

**Koncepcja programowa i założenia strategiczne  
Muzeum Architektury we Wrocławiu**

**Michał Duda**

Kwiecień 2022

## Misja muzeum

Stwarzamy warunki, w których odbiorca ma możliwość kontaktu z architekturą dawną i współczesną, ze zjawiskami, które kształtowały i kształtują naszą wspólną przestrzeń – w taki sposób, aby wzbudzić w nim zainteresowanie i kształtować współodpowiedzialność za otoczenie.

## Wizja instytucji

Muzeum Architektury we Wrocławiu powstaje na styku zespołu, kolekcji, miejsca i odbiorców. Pielęgnuje ciągłość, podlegając nieustannym metamorfozom.

Będąc muzeum tematycznym, widzi swoją rolę jako lidera opinii, samoświadomego uczestnika debaty publicznej, rzecznika dobrej architektury, badacza i popularyzatora, dla którego trudne i nieoczywiste zagadnienia stanowią punkt wyjścia rzetelnej i przystępnej dyskusji na temat wspólnej przeszłości, terażniejszości i przyszłości.

Muzeum Architektury we Wrocławiu ma ambicję, żeby stać się jedną z najbardziej rozpoznawalnych instytucji muzealnych w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej.

Muzeum odchodzi od wizji „muzeum dla architektów” na rzecz postawy pozornie tylko przeciwnej – „muzeum od architektów”, aby współpracując z architektami, artystami, badaczami i naukowcami, rozszerzać i pogłębiać wspólną dyskusję na temat najszerszej pojętej architektury.

Muzeum widzi się w roli służebnej: chce pełnić służbę, kształtując gust czy raczej umiejętność budowania refleksji na temat przestrzeni i architektury. Jako instytucja ekspercka, ale inkluzywna i przyjazna, pragnie odgrywać rolę mądrego przewodnika, taktownego prowokatora i odpowiedzialnego mediatora między kreatorami a użytkownikami przestrzeni. Chce zadawać pytania, aby wspólnie z publicznością poszukiwać na nie odpowiedzi.

Muzeum Architektury we Wrocławiu łączy funkcję „skarbnicy wiedzy”, w ramach której kolekcjonuje i przechowuje bezcenne artefakty i dokumenty, z działaniami popularyzatorskimi i edukacyjnymi, w taki sposób, by pomagać zrozumieć złożoność krajobrazu ukształtowanego przez człowieka w dziejach, aby możliwe było wyciąganie wniosków na przyszłość. Muzeum jest narzędziem – badawczym, analitycznym, edukacyjnym i popularyzacyjnym.

Swoją pewność i samoświadomość instytucja czerpie z tradycji, rozumianej na wielu poziomach: tradycji własnej – tworzenia i budowania muzeum, jego zespołu, kolekcji i własnych doświadczeń, ale także tradycji miasta i regionu, w którym się

znajduje. Przenikanie kultur, doświadczenie zniszczeń i odbudowy, wielkich migracji i osadnictwa to zjawiska, które jak w zwierciadle odbijają się w naszej kolekcji i stanowią punkt wyjścia wyboru tematów, które chcemy poruszać, widząc architekturę jako szkielet konstruowania środkowoeuropejskiej tożsamości.

Muzeum rozpoznaje cztery główne, przenikające się grupy odbiorców: miejscowych i przybyszów oraz profesjonalistów i amatorów. Konstruuje swój program w taki sposób, żeby docierać do każdej z nich, zapraszając do udziału w wydarzeniach o różnym stopniu specjalizacji. O ile dla odbiorców lokalnych istotniejsze są kwestie związane z budowaniem i badaniem architektonicznej tożsamości, a także prezentacja zjawisk przestrzennych i artystycznych – dawnych i współczesnych – w rozbudowanym kontekście, o tyle dla przybyszów muzeum chce być „miejscem pierwszego kontaktu”, dostarczającym wiedzy na temat architektury miasta, regionu i kraju – jej historii i współczesności.

Punktem odniesienia dla działalności muzeum nie są wyłącznie arcydzieła. Muzeum Architektury we Wrocławiu ma świadomość, że niepozorna „buda” może stać się punktem wyjścia refleksji na temat ról społecznych, strategii politycznych czy zaawansowanych koncepcji inżynierskich.

W polu zainteresowań muzeum znajduje się zarówno architektura dawna czy współczesna, jak i przyszłość architektury, widziane w szerokim ujęciu artystycznym, społecznym, politycznym i ekonomicznym. Istotnym punktem odniesienia dla architektury są także zjawiska rozgrywające się równolegle w innych dziedzinach sztuki. Aby osiągać swoje cele, muzeum nawiązuje współpracę z osobami i podmiotami zewnętrznymi: mieszkańcami, grupami inicjatywnymi, organizacjami pozarządowymi, uczelniami i instytucjami badawczymi, stowarzyszeniami twórczymi i samorządami zawodowymi, urzędami i światem biznesu.

Muzeum prowadzi dialog z otoczeniem za pomocą mediów tradycyjnie mu przypisanych: wystaw, debat, wykładów i publikacji, chce jednak również sięgać po inne narzędzia i formaty – wykraczać poza swoją siedzibę, docierając do nowych odbiorców za sprawą instalacji w przestrzeni miejskiej, wystaw i instalacji realizowanych w innych placówkach, w tym zagranicznych, także mediów cyfrowych, produkując i współprodukując wysokiej jakości materiały w postaci tekstów, podcastów i filmów.

Muzeum chce tworzyć przestrzeń formalnego i nieformalnego dialogu – być miejscem, do którego przychodzi się rozmawiać, gdzie rodzą się pomysły, odbywa się intelektualna wymiana. Aby osiągnąć ten cel, instytucja zamierza zadbać o większą przystępność i przyjazność swojej siedziby.

## Założenia strategiczne

Muzeum Architektury we Wrocławiu – jedyna instytucja muzealna w Polsce w całości poświęcona architekturze – przez lata wypracowała pozycję najbardziej prestiżowego w kraju miejsca prezentacji architektonicznych wystaw i wydarzeń, depozytariusza materiałów archiwalnych oraz instytucji badawczej skupionej przede wszystkim na eksplorowaniu architektury związanej z europejskim modernizmem.

Taki wizerunek powoduje pozytywny odbiór instytucji wśród eksperckiej grupy docelowej: architektów, historyków sztuki, studentów. Muzeum Architektury we Wrocławiu bywa – zwłaszcza przez odbiorców spoza branżowej niszy – często odbierane jako muzeum specjalistyczne, którego przekaz jest hermetyczny. Takie obserwacje znajdują potwierdzenie w wynikach badań opublikowanych w raporcie *Badanie miejskich instytucji kultury, ich potencjału i szans dla przyszłości* (2021). Choć doceniana jest rola edukacyjna muzeum, to już tylko 20 procent respondentów uznaje je za miejsce przyjazne dla rodzin z dziećmi, a większość (łącznie z pracownikami) uważa instytucję za bardzo tradycyjną.

