenia zostaną zniesione, działania online powinny stać się stałą częścią programu i być sukcesywnie rozwijane.

Dział edukacji CMWŁ został w 2017 r. przeniesiony do nowej znacznie większej niż uprzednio przestrzeni zajmującej całe II piętro budynku C Białej Fabryki, która sąsiaduje z salami wystawienniczymi. Docelowo na potrzeby działu przeznaczona zostanie także zmodernizowana w ramach projektu inwestycyjnego willa znajdująca się na terenie Łódzkiego Parku Kultury Miejskiej. Oprócz przestrzeni przeznaczonych na warsztaty i zajęcia, znajdują się tam również sale wystawiennicze, dedykowane projektom dla dzieci i młodzieży. Cykl takich wystaw zapoczątkowała „Ziemia (P)oddana” zrealizowana w 2019-2020 r. w ramach dwuletniego projektu „Punkty Widzenia. Młodzi o Triennale”, w którym grupa młodych ludzi (od 8 do 14 lat) została zaproszona do interpretacji dzieł prezentowanych na „16. Międzynarodowym Triennale Tkaniny”. Kolejne projekty wystawiennicze z tego cyklu wpisywać się będą we wszystkie obszary tematyczne, wskazane w pierwszej części niniejszej koncepcji.

II.6 DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA

CMWŁ stara się od kilku lat prowadzić systemową i uporządkowaną politykę wydawniczą, opierającą się na zróżnicowaniu formatów publikacji muzealnych, adresowanych do różnych grup odbiorców ze szczególnym naciskiem na wysoką jakość wizualną i zawartość merytoryczną. Zdecydowanym ograniczeniem na tym polu jest jednak brak środków finansowych w budżecie instytucji na ten cel, co uzależnia w pełni tę działalność od funduszy zewnętrznych. Wszystkie dotychczas wydane publikacje sfinansowane zostały ze środków pozyskanych z MKiDNiS lub były przedmiotem współpracy z innymi wydawcami: Hamal, Księży Młyn. W związku z tym w kolejnych latach konieczne będzie położenie nacisku na aktywne szukanie źródeł finansowania publikacji własnych CMWŁ oraz partnerów/współwydawców takich jak: Instytut Adama Mickiewicza, lokalne i krajowe wydawnictwa, Uniwersytet Łódzki czy Akademia Sztuk Pięknych w Łodzi.

Działalność wydawnicza muzeum powinna, zgodnie z przyjętymi pięć lat temu założeniami, obejmować następujące formaty publikacji:

- naukowe - sprofilowane jako wyniki prac badawczych prowadzonych przez instytucję, zawierające eseje specjalistów z danej dziedziny. W roku 2018 zapoczątkowana została seria wydawnicza, która towarzyszy wystawom czasowym realizowanym przez CMWŁ, poświęconym wielkim postaciom polskiej sztuki, eksplorującym możliwości medium tkaniny. Z tej serii wydano dotychczas: „Magdalena Abakanowicz. Metamorfizm”, 2018 oraz w formie e-booka „Antoni Starczewski. Transpozycje”, 2020. Planowane są kolejne tomy cyklu.
- popularnonaukowe – służące upowszechnianiu wiedzy naukowej w postaci przystępnej i zrozumiałej dla niespecjalistów. Dotychczas w obrębie tej grupy wydano: „Nostalgia za Kresami. Ludowa tkanina wileńska, poleska i huculska”, 2017, komiks „Wzory” z rysunkami Agnieszki Piksy, 2017, „Geyerowie – pionierzy Łodzi przemysłowej” (wydawcy: CMWŁ i Hamal), 2020, „Prezydent Łodzi Franciszek Traeger” (wydawcy: CMWŁ i Dom Wydawniczy Księży Młyn), 2020. Kolejne wydawnictwa powinny dotyczyć w szczególności dwóch obszarów

programowych: tkaniny artystycznej i mody, ponieważ nie były one do tej pory reprezentowane w tej grupie.

- publikacje dla dzieci i młodzieży pisane przystępnym językiem. Dotychczas w obrębie tej grupy wydano: „Punkty widzenia. Młodzi o Triennale”, 2019. Kolejne wydawnictwa przewidziane są jako towarzyszące cyklowi planowanych wystaw dedykowanych dzieciom i młodzieży.