Wielkim wyzwaniem i zarazem głównym celem strategicznym na najbliższe lata będzie rozszerzenie oferty, a wraz z nią przemodelowanie wizerunku w taki sposób, by kontynuując produkcję wydarzeń o wysokim poziomie merytorycznym i zachowując wysoką ocenę środowiskową, otworzyć się na odbiorców nieprofesjonalnych.

Aby ten cel osiągnąć, konieczne jest przeprowadzenie głównych procesów:

- **przemiany wewnętrznej**
- **ewolucji programowej**
- **przekształceń infrastrukturalnych**

### Zespół

Osiągnięcie powyższego celu będzie możliwe jedynie w warunkach **konsolidacji zespołu wokół nowej misji muzeum**. Dotychczas instytucja nie posługiwała się w działaniu jasno określonym mottem (misją), które stanowiłoby zarówno punkt odniesienia dla wszystkich działań, motywator, jak i punkt wyjścia weryfikacji działań realizowanych. Muzeum tworzy zespół liczący nieco powyżej pięćdziesięciu osób – w przeważającej większości wysokiej klasy specjalistek i specjalistów różnych dziedzin muzealnictwa. W dotychczasowej działalności podstawowym zarządczym mankamentem był nieefektywny przepływ informacji w obrębie instytucji i działający selektywnie mechanizm delegowania zadań i ewaluacji ich realizacji.

Charakterystyczną cechą zespołu muzeum są także obecne do dziś atomizacja i podział na podgrupy, wynikający z historii kształtowania instytucji, a przedstawiciele każdej podgrupy czują się niedocenieni względem pozostałych.

Podstawowym celem i wyzwaniem pierwszego roku pracy będzie konsolidacja, dowartościowanie, wzmocnienie poczucia sprawczości i wykazanie potencjału wszystkich członkiń i członków zespołu. Dopiero gdy wszyscy uwierzymy w to, że

jesteśmy drużyną, możliwe będzie osiągnięcie najbardziej ambitnych, krótko- i długofalowych celów, które wyznaczać i urzeczywistniać będziemy wspólnie.

Aby tego dokonać, niezbędna będzie ewaluacja dotychczasowego *modus operandi*, a na bazie wniosków wypracowanie nowych fundamentów relacji, mechanizmów współpracy i nabycie umiejętności współdziałania w ramach zespołów, w których pełnić będziemy różne – zależne od specyfiki – funkcje, w taki sposób, by wzajemnie uzupełniać swoje kompetencje i wymieniać się doświadczeniami. Przeprowadzenie opartego na współpracy warsztatowej procesu jest niezbędne także jako sposób na przepracowanie kolektywnych traum, które przyniosła najpierw pandemia, następnie wojna w Ukrainie. Obie dramatyczne sytuacje nauczyły nas jako zespół reagowania na zmieniające się okoliczności, dzięki nim nabyliśmy nowych umiejętności, ale zostawiły one także ślady, bez których przepracowania trudno przejść do fazy rozwoju.

Konsolidacja jest istotna również z innego powodu – wśród pracowników i pracowników tworzących zespół muzeum niemal 20 procent osób znajduje się obecnie w wieku emerytalnym i przedemerytalnym. Większość z nich to personel merytoryczny oraz specjalistki i specjaliści, których ze względu na specyfikę pracy, doświadczenie i priorytet instytucjonalnej ciągłości nie można zastąpić z dnia na dzień. Umiejętność współpracy, chęć przekazywania doświadczeń jest kluczowa dla zachowania specyfiki i wysokiego poziomu kompetencji kadr instytucji.

## Działanie

Już od kilku lat muzeum modyfikuje swój program, ograniczając liczbę wystaw czasowych, dążąc do jak najwyższej ich jakości, a także interesującego problematyzowania przedstawianych treści za pomocą zróżnicowanego programu wydarzeń towarzyszących. Strategia ta powinna być kontynuowana przy zachowaniu atrakcyjnej różnorodności realizowanych przedsięwzięć, obejmujących przede wszystkim ekspozycje problemowe, obejmujące zarówno architekturę dawną, jak i architekturę współczesną. Głównym punktem wyjścia prowadzonych badań, realizowanych projektów wystawienniczych i wydawniczych jest kolekcja Muzeum Architektury we Wrocławiu (o programowaniu wystaw będzie szerzej mowa w dalszej części strategii).

Podstawowym celem zespołu muzeum będzie zaś **zadanie zupełnie nowe: stworzenie atrakcyjnej wystawy stałej** poświęconej fenomenowi nowoczesnego miasta, jego rozwoju i architektury. Punktem wyjścia opowiedzenia historii o ewolucji architektury od XIX wieku do współczesności będzie, rzecz jasna, Wrocław, a głównym atraktorem – wielkoskalowy model miasta, który stanie się kanwą do budowania narracji na temat przemian jego architektury. Wystawa pomyślana zostanie w taki sposób, by dla wrocławian stanowić atrakcyjne narzędzie poznawczo-edukacyjne, z kolei dla turystów – punkt pierwszego wyboru przed planowanym zwiedzaniem miasta.

## **Miejsce**

Siedzibą Muzeum Architektury we Wrocławiu jest późnośredniowieczny pobernardyński zespół poklasztorny, odbudowany w latach sześćdziesiątych na potrzeby instytucji pierwotnie noszącej nazwę Muzeum Architektury i Odbudowy. Obiekt sam w sobie jest niewątpliwym atrakcją – okolającą zielony wirydarz sklepione krużganki czy dawna bazylika pw. św. Bernardyna ze Sieny to miejsca o niepowtarzalnym charakterze, przyciągające mieszkańców Wrocławia i turystów.

Podstawowy mankament funkcjonalny obiektu, przy obecnym sposobie wykorzystania, polega na tym, że jest to miejsce służące jedynie okazjonalnym, krótkim odwiedzinom – statystyczna wizyta w muzeum trwa zwykle tyle, ile zwiedzenie wystaw bądź udział w wydarzeniu. Muzeum w obecnej formie nie sprzyja zostawaniu w nim na dłużej.

**Chcąc zbudować wokół muzeum społeczność i przekształcić w miejsce żywe i przyjazne, należy dążyć do stworzenia „strefy spędzania czasu”, której punktem centralnym powinna stać się klubokawiarnia połączona z tematyczną księgarnią poświęconą architekturze, sztuce i kulturze.**

# Strategia rozwoju

## Rozwój kolekcji i modyfikacja sposobu zarządzania zbiorami

Kolekcja muzeum to, obok zespołu i siedziby, główny nośnik tożsamości instytucji. Zbiory Muzeum Architektury we Wrocławiu – dzięki niemożliwemu do przecenienia wkładowi trzech już pokoleń muzealniczek i muzealników – to jeden z najbardziej wartościowych zbiorów tego rodzaju na świecie. Składają się na niego cztery główne komponenty:

- najciekawszy w tej części Europy zbiór projektów architektonicznych, obejmujący głównie artefakty pochodzące z XIX i XX wieku, wśród których wyróżnić należy unikatowy zbiór archiwaliów projektowych dotyczących niemal każdego budynku zrealizowanego we Wrocławiu w XIX wieku i do 1945 roku, obejmujący niemal trzysta tysięcy projektów, planów i dokumentów archiwalnych (Archiwum Budowlane Miasta Wrocławia) oraz liczący kilka tysięcy obiektów zbiór projektów architektów polskich, zarówno międzywojennych, jak i opracowanych po 1945 roku,
- niezwykła kolekcja elementów, detali i rzemiosła architektonicznego – od najstarszych, reprezentujących wybitne przykłady sztuki romańskiej, po obiekty dwudziestowieczne,
- bogaty zbiór architektonicznej ikonografii, obejmujący zarówno nowożytnie przedstawienia graficzne, jak i fotografie współczesne i filmy,
- kolekcja sztuki współczesnej budowana od 1966 roku, bazująca na przekonaniu o podobieństwach i wzajemnym oddziaływaniu sztuki i architektury. W zbiorze dominują prace nawiązujące do tradycji i doświadczeń konstruktywizmu, z jego ideą syntezy sztuki, nauki i wiedzy technicznej.

Dla muzeum kolekcja była, jest i będzie głównym punktem wyjścia prowadzonych badań, realizowanych projektów wystawienniczych i wydawniczych. Jednymi z kluczowych dla muzeum projektów są ponadto realizowane z sukcesem od ponad dekady przedsięwzięcia obejmujące cyfryzację i upowszechnianie zbiorów, które należy bezwzględnie kontynuować.

Muzeum dba o upowszechnianie, wprowadzanie w obieg, kwerendy i wypożyczenia, bada i zapewnia konserwację.

Dobra kontynuacja instytucjonalnej tradycji powinna zakładać stały rozwój kolekcji. O ile rozwój zbiorów związanych działami poświęconymi architekturze dawnej jest możliwy, ale trudny, ze względu na niewielką podaż eksponatów, o tyle wielkim wyzwaniem stojącym przed muzeum jest rozbudowa zbioru projektów dwudziestowiecznych.

### Narodowa Kolekcja Architektury

Jest to niekończące się wyzwanie o niezwyklej skali i ogromnym znaczeniu z perspektywy dziedzictwa narodowego. W ostatnich latach zmarło wiele wybitnych architektek i wielu wybitnych architektów, których kariera przypadła na okres

powojennej odbudowy. Ich dziełami były wybitne obiekty realizowane w powojennej Polsce. Dorobek tych osób trafił w ręce spadkobierców, nie zawsze świadomych wartości posiadanych materiałów. Wiele niezwykle cennych materiałów przypadło bezpowrotnie. Biologiczny proces wymiany pokoleń trwa: obecnie kończą zawodowe kariery twórczyń i twórcy pracujący w okresie transformacji – przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Zabezpieczanie najcenniejszych tylko spuścizn, aby utrwalić pamięć o architekturze drugiej połowy XX wieku, wymaga ustawicznej aktywności, zarówno dotyczącej pozyskiwania artefaktów, jak i przede wszystkim ich katalogowania, opracowywania, badania, digitalizacji i upowszechniania.

Jest to przedsięwzięcie przerastające możliwości jednej tylko instytucji, dlatego właśnie Muzeum Architektury we Wrocławiu – dysponujące niezbędną wiedzą i największym w kraju doświadczeniem w zakresie pozyskiwania, opracowywania i udostępniania architektonicznych materiałów – jako pomysłodawca i inicjator chce zostać przewodnią jednostką projektu pod nazwą **Narodowa Kolekcja Architektury**. Wraz z potencjalnymi kluczowymi partnerami: Narodowym Instytutem Architektury i Urbanistyki, Zarządem Głównym Stowarzyszenia Architektów Polskich i Muzeum Narodowym w Krakowie (w ramach jego struktury ma powstać Muzeum Architektury i Designu), muzeum zamierza ubiegać się o finansowe wsparcie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego umożliwiające długofalową realizację przedsięwzięcia. Program powinien być uruchomiony na przełomie 2023 i 2024 roku.

### **Zmiany strukturalne w obrębie zarządzania kolekcją**

Oprócz projektu czołowego niezbędne wydają się także pewne zmiany strukturalne w sposobie zarządzania kolekcją, które umożliwią lepsze administrowanie zasobem. Podstawowa kwestia dotyczy pozycji w strukturze muzeum Archiwum Budowlanego Miasta Wrocławia oraz Pracowni Digitalizacji Zbiorów. Obecnie archiwum podlega bezpośrednio dyrektorowi, docelowo zaś – podobnie jak wszystkie pozostałe komórki przechowujące zbiory – powinno podlegać zastępcy dyrektora do spraw kolekcji. Dzięki temu możliwe będą bardziej optymalne planowanie pracy, przeprowadzanie kwerend, budowanie polityki upowszechniania, a także sprawniejsza integracja systemów informatycznych (obecnie kolekcja muzeum i archiwum katalogowane są za pomocą dwóch różnych baz danych).

Pracownia Digitalizacji Zbiorów stanowi obecnie część Archiwum Budowlanego Miasta Wrocławia i jest podporządkowana jego kierownikowi. Aby zoptymalizować proces digitalizacji kolekcji Muzeum Architektury, jest jasne, że funkcjonować powinna jako ogólna pracownia muzealna połączona z pracownią fotograficzną.



## Działalność programowa

Program Muzeum Architektury we Wrocławiu powinien powstawać w wyniku współpracy zespołu pracownic i pracowników merytorycznych, stanowiąc odbicie zainteresowań badawczych zespołu, tropów czerpanych z kolekcji, i być kształtowany w wyniku wrażliwej obserwacji otoczenia. Im mocniej wyrasta on z instytucji, tym jest lepszy, bardziej pogłębiony i autentyczny.

Rolą dyrektora jest tworzenie optymalnych warunków do jego tworzenia i realizacji oraz wyznaczanie strategicznych linii programowych i strukturalizowanie działań.

Jak wspomniano, już od kilku lat muzeum modyfikuje swój program, ograniczając liczbę wystaw czasowych, dążąc do jak najwyższej ich jakości, a także interesującego problematyzowania przedstawianych treści za pomocą zróżnicowanego programu wydarzeń towarzyszących. Powinniśmy dążyć do realizacji nie więcej niż dwunastu wystaw rocznie, z podstawowym założeniem, że dwie z nich są ekspozycjami przewodnimi, angażującymi najwięcej zasobów instytucji. Pozostałe powinny tworzyć interesujący zbiór o atrakcyjnej różnorodności realizowanych przedsięwzięć, obejmujących przede wszystkim ekspozycje problemowe obejmujące architekturę zarówno dawną, jak i współczesną.