Istotnym zagadnieniem związanym z działalnością wydawniczą jest także dystrybucja publikacji. W muzeum utworzony został sklep, w którym oprócz wydawnictw własnych CMWŁ, można nabyć publikacje innych wydawców związane z profilem instytucji. Nawiązana została także współpraca komisowa z księgarniami branżowymi w Polsce, w celu sprzedaży publikacji własnych muzeum, która w najbliższych latach będzie rozwijana. Należy jednak dążyć, zwłaszcza w przypadku wybranych publikacji, które mają taki potencjał, do nawiązania współpracy z dystrybutorami polskimi i międzynarodowymi jak np. Empik czy Mousse.

Piszząc o działalności wydawniczej nie można zapomnieć o publikacjach, które są dodatkowym bezpłatnym materiałem dla odwiedzającego, wprowadzającym go w program instytucji, takich jak: foldery, gazetki, ulotki. W tym zakresie należy konstituować i rozwijać przyjęte uprzednio założenia.

CZĘŚĆ III WIZERUNEK I PROMOCJA

Na przestrzeni ostatnich pięciu lat udało się zdecydowanie odświeżyć wizerunek CMWŁ zarówno na poziomie symbolicznym jak i graficznym, poprzez szereg zrealizowanych działań a także otwarcie się muzeum na komunikację z odbiorcami, odbywającą się na różnych poziomach i co ważne zachodzącą permanentnie. To ułatwiło zbudowanie trwałych relacji między instytucją i jej otoczeniem. Pozwoliło także na skupienie wokół CMWŁ stałej grupy odbiorców. Przedmiotem promocji było zarówno samo muzeum, jak i jego oferta. Ze względu na ograniczone środki finansowe na tradycyjną reklamę, w budowaniu wizerunku CMWŁ nacisk położony został na działania public relations ze szczególnym naciskiem na jeden z jego instrumentów – media relations. Wdrożona, konsekwentna i aktywna polityka komunikacyjno-promocyjna obejmowała:

- odświeżenie identyfikacji wizualnej i stworzenie księgi znaku marki CMWŁ,
- stworzenie nowej identyfikacji wizualnej marki triennale, która już na stałe będzie związana z wydarzeniem, aby utrwaliła się w świadomości odbiorców (od kilku dekad każda edycja triennale miała nowy logotyp i identyfikację wizualną),
- opracowanie spójnej linii wizualnej służącej promocji muzeum w Internecie,
- utworzenie w 2016 r. nowej strony internetowej instytucji – dostosowanej do potrzeb współczesnego odbiorcy oraz pozwalającej na zakup biletów przez Internet, dostęp do portalu Digitex,
- stałą i systematyczną komunikację z różnymi grupami odbiorców za pomocą narzędzi elektronicznych takich jak newsletter, profile na portalach społecznościowych: Facebook - co przyczyniło się do znacznego wzrostu obserwujących z niewielu ponad 3000 do 14298 osób, Instagram - założono konto, które obecnie ma 3015 obserwujących,
- właściwie sprofilowany język komunikacji adekwatny do grup odbiorców i wykorzystywanych narzędzi,
- włączenie zespołu promocji w procesy związane z działalnością merytoryczną: organizacją wystaw, wydarzeń, programowaniem edukacji,
- systematyczne działania media relations, które charakteryzowały się dużą skutecznością zwłaszcza na poziomie mediów lokalnych,
- publikacje w postaci przewodników, ulotek, informatorów, plakatów towarzyszące projektom,
- poprawienie dostępności dla widza – wprowadzenie nowych godzin otwarcia, pozwalających na dostęp do oferty zarówno grupom szkolnym w godzinach porannych jak i osobom pracującym późnym popołudniem,
- wyprodukowanie materiałów promocyjnych opartych o identyfikację wizualną instytucji, takich jak: teczki, roll-upy, papier firmowy,

- wyprodukowanie linii gadżetów do 16 edycji triennale: notesów, ołówków, toreb materiałowych,
- utworzenie przy punkcie sprzedaży biletów sklepu, gdzie dostępne są publikacje muzeum, gadżety oraz książki innych wydawców tematycznie związane z profilem instytucji.