## Wystawy

Podstawowym celem programowym, którego osiągnięcie powinno zająć około czterech lat, jest zbudowanie **nowej wystawy stałej poświęconej architekturze**. Osia narracji wystawy będzie **architektura Wrocławia** – od progu nowoczesności do dziś. Dzięki temu nowoczesna – pod względem ram kuratorskich i aranżacji – wystawa będzie pełnić podwójną funkcję: edukować o architekturze miasta i mechanizmach, które kierowały jego przemianami, oraz służyć jako przewodnik dla wszystkich, którzy do Wrocławia przybywają. Kanwę wystawy – w założeniu – stanowić będzie wielkoskalowy model miasta, który funkcjonować może nie tylko jako eksponat i narzędzie dydaktyczne, ale także jako narzędzie wspomagające dyskusje o pracach planistycznych realizowanych przez miejskich urzędników.

Stworzenie architektonicznej wystawy stałej jest zadaniem o tyle istotnym, że nowoczesna i przystępnie podana opowieść o architekturze znajdującej się wokół nas ma stać się przepustką do publiczności, która dotychczas nie była podstawową grupą docelową muzeum – ciekawych miasta i miejsca amatorów, mieszkańców i turystów. Wokół wystawy zbudowane zostaną szeroki program edukacyjny i zróżnicowana oferta wydawnicza, obejmująca także wydawnictwa popularne, jak architektoniczne mapy i przewodniki.

Praca nad wystawą stałą będzie długofalowym wyzwaniem dla całego zespołu. Dlatego, aby umożliwić etapową ewaluację badań i założeń wystawienniczych oraz umożliwić dyskusję na temat miasta, jego architektury i koncepcji

wystawienniczych, w kolejnych latach prezentowane będą tak zwane **wystawy etapowe** – poświęcone istotnym okresom formowania się miasta. Pierwsza, w 2023 roku, zostanie zaprezentowana wystawa *Koncept: osiedle* (tytuł roboczy), stanowiąca podsumowanie wieloletnich badań doktora habilitowanego Jerzego Ilkosza nad **architekturą mieszkaniową** Wrocławia pierwszej połowy XX wieku. W kolejnych latach zaprezentowane zostaną ekspozycje poświęcone dziewiętnastowiecznemu kształtowaniu się miasta jako nowoczesnej **metropolii** (2024), **powojennej odbudowie** miasta (2025) oraz architekturze **transformacji** po 1989 roku (2026).

W każdej z nich architektura prezentowana będzie w szerokim ujęciu społecznym, politycznym i ekonomicznym. Do współtworzenia wystaw, oprócz kuratorek i kuratorów muzeum, zostaną zaproszeni badacze z Uniwersytetu Wrocławskiego i Politechniki Wrocławskiej.

Oprócz przedsięwzięć mających doprowadzić do stworzenia nowej wystawy stałej skupionej na architekturze Wrocławia realizowany **będzie program wystaw i wydarzeń obejmujących inne linie tematyczne**. Szczegółowy program zostanie opracowany **we współpracy z zespołem Muzeum Architektury**. Jest to kluczowe dla wzmocnienia potencjału i poczucia sprawczości zatrudnionych w muzeum specjalistek i specjalistów.

**Poniższe przykłady prezentują zjawiska, których podjęcie, zdaniem autora, jest ważne, wartościowe i potrzebne. Stanowią one będą punkt wyjścia dyskusji na temat rozwiązań ostatecznych, które zostaną opracowane szczegółowo do końca br. roku na lata 2023-2024, wraz z założeniami strategicznymi na lata 2023-2027, które będą na bieżąco uszczegóławiane z wyprzedzeniem przynajmniej dwuletnim.**

Wymienione poniżej tematy i ramowe koncepcje wystaw zostały przedstawione w porządku odzwierciedlającym wagę poszczególnych tematów, z pełną świadomością, że realizacja najbardziej wartościowych przedsięwzięć będzie najbardziej przesunięta w czasie. Cykl powstawania wystaw problemowych powinien zakładać rozbudowany okres przygotowawczy i kluczową fazę badań. Muzeum Architektury we Wrocławiu, będąc statutowo instytucją predestynowaną do prowadzenia badań naukowych, zamierza aktywniej rozwijać tę część działalności, co zakłada **tworzenie programów badawczych** i pozyskiwanie środków z programów rządowych, przede wszystkim Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki.

## **Architektki**

2024 rok

W 2016 roku Despina Stratigakos, kanadyjska historyczka architektury, parafrazując słynne pytanie Lindy Nochlin o nieobecność wielkich artystek, zapytała: „Gdzie są architektki?”. Pytanie zostało postawione w bardzo przemyślany sposób: wiadomo bowiem, że są – od lat znacznie dominują liczebnie wśród studentów i absolwentów

wydziałów architektury. Jednak do dziś decyzyjną i wizerunkową przewagę w świecie projektowania mają mężczyźni.

Wrocław, za sprawą działalności Jadwigi Grabowskiej-Hawrylak, a także Marii Müller, Krystyny Barskiej, Anny Tarnawskiej, Marii Tawryczewskiej, Ewy Dziekońskiej, Marii Kiełczewskiej i wielu innych pionierek odbudowy, stanowi miejsce szczególnie dla podjęcia tematu roli i udziału kobiet w procesach projektowych. Wystawa skupiać się będzie na badaniu historycznej obecności kobiet w świecie architektury – od lat dwudziestych, kiedy Jadwiga Dobrzyńska została pierwsza absolwentką Wydziału Architektury Politechniki Wrocławskiej, do współczesności.

Treści prezentowane na wystawie uzupełniać będzie cykl wydarzeń i warsztatów pod hasłem „Niewidzialna perspektywa / Invisible perspective”, poświęconych badaniu współczesnego miasta z perspektywy doświadczeń kobiet. Do uczestnictwa w warsztatach, debatach i działaniach badawczych zaproszone zostaną mieszkanki Wrocławia, z którymi – wspólnie z miejskimi aktywistkami, artystkami i projektantkami – pracować będziemy nad stworzeniem mapy Wrocławia wykreślonej i opowiedzianej z perspektywy kobiet, określając i werbalizując doświadczenia, odczucia i potrzeby związane z miejską przestrzenią.

### *Głębszej więzi nie było. Oswajanie i architektura 1945–2025*

2025 rok

Ten proces nie miał analogii w całej nowożytnej historii Europy. W 1945 roku, tuż po zakończeniu wojny, miliony ludzi musiały przemieścić się na zachód. W nową „wędrówkę ludów” ruszyli zarówno z Kresów, terenów utraconych na rzecz Związku Radzieckiego, jak i z centralnej Polski czy Wielkopolski. Celem były „Ziemie Odzyskane”, przechrzczone niedługo na Ziemie Zachodnie i Północne – przyłączone do Polski wschodnie województwa dawnej Rzeszy. Na zachód ruszyli także dawni mieszkańcy tych terenów, ale ich losem w powojennej rzeczywistości mało kto się przejmował. Niemal natychmiast rozpoczęto proces adaptacji: rabunkowej eksploatacji, „odniemczania” czy wreszcie – odbudowy i przebudowy. Wydaje się, że Ziemie Zachodnie i Północne były szczególnie wdzięcznym laboratorium dla społecznych eksperymentów i polem tworzenia nowej tożsamości. Jej nośnikiem miała być również – a może przede wszystkim – architektura. Proces, który rozpoczął się odbudową gotyckich kościołów, mających świadczyć o piastowskiej przeszłości ziem, przez dziesięciolecia ewoluował, przez historyzujące przeszczepy rdzennie polskich form stylowych, propagowanie skupionej na eksperymencie, ahistorycznej awangardy, po odkrycie nabytej więzi z niegdyś obcą architekturą i urbanistyką miast.

Wystawa eksplorować będzie architektoniczne zjawiska mające kluczowy wpływ na kształtowanie tożsamości mieszkańców Ziemi Zachodnich i Północnych, której odrębność od „Ziem Dawnych” odczuwalna jest do dziś.

### *Minimum. Problem mieszkaniowy*

2026 rok

Na fali wielkiej dyskusji wywołanej kryzysem mieszkaniowym o niespotykanej dotąd skali, w 1929 roku w ówczesnym Breslau powstał budynek, który na stałe zapisał się w europejskiej historii architektury – zaprojektowany przez Hansa Scharouna Ledigenheim miał być domem idealnym dla współczesnego nomady. Składał się z kompaktowych mieszkań dla singli i bezdzietnych par. Miały one odpowiednio powierzchnię 27 i 37 metrów kwadratowych. Powierzchnie mieszkań mieściły się w dolnych granicach ówczesnego mieszkaniowego „minimum egzystencji”. Aby zrekompensować niewielką powierzchnię mieszkań, w budynku znajdowało się wiele przestrzeni wspólnych: kantyna, taras na dachu, lobby z przestrzenią wypoczynkową. W 2013 roku, również we Wrocławiu, powstał pierwszy ze Starterów – budynek mieszkalny, w którym najmniejsze (przez co – według inwestora – najbardziej dostępne) mieszkania liczą nieco ponad 12 metrów kwadratowych.

Zestawienie dwóch przykładów pokazuje, że dyskusja na temat dostępnego mieszkalnictwa nie doprowadziła nas jeszcze do wiążących konkluzji. Na wystawie *Minimum. Problem mieszkaniowy* zaprezentowane zostaną najciekawsze zjawiska, zrealizowane lub jedynie zaprojektowane w trakcie trwającej znacznie ponad stulecie dyskusji – od wczesnokapitalistycznych osiedli patronackich przez spółdzielcze przedsięwzięcia międzywojnia i eksperymenty powojenne aż po współczesne zjawiska związane z cohousingiem, colivingiem i nową spółdzielczością. Projekty architektoniczne i urbanistyczne ukazane zostaną na rozbudowanym tle zjawisk społeczno-politycznych i artystycznych.

Kwestia mieszkaniowa – w sytuacji stałego deficytu mieszkaniowego kształtującego się na poziomie ponad 600 tysięcy mieszkań i napływu ponad 2 milionów uchodźców – wydaje się obecnie szczególnie istotna, a dyskusja o niej – nieustająco niezbędna.

### *Wczasy. Krajobrazy wypoczynku*

lato 2023 roku

W Europie Środkowej niemal sto lat temu wypoczynek z przywileju najbogatszych stał się powszechnym prawem. Polityczny gest ustępstwa wobec spracowanych robotników wkrótce wszedł do kanonu podstawowych praw człowieka: „człowiek ma prawo do wypoczynku” – głoszą ustawy, konwencje i konstytucje. Wraz z popularyzacją idei powszechnego wypoczynku rozrastać się zaczęła służąca jej realizacji infrastruktura. W ciągu ostatnich stu lat w całej Polsce (w poprzednich i obecnych granicach) powstały tysiące obiektów mających tę ideę wspierać. Architektura ośrodków wypoczynkowych, sanatoriów, domów wczasowych, górskich schronisk, wodnych stanic i urlopowych kurortów jest przykładem niezwyklej różnorodności stosowanych rozwiązań: od tradycji po awangardę

i niestandardowe podejście do projektowania wzajemnych relacji na linii człowiek – architektura – natura. Niezależnie od czasu, stylu i estetyki łączy je więź z naturalnym krajobrazem.

Wystawa zbudowana zostanie na kanwie ekspozycji *Landscapes of Leisure*, przygotowanej we współpracy z Instytutem Adama Mickiewicza i prezentowanej w Polskim Pawilonie podczas EXPO w Dubaju w marcu 2022 roku.

### *Greenhouse silent disco*

2023 rok

Jak mogłoby wyglądać projektowanie miast, które bierze pod uwagę rzeczywiste potrzeby ekosystemu, a wiedzę uzyskuje z pierwszej ręki – komunikowaną nam przez rośliny?

Instalacja inspirowana jest badaniami realizowanymi przez wybitnego fizjologa roślin profesora Hazema Kalajiego z Wydziału Rolnictwa i Biologii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Badania te skupiają się na analizie fotosyntezy i jej elementu – fluorescencji chlorofilu, a wykazały, że obserwacja fluorescencji może być kluczem do zrozumienia mowy roślin – interfejsem, który pozwoli wprowadzić relacje z roślinami na nowy, niedostępny dotąd poziom, pozwalając wsłuchać się w ich potrzeby i traktować po partnersku we wspólnym uwikłaniu w ekosystem.

Instalacja zaprojektowana przez Barbarę Nawrocką i Dominikę Wilczyńską (Miastopracownia) przyjmuje formę wypełnionej roślinami szklarni, wyposażonej w system zmieniający natężenie światła wraz z obecnością i ruchem zwiedzających. Zainstalowane wewnątrz sensory połączone z systemem komputerowym będą na bieżąco śledzić i interpretować reakcje roślin, przekładając ją na dźwięk – o ile zatem rośliny komunikują się bezgłośnie, o tyle system pozwala nam przynajmniej częściowo wsłuchać się w ich język przetłumaczony na fale dźwiękowe.

Dwudzieste trzecie Triennale w Mediolanie „Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries” jako forum dyskusji o wyzwaniach związanych z walką o planetę stwarza niepowtarzalną okazję, by oprócz krytycznego namysłu stać się platformą szukania nowych rozwiązań i reaktywowania utraconej empatycznej więzi między człowiekiem a naturą. Po trwającym między lipcem a grudniem pokazie w Mediolanie wystawa zostanie zaprezentowana w Muzeum Architektury we Wrocławiu.

Wymienione wyżej propozycje stanowią jedynie **punkt wyjścia i fragment otwartego katalogu własnych przedsięwzięć tematycznych, które zespół muzeum rozwijać będzie w przyszłości**. Oprócz nich muzeum będzie się angażować w koprodukcję wystaw i współpracę mającą na celu wymianę ekspozycji. Wśród najbliższych warto wymienić zaplanowaną na 2023 rok prezentację wystawy *Antropocen* przygotowywanej przez zespół Narodowego Instytutu Architektury i Urbanistyki, poświęconej refleksji na temat skali i sposobów przekształcania krajobrazu naturalnego przez człowieka, czy wystawę główną Dolnośląskiego

Festiwalu Architektury (odbywającego się w cyklu dwuletnim) *Miasto solidarne*, której premiera zaplanowana jest na jesień 2022 roku.