W kolejnych latach konieczna będzie stała praca nad rozpoznawalnością marki muzeum na poziomie lokalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym. Należy zatem kontynuować i rozwijać komunikację z grupami odbiorców muzeum, ale także dążyć do stałego ich poszerzania. W związku z tym szczególny nacisk należy położyć na:

- rozwój działań media relations na poziomie ogólnopolskim i międzynarodowym szczególnie w przypadku dwóch obszarów programowych tj. moda i tkanina artystyczna, które mają taki potencjał,
- nawiązanie szerszej współpracy z przewodnikami i touroperatorami w celu promocji muzeum jako ważnego miejsca na mapie turystyki kulturowej i historycznej,
- wprowadzanie kolejnych elektronicznych narzędzi ułatwiających odbiorcom dostęp do oferty muzeum, takich jak: sklep internetowy z publikacjami i gadżetami muzeum,
- estetyzację przestrzeni wokół muzeum – wymiana elementów małej architektury, zaprojektowanie terenów zielonych w Łódzkim Parku Kultury Miejskiej,
- przejrzyste i spójne oznakowanie przestrzeni muzeum wprowadzające odbiorcę do środka oraz kierujące go we wnętrzach i otoczeniu obiektu.

CZĘŚĆ IV PLANY INWESTYCYJNE

CMWŁ na przestrzeni ostatnich lat zrealizowało kilka projektów inwestycyjnych finansowanych ze źródeł zewnętrznych: „Wzbogacenie oferty Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi poprzez modernizację infrastruktury, prace konserwatorskie i zakup wyposażenia” (Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko UE) „Zakup wyposażenia do działalności wystawienniczej, edukacyjnej i naukowej Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi” (Infrastruktura kultury MKiDNiS), „Zakup wyposażenia do Pracowni Konserwacji Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi” – dwa etapy (Wspieranie działań muzealnych MKiDNiS), „Zakup i montaż wentylacji mechanicznej w budynku "D" Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi” (Infrastruktura kultury MKiDNiS), „Renowacja kościoła pw. Św. Andrzeja Boboli w Skansenie Łódzkiej Architektury Drewnianej” (Ochrona zabytków MKiDNiS) poprawiających stan należącej do muzeum infrastruktury i jego wyposażenia. Wciąż jednak znaczna część budynków wymaga zakrojonych na szeroką skalę prac remontowych i inwestycyjnych. Za najważniejsze należy uznać:

- modernizację skrzydła B Białej Fabryki, z przeznaczeniem na magazyny muzealne, pracownię konserwacji, pracownię fotograficzną. Zakres prac powinien obejmować: zamontowanie systemów pozwalających utrzymać w magazynach odpowiednie warunki klimatyczne i zapewnić bezpieczeństwo, wyposażenie w regały do przechowywania obiektów, wymianę dachu, wymianę przestarzałych instalacji,
- modernizację skrzydła C z przeznaczeniem na salę edukacyjną, konferencyjną, magazyny muzealne obiektów wielkogabarytowych oraz przestrzeń biurową. Zakres prac powinien obejmować: zamontowanie systemów pozwalających utrzymać w magazynach odpowiednie warunki klimatyczne i zapewnić bezpieczeństwo, wymianę dachu, wymianę przestarzałych instalacji, zakup wyposażenia,
- remont części elewacji Białej Fabryki, będącej poza zakresem zrealizowanej ze środków POLiS inwestycji (wyremontowana została część zachodnia, południowa i północna budynku A oraz południowa budynku C),
- wymiana dachów na 5 domkach ulokowanych w Łódzkim Parku Kultury Miejskiej, będąca będącej poza zakresem zrealizowanej ze środków POLiS inwestycji.

Kluczowe dla realizacji wskazanych planów inwestycyjnych będzie wsparcie organizatora. CMWŁ podejmie starania związane z pozyskaniem środków zewnętrznych zarówno ze źródeł krajowych jak i

i unijnych na realizację tych przedsięwzięć. Jednakże ze względu na ich wysokie koszty, konieczna będzie promesa organizatora dotycząca finansowania wkładu własnego i kosztów niekwalifikowalnych.