Kolejnym istotnym komponentem budowania programu będzie prezentacja wybranych wystaw przygotowywanych we współpracy i przez partnerów zagranicznych, w tym cykliczne pokazy ekspozycji podsumowujących kolejne edycje Europejskiej Nagrody Architektonicznej im. Ludwiga Mies van der Rohego oraz produkcja wystaw propagujących polską architekturę za granicą.

Choć podstawowym przedmiotem działań muzeum jest architektura, instytucja nie powinna stronić od prezentacji sztuki czy wzornictwa przemysłowego, z tym zastrzeżeniem, że przedsięwzięcia eksplorujące inne dyscypliny artystyczne powinny być tematycznie związane z misją muzeum.

### **Działalność wydawnicza**

Jednym ze znaków rozpoznawczych Muzeum Architektury we Wrocławiu są wydawnictwa, opracowywane na najwyższym poziomie merytorycznym, edytorskim i graficznym. Potwierdzeniem jakości wydawnictw muzeum są nie tylko nagrody i wyróżnienia – między innymi DAM Architectural Book Award (nagroda w 2017 roku, wyróżnienie w 2019 roku) oraz liczne nagrody za Muzealne Wydarzenie Roku „Sybilla” w kategoriach publikacje (dwukrotnie) i wystawy z publikacjami (dwunastokrotnie) – ale także sprzedaż tytułów, które często stają się poszukiwanymi na rynku antykwarycznym białymi krukami.

Muzeum zamierza kontynuować praktykę publikowania wysokiej jakości książek katalogów, które towarzyszą prezentowanym wystawom. Widząc jednak potencjał – także komercyjny – prowadzonej działalności wydawniczej, dostrzega potrzebę rozszerzenia profilu o serię niezwiązaną wprost z działalnością wystawienniczą, prezentującą najciekawsze zjawiska w architekturze regionu i kraju.

Ważnym aspektem działalności wydawniczej, wdrażanym równolegle z pracami nad wystawą stałą, będzie przygotowanie popularnego, lecz prezentującego treści na najwyższym poziomie merytorycznym, przewodnika (bądź przewodników) po architekturze nowoczesnego Wrocławia.

Ważnym i wartym rozwijania aspektem działalności wydawniczej Muzeum jest rozpoczęta w 2021 roku publikacja książek w formie e-booków.

### **Edukacja i wydarzenia**

Niezwykle istotną częścią działalności muzeum jest aktywność na polu edukacji, rozumianej jako rozbudzanie ciekawości, kształtowanie wrażliwości i dostarczanie przystępnie podanej wiedzy na temat architektury i kształtowania przestrzeni – przez tworzenie programów i wydarzeń skierowanych do różnych grup odbiorców.

#### **Dzieci i młodzież – „Laboratorium Architektury”**

Działalność edukacyjna skierowana do dzieci i młodzieży zakłada realizację zajęć, warsztatów i lekcji muzealnych. Punktem wyjścia wdrażania zróżnicowanych programów działań będą – jak dotychczas – wystawy czasowe. Okazją do

opracowania nowego programu edukacji stałej, bazującego na komponencie regionalnym, będzie stworzenie nowej wystawy stałej poświęconej architekturze Wrocławia.

Muzeum zamierza rozwijać na kolejne grupy wiekowe uruchomiony w 2021 roku projekt „Laboratorium Architektury” (finansowany ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), który skierowany jest obecnie do klas I-III szkół podstawowych. Celem projektu jest rozszerzenie programu edukacji artystycznej o edukację architektoniczną, uwrażliwienie dzieci (także z niepełnosprawnościami) na przestrzeń, w której żyją. W ramach przedsięwzięć realizowanych w ramach programu pokazujemy, że architektura to nie tylko wznoszenie konstrukcji, ale przede wszystkim tworzenie oprawy naszego życia codziennego, mające bezpośredni wpływ na to, jak się czujemy. Przez zestawy polisensorycznych ćwiczeń kształcimy umiejętność zmysłowego odczuwania architektury oraz zrozumienia, jakie zachodzą w niej procesy i skąd biorą się jej formy. Dzięki poznaniu języka architektury dzieci (a docelowo także młodzież) lepiej rozumieją wygląd (również historyczny) miejsc, w których żyją, i wykształca poczucie odpowiedzialności za nie. W ramach projektu tworzone są pomoce edukacyjne, które stanowią bazę i inspirację do przeprowadzenia takich zajęć przez nauczycieli w ich placówkach. Celem projektu ma być także wypracowanie praktyk mogących stać się podstawą wdrożenia pilotażowego programu edukacji architektonicznej do szkół.

### **„Bloki”**

Muzeum zamierza kontynuować strategię rozbudowywania wątków podejmowanych w ramach wystaw czasowych ramach wydarzeń towarzyszących, skupionych w ramach bloków tematycznych. Uruchomiony w 2019 roku cykl „Bloki” okazał się dużym sukcesem zarówno merytorycznym, jak i frekwencyjnym. Programowanie każdego z bloków zakłada produkcję wydarzeń o zróżnicowanym profilu, skierowanych do publiczności o różnym poziomie kompetencji – od laików do ekspertów. W ramach cyklu w dalszym ciągu realizowane będą wykłady, debaty i rozmowy, a także projekcje filmów czy inne działania performatywne.

### **„Wieczorowa akademia architektury” i edukacja specjalistyczna**

W ramach kształtowania programu wydarzeń eksperckich, przeznaczonych głównie dla studentów architektury, historii sztuki i kierunków pokrewnych, oraz czynnych już zawodowo profesjonalistów chcących poszerzyć wiedzę, muzeum zamierza uruchomić cykl pod nazwą „Wieczorowa akademia architektury”. W ramach cyklicznego programu realizowane będą wykłady, ćwiczenia i zajęcia warsztatowe obejmujące tematy rzadko obecne w programach nauczania publicznych uczelni, zwyczajowo uważane za peryferyjne dla dyscypliny macierzystej, takie jak filozofia, socjologia, psychologia, politologia, a także biologia czy behawiorystyka.

Do programowania cyklu zaproszeni zostaną eksperci z publicznych i prywatnych uczelni wyższych, a jako patronów cyklu muzeum zamierza pozyskać Izbę Architektów i SARP.

Muzeum widzi swoją rolę także jako instytucji katalizującej ważne debaty eksperckie. Pierwszą tego rodzaju inicjatywą będzie przygotowywana wspólnie z wrocławskim oddziałem SARP i planowana na wiosnę 2023 roku **międzynarodowa konferencja naukowa** pod nazwą „Spór o metodę”, podczas której eksperci dyskutować będą o strategiach konserwacji historycznego dziedzictwa różnych epok z punktu widzenia wyzwań współczesności.

Aby realizacja zakładanych programów edukacyjnych była bardziej efektywna i atrakcyjna, niezbędna będzie modernizacja infrastruktury muzeum, obejmująca doposażenie w niezbędny sprzęt, a także adaptację wyznaczonej przestrzeni na wielofunkcyjną salę warsztatowo-edukacyjną.