CZĘŚĆ V KONCEPCJA ORGANIZACYJNA I FINANSE

V.1 STRUKTURA I ZARZĄDZANIE

Wprowadzona w 2017 r. nowa struktura organizacyjna znacznie poprawiała sprawność operacyjną CMWŁ. Jasno określone zakresy pracy działów a także poszczególnych stanowisk przyczyniły się do wyeliminowania tzw.: „pustych pól” czyli obszarów działalności instytucji, znajdujących się na styku pracy komórek. To z kolei dało solidną podstawę do wypracowania powtarzalności procesów w instytucji, utrwalonych poprzez tworzenie struktur poziomych (interdyscyplinarnych zespołów złożonych z przedstawicieli różnych działów), które uruchamiane były każdorazowo do realizacji konkretnych projektów: triennale, koncerty Geyer Music Factory czy licznych zadań finansowanych ze źródeł zewnętrznych: inwestycji ze środków UE, digitalizacji zbiorów, zakupów obiektów do muzealnej kolekcji.

CMWŁ dopiero w chwili obecnej osiągnęło wystarczającą dojrzałość organizacyjną, pozwalającą na wejście w fazę zarządzania procesowego pomimo optymistycznych prognoz przedstawionych w mojej poprzedniej koncepcji. Na to odroczenie miał wpływ jeden zasadniczy czynnik, mianowicie znaczna wymiana kadr związana z przejściem dużej grupy pracowników na emeryturę w latach 2016 i 2017. Konsekwencją czego była konieczność zatrudnienia nowych pracowników i stabilizacja składu osobowego zespołu CMWŁ, która wymagała czasu.

W związku z tym wprowadzenie zarządzania procesowego, w którym kompleksowo mierzy się i analizuje procesy będzie wyzwaniem w kolejnych latach. Podobnie jak powiązane z nim planowanie strategiczne, umożliwiające dostosowanie muzeum do zmieniających się warunków otoczenia, a także oczekiwań odbiorców nabierające dodatkowego znaczenia w kontekście tak nieprzewidzianych wydarzeń jak epidemia. Zasadniczym elementem tego planowania jest dobrze przygotowana i wdrożona strategia instytucji, określająca podstawowe kierunki jej rozwoju. Opracowanie i wdrożenie tego dokumentu planowane jest w roku 2023, po zakończeniu procesu budowania wystawy stałych stanowiących trzon działalności instytucji.

Nie wykluczam także kolejnych zmian w strukturze organizacyjnej muzeum, w momencie osiągnięcia przez organizację stanu optymalizacji zarządzania procesowego, kiedy to najlepsze praktyki i innowacje są łatwo przyswajane i anektowane. W moim przekonaniu struktura organizacyjna powinna być traktowana w nowoczesnych organizacjach jako twór dynamiczny, elastycznie reagujący na bodźce płynące zarówno z wnętrza instytucji jak i jej otoczenia, bo tylko takie podejście pozwoli na osiągnięcie celów założonych w strategii muzeum.

V.2. KADRY

Podstawą organizacji oraz jej największą wartością wewnętrzną są ludzie zatrudnieni na różnych szczeblach. To ich kompetencje i zaangażowanie decydują w dużej mierze o sukcesie instytucji. Przez ostatnie lata udało się zbudować w CMWŁ stały trzon zespołu, który zapewnia instytucji płynną realizację wyznaczonych celów i zadań. Największym wyzwaniem w nadchodzącym czasie będzie utrzymanie tego stanu i powstrzymanie nadmiernej rotacji pracowników. Co ma oczywiście bezpośredni związek z niską konkurencyjnością muzeum na rynku pracy. Wynagrodzenia pracowników nie są sukcesywnie waloryzowane, ponieważ przyznana dotacja podmiotowa nie daje takich możliwości. Dodatkowym problemem jest sukcesywnie spłaszczanie się pensji pracowników średniego szczebla, wynikające z corocznego wzrostu minimalnego wynagrodzenia. Szczupłe zasoby finansowe instytucji nie pozwalają także na stworzenie stałego systemu motywacyjnego opartego na premiach i nagrodach. Taki stan rzeczy wymaga szukania mechanizmów pozwalających na alternatywne formy motywowania i związania zespołu. Jednym z takich rozwiązań jest stworzenie większych możliwości do samokształcenia i rozwoju zawodowego pracowników. Wykorzystywany w tym celu może być

szeroki wachlarz możliwości: wizyty studyjne, udział w sesjach naukowych, konferencjach, seminariach, szkolenia, kursy czy studia podyplomowe. Ważne w tym kontekście będzie wprowadzenie w CMWŁ w najbliższym czasie systemu badania kompetencji a w konsekwencji wyznaczania programów szkoleniowych czy ścieżek rozwoju zawodowego.

V.3 FINANSOWANIE

Rosnące koszty operacyjne (systematyczny wzrost wynagrodzenia minimalnego, wzrost cen usług i towarów) i nienadążające za tą dynamiką dotacje podmiotowe narzucają konieczność ciągłego prowadzenia w CMWŁ gospodarki finansowej, zmierzającej do sukcesywnego ograniczania zakresów działalności instytucji. Kluczowe znaczenie w tym kontekście ma utrzymywanie a docelowo zwiększanie osiągniętego w ostatnich latach zakładanego poziomu samofinansowania (powyżej 20% - stosunek pozyskanych środków zewnętrznych bez dotacji celowych organizatora i przychody własne wraz ze sponsoringiem, darowiznami wobec wysokości dotacji podmiotowej). Co w okresie epidemii stanowi ogromne wyzwanie, chociażby z powodu drastycznych spadków przychodów własnych ze sprzedaży biletów czy wynajmów, które w znacznej mierze przeznaczone są wraz z dotacją podmiotową na pokrycie kosztów stałych instytucji, a które nie zostały w bieżącym i ubiegłym roku w żaden sposób zrekomensowane. Wykorzystanie oczywistych w ograniczaniu kosztów mechanizmów, takich jak: wprowadzone od 2017 r. planowanie w oparciu o budżety zadaniowe czy generowanie oszczędności nie zapewniają instytucji środków na nowe projekty, czy też realizację założonych planów merytorycznych. Konieczna jest zatem kontynuacja aktywnej polityki zmierzającej do maksymalizacji samofinansowania, dla realizacji której kluczowym okazał się powołany w 2017 r. Dział Pozyskiwania Funduszy, opartej na następujących źródłach:

- przychodach własnych: sprzedaż biletów i publikacji, wynajmy przestrzeni, usługi konserwacji – w tym obszarze zakładany jest znaczny wzrost do wysokości 1 mln zł po poszerzeniu oferty wystawienniczej i udostępnieniu wszystkich planowanych wystaw stałych. Osiągnięcie takiego wskaźnika będzie możliwe pod warunkiem braku ograniczeń związanych z epidemią,
- środkach z programów unijnych – realizacja w nowej perspektywie finansowej UE dużych projektów z zakresu infrastruktury (modernizacja skrzydła B i C) i cyfryzacji (digitalizacja całości zbiorów muzeum, wraz z stworzeniem nowego systemu do ewidencji muzealiów),
- środkach z programów krajowych – dalsze wnioskowanie do programów MKiDNiS na projekty wystawiennicze, edukacyjne, zakupy obiektów do kolekcji itp.,
- grantach z fundacji krajowych i zagranicznych: Fundacja EVZ Pamięć, Odpowiedzialność, Przyszłość, Fundacja Banku Zachodniego WBK, Fundacja PGIING im. Ignacego Łukasiewicza, Fundacji im. Stefana Batorego, Fundacja Kronenberga itd. - w najbliższym czasie należy położyć nacisk na te źródła finansowania jako alternatywne do źródeł publicznych,
- środkach od sponsorów, darczyńców – szczególnie potencjał w tym zakresie mają wystawy związane z modą, organizacja w 2018 r. w CMWŁ wystawy „Jerzy Antkowiak. Moda Polska” pozwoliła zgromadzić środki sponsorskie w kwocie blisko 300 tys zł.