### **Archi-box – instalacje plenerowe**

Muzeum Architektury we Wrocławiu zamierza kontynuować realizację rozpoczętego w 2014 roku cyklu zakładającego budowę letnich instalacji na przedpolu muzeum. Dotychczas w ramach projektu udało się zrealizować trzy tymczasowe pawilony, które w sezonie letnim stawały się niezobowiązującym „przedłużeniem” muzeum. „Polegiwacz” w 2014 roku (projekt Mikołaj Smoleński), „Baza” w 2015 roku (projekt Michał Majewski, Magda Sz wajcowska) i „Kalejdoskop” w 2018 roku (projekt Liliana Krzycka, Rafał Pieszko, Marta Mních) umożliwiły organizowanie zróżnicowanych wydarzeń. Także w kolejnych odsłonach pawilon, wraz z towarzyszącą mu kawiarnią, funkcjonować będzie jako atrakcyjne miejsce wypoczynku i rekreacji, a podczas zaplanowanych aktywności zmieniać się będzie w trybunę służącą dyskusjom, spotkaniom projektowym, wykładom i plenerowym koncertom czy pokazom filmowym. Jego forma będzie czytelnie sygnalizować kulturotwórcze przeznaczenie i przyciągać różnorodnych odbiorców, a tym samym wpłynie na kształtowanie modelu aktywnego uczestnictwa w kulturze. Atrakcyjna, nowoczesna forma współgrająca z elastycznym programem funkcjonalnym pawilonu ma ponadto propagować nowatorskie podejście do rewitalizacji i modernizacji współczesnego miasta.

**Lekcja pandemii** nauczyła zespół muzeum realizacji wydarzeń także w formule zdalnej bądź hybrydowej. Wobec likwidacji większości pandemicznych obostrzeń muzeum powoli wraca do bezwzględniego priorytetu działań stacjonarnych, jednocześnie chcąc zachować możliwość realizacji części programu w wersji dostępnej cyfrowo. W związku z tym zamierza kontynuować rozpoczętą w 2021 roku działalność **podcastową** oraz rozwijać swoje kompetencje w zakresie generowania wysokiej jakości materiałów wideo, także w zakresie inicjowania, koprodukcji czy wręcz **produkcji dokumentalnych filmów** poświęconych architekturze.



## Plan organizacyjno-finansowy Muzeum Architektury we Wrocławiu

Polityka finansowa muzeum prowadzona będzie w taki sposób, aby koszty działalności nie przekraczały przychodów. Wobec ogólnej sytuacji ekonomicznej (w skali makro i mikro) oznacza to, że należy dążyć do maksymalizacji przychodów i – wobec inflacji i wzrostu kosztów działalności – optymalizacji wydatków. Obejmować to będzie nieznaczną zmianę struktury organizacyjnej w taki sposób, aby przy niezmienionej liczbie zatrudnionych muzeum mogło działać bardziej efektywnie. Należy przy tym nadmienić, że obecny i zapowiadany poziom dotacji, a co za tym idzie – poziom możliwych do zaoferowania wynagrodzeń – skutecznie utrudniają wymianę i utrzymanie kadr, gdyż oferta finansowa muzeum znacznie odbiega od standardów rynkowych, przy jednoczesnej potrzebie zatrudniania wysokiej klasy specjalistów.

Główne zmiany w strukturze organizacyjnej obejmują przede wszystkim:

- czasową likwidację stanowiska drugiego zastępcy dyrektora (do spraw programowych). W zamian – w momencie uzgodnienia planu przebudowy/modernizacji siedziby muzeum – powołany zostanie zastępca dyrektora do spraw rozwoju, do zadań którego należeć będzie koordynowanie wszelkich działań związanych z realizacją inwestycji,
- włączenie Archiwum Budowlanego Miasta Wrocławia do struktur kolekcji muzeum, co usprawnić ma współpracę między pozostałymi działami i uprościć strukturę zarządczą,
- wydzielenie działu digitalizacji zbiorów ze struktury Archiwum Budowlanego Miasta Wrocławia w taki sposób, by podlegał zastępcy dyrektora do spraw kolekcji, co usprawnić powinno obsługę wszystkich działów w zakresie digitalizacji,
- stworzenie stanowiska specjalisty do spraw pozyskiwania środków pozabudżetowych,
- wprowadzenie do struktury kategorii zespołów zadaniowych, które komponowane będą z członków i członków zespołu do realizacji konkretnych zadań i osiągania założonych celów,
- przekształcenie działu współpracy międzynarodowej i organizacji wystaw w dział koordynacji działań programowych (KDP). Zmiana ta wynika z tego, że jednym z celów strategicznych będzie zaangażowanie całego zespołu we współtworzenie działań programowych, a współpraca międzynarodowa jest w dzisiejszych czasach elementem obecnym niemal na każdym etapie budowania programu. Zadaniem działu koordynacji działań programowych będzie koordynacja działań zespołów zadaniowych pracujących nad poszczególnymi komponentami programu.

Przedstawiona struktura organizacyjna jest propozycją przejściową. Możliwa jest dalsza optymalizacja, między innymi organizacji działów kolekcji, jednak ze względu na wrażliwość materii (przede wszystkim w zakresie ewidencjonowania) niezbędne jest przeprowadzenie analizy możliwych rozwiązań wspólnie z zespołem merytorycznym. Korekty struktury organizacyjnej będą wprowadzane wraz z postępowaniem osiągnięcia celów strategicznych (modernizacja siedziby muzeum, stworzenie Narodowej Kolekcji Architektury).

Przyjęta metoda zarządzania stanowi fuzję dwóch modeli – przywództwa służebnego (*servant leadership*) i zarządzania zwinnego (*agile management*). Zdaniem autora, takie połączenie jest optymalne dla sprawnego zarządzania Muzeum Architektury we Wrocławiu, biorąc także pod uwagę własne predyspozycje i kompetencje. Komponent służebny jest kluczowy dla budowania zespołu i rozwoju kompetencji wszystkich jego członkiń i członków. Dążyć należy do integracji zespołu wokół wspólnej misji i wartości, by wspólnie wzmacniać poczucie sprawczości i odpowiedzialności, a tym samym – potencjał instytucji. Zwinność zarządzania, choć zaczerpnięta z metodologii tworzenia narzędzi IT, jest fundamentalne również w obszarze kultury, w którym w procesie osiągnięcia celów komunikacja między stronami ma priorytet nad narzędziami i procesami zarządzania, a bieżąca reakcja na zmiany – nad założonym *a priori* planem.

## Sposoby pozyskiwania środków pozabudżetowych

Ponieważ dotacja podstawowa nie pokrywa w stu procentach potrzeb instytucji w zakresie rozwoju i realizacji wysokiej jakości programu merytorycznego, zespół Muzeum Architektury we Wrocławiu wykazuje dużą sprawność w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych.

Obecnie dysponujemy trzema głównymi źródłami środków spoza dotacji organizatora. Są to:

- dotacje i darowizny,
- przychód z działalności podstawowej (przede wszystkim sprzedaż biletów, sprzedaż książek i wydawnictw),
- przychód z działalności dodatkowej (przede wszystkim wynajem powierzchni oraz sprzedaż usług).