Poniższa tabela obrazuje poziom samofinansowania CMWŁ. Rokiem bazowym jest 2015. Kolejne lata (okres mojej kadencji) pokazują zdecydowaną tendencję wzrostową w poziomie samofinansowania muzeum, zakłóconą w 2020 r. wybuchem epidemii. Na uwagę zasługują dane dotyczące przychodów własnych, które, pomimo wyłączenia (spowodowanego realizacją inwestycji pn.: „Wzbogacenie oferty Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi poprzez modernizację infrastruktury, prace konserwatorskie i zakup wyposażenia” współfinansowaną ze środków Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko) w latach 2017-2020 z działalności merytorycznej większości budynków muzeum (skrzydło A i zabudowania ulokowane na terenie Łódzkiego Parku Kultury Miejskiej) i faktycznego skupienia projektów wyłącznie w skrzydle D Białej Fabryki, nie tylko nie spadły, ale znacznie wzrosły, co oczywiście związane było również z realnym wzrostem frekwencji w muzeum. Udało się również osiągnąć i utrzymać zakładany w poprzedniej koncepcji wskaźnik - 3% środków zewnętrznych stanowić powinny fundusze od sponsorów, darczyńców. Wykazywał on w ostatnich latach wartości na daleko wyższym poziomie niż planowany.

Rok	Dotacja podmiotowa	Dotacje celowe UMi	Inne dotacje i granty	Przychody własne: bilety, wynajmy, sprzedaż	Sponsoring i darowizny	Stosunek pozyskanych środków (bez dotacji celowych organizatora) i przychodów własnych do dotacji podmiotowej	Udział środków od sponsorów i z darowizn we wszystkich pozyskanych środkach ze źródeł zewnętrznych
2015	4 467 800	242 500	251 215	514 282	5 952	17%	2%
2016	4 603 470	486 965	637 223	524 052	9 626	25%	2%
2017	4 882 846	150 000	516 129	581 543	30 646	23%	6%
2018	4 926 846	212 112	1 101 812	852 626	169 006	43%	15%
2019	5 457 236	517 185	1 305 684	667 556	130 885	39%	10%
2020	6 318 710	250 527	639 339	214 805	426 526	20%	67%

*w tabeli nie zostały ujęte środki pozyskane na projekt inwestycyjny pn.: „Wzbogacenie oferty Centralnego Muzeum Włókiennictwa w Łodzi poprzez modernizację infrastruktury, prace konserwatorskie i zakup wyposażenia” ze środków UE Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, pozyskana kwota 8 963 559,18 zł, 6 397 376,63 zł stanowi wkład własny i koszty niekwalifikowane (VAT) sfinansowane ze środków UMi.

Należy także podkreślić, że realizacja założeń niniejszej koncepcji nie będzie możliwa bez wsparcia organizatora instytucji. Dalszy rozwój muzeum uzależniony jest w dużej mierze od racjonalnego poziomu jego finansowania i waloryzowania dotacji podmiotowych. Gwarancja chociażby pełnego pokrycia kosztów stałych instytucji z dotacji podmiotowej, pozwoliłaby przeznaczyć wypracowane przychody własne na działalność statutową, co w tej chwili jest niemożliwe. Środki te bowiem muszą być wydatkowane prawie w całej wysokości na bieżące utrzymanie muzeum. Taka sytuacja w pełni uzależnia działalność statutową instytucji od pozyskiwanych przez nią środków zewnętrznych, co utrudnia a czasami wręcz uniemożliwia planowanie i realizację programu merytorycznego. Kamieniem milowym dla dalszego rozwoju CMWŁ, zależnym również od wsparcia organizatora, jest powiększenie zespołu muzeum w grupie opiekunów ekspozycji, związane z przygotowaniem po inwestycji finansowanej ze środków UE nowych przestrzeni wystawienniczych. Brak środków na ten cel uniemożliwi udostępnienie w nich publiczności nowych wystaw stałych, będących wskaźnikiem produktu projektu, a tym samym osiągnięcie również założonych w projekcie mierników frekwencyjnych, mających bezpośrednie przełożenie na wzrost przychodów własnych muzeum. Wreszcie warto też zwrócić uwagę, że aktywne pozyskiwanie dotacji ze źródeł krajowych czy europejskich na działalność statutową i inwestycje możliwe będzie także wyłącznie przy wsparciu organizatora, polegającym na zapewnieniu środków na wkład własny i koszty niekwalifikowalne. W tym kontekście oczywistym staje się, że jedynie synergia działań prorozwojowych realizowanych w muzeum oraz wspierających ze strony organizatora daje szansę na dalsze przekształcanie CMWŁ w instytucję nowoczesną, jedną z najważniejszych na mapie kulturalnej Łodzi, o silnej pozycji w kraju i środowisku międzynarodowym.