Muzeum Architektury we Wrocławiu zamierza dążyć do profesjonalizacji pozyskiwania środków, perspektywicznego planowania i podporządkowania priorytetom strategicznym instytucji. W tym celu pożądanym jest powołanie zespołu zadaniowego i koordynatora do spraw pozyskiwania środków pozabudżetowych i rozwoju.

W zakresie dotacji nadal priorytetem będzie pozyskiwanie środków z programów grantowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – w zakresie działań zarówno programowych, jak i inwestycyjnych (programy Sztuki wizualne, Wspieranie działań muzealnych – zwłaszcza w zakresie konserwacji i pozyskiwania muzealiów, edukacja kulturalna, promocja kultury polskiej zagranicą, infrastruktura kultury, ochrona zabytków).

Opisywany wcześniej program Narodowej Kolekcji Architektury nie mieści się w dotychczasowych ramach programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dlatego jednym z zadań dyrektora muzeum będzie podjęcie wspólnie z Narodowym Instytutem Architektury i Urbanistyki, Muzeum Narodowym w Krakowie i Stowarzyszeniem Architektów Polskich rozmów z resortem kultury w celu wykazania celowości programu i znalezienia sposobu jego finansowania.

W związku planowanymi działaniami badawczymi, których rezultatem mają być wzbogacające program muzeum wystawy i publikacje, muzeum zamierza także pozyskiwać dotacje z programów realizowanych przez Ministerstwo Edukacji i Nauki. Środki z Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki czy dystrybuowane przez Narodowe Centrum Nauki umożliwią długofalowe planowanie badań, stworzenie dla nich stabilnej podstawy organizacyjnej i finansowej, a co za tym idzie – podniesienie poziomu merytorycznego realizowanych działań.

Muzeum Architektury we Wrocławiu zamierza także kontynuować korzystanie ze środków unijnych w ramach działalności programowej, zwłaszcza w ramach programu Kreatywna Europa. W latach 2016–2021 muzeum było jednym z członków założycieli pierwszej europejskiej platformy promującej architektoniczne innowacje Future Architecture Platform (FAP), w ramach której zrealizowało konferencję pod hasłem „Production, The City and Its Culture” (2016), warsztaty „Shift’17” (2017) i

wystawę *Terra X. Archiwum przyszłości* (2019–2020). Po zakończeniu finansowania Future Architecture Platform muzeum zamierza od 2023 roku dołączyć do grupy tworzącej platformę LINA New European Architecture Platform oraz rozpocząć pracę nad międzynarodowym projektem poświęconym wymianie programowej, którego będzie instytucją koordynującą.

W zakresie przekształceń infrastrukturalnych niezbędne będzie pozyskanie środków unijnych, szczególnie związanych z wprowadzeniem Europejskiego Zielonego Ładu i (lub) Funduszy Norweskich (w ramach kolejnego naboru).

Składową przychodów muzeum, do której rozwijania należy bezwzględnie dążyć, jest budowanie biznesowego otoczenia muzeum i pozyskiwania środków w ramach mecenatu/sponsoringu. W dotychczasowych działaniach muzeum podejmowało tego rodzaju inicjatywy wielokrotnie, odnosząc jednak na tym polu umiarkowane sukcesy. Nabyte doświadczenia, zdobyte kontakty i posiadana wiedza pozwalają na zachowanie optymizmu. Należy przyjąć, że realizacja odpowiednio opracowanej strategii, w której ofiarodawcy nie są traktowani jedynie jako dostarczyciele środków, powinna przynieść stały wzrost zaangażowania podmiotów komercyjnych aż do około 7 procent budżetu instytucji w 2026 roku.

Szczególnie ważną – z punktu widzenia finansowego i wizerunkowego – składową budżetu instytucji stanowi przychód ze sprzedaży biletów. W latach 2020–2021 z powodu pandemii COVID-19 muzeum odnotowało znaczny spadek przychodu z tego tytułu. Prognozy muzeów zagranicznych pokazują, że powrót do wskaźników z 2019 roku może zająć nawet od trzech do pięciu lat. Przez realizowanie atrakcyjnego programu należy jednak dążyć do możliwie szybkiego zniwelowania tej różnicy.

Dodatkowym czynnikiem, który powinien znacznie zwiększyć przychody ze sprzedaży biletów, jest planowane stworzenie nowej atrakcyjnej wystawy stałej poświęconej architekturze Wrocławia. Wystawa ta przyciągnąć powinna nie tylko mieszkańców, ale także turystów, dla których stać się ma atrakcyjnym wstępem do zwiedzania miasta. Ostrożne szacunki pozwalają liczyć na stu procentowy wzrost frekwencji względem poziomu wyjściowego (2019 rok).

Niezwykle perspektywiczny wydaje się także obszar przychodu z najmu. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał instytucji, należy dążyć do modernizacji bazy lokalowej i zaplecza infrastrukturalnego. Zakładane jako jeden z celów strategicznych stworzenie w obrębie siedziby muzeum strefy spędzania czasu z klubokawiarnią jako głównym atraktorem pozwoli nie tylko zwiększyć atrakcyjność miejsca z perspektywy najemców eventowych, ale także (w zależności od przyjętego modelu biznesowego) czerpanie zysków ze stałego wynajmu lub z przychodów kawiarni.

Istotnym w ostatnich latach komponentem przychodów z działalności dodatkowej jest szeroko rozumiany przychód pochodzący ze współorganizacji wystaw. Wypracowywany od 2018 roku model współpracy z Instytutem Adama Mickiewicza stanowi nie tylko sukces wizerunkowy muzeum, ale także jest modelem wartościowym pod względem finansowo-organizacyjnym i wartym rozwijania.

W ramach tej współpracy Muzeum Architektury we Wrocławiu wyprodukowało do tej pory dwie wystawy: *Patchwork. The Architecture of Jadwiga Grabowska-Hawrylak*, prezentowaną dotychczas w Nowym Jorku, Porto i Lizbonie, oraz *Landscapes of Leisure*, której premiera odbyła się w marcu 2022 roku podczas EXPO w Dubaju. Obecnie przygotowywana jest wystawa *Greenhouse silent disco*, która stanowić będzie prezentację Polski na Triennale w Mediolanie. W ten sposób dzięki środkom Instytutu Adama Mickiewicza muzeum jest w stanie produkować atrakcyjne wystawy – prezentowane zarówno we własnej siedzibie, jak i w instytucjach zagranicznych – bez zaangażowania własnych środków finansowych.

Podobny model współpracy muzeum wypracowało z wrocławską Akademią Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta. W ramach tej kooperacji powstały wystawy *MENDINI Maestro del Design*, *Władysław Wincze. Wnętrza* oraz *Dobrzaniecki i...*

## **Czuła modernizacja. Efektywne wykorzystanie bazy lokalowej**

Główną siedzibą Muzeum Architektury we Wrocławiu jest pobernardyński zespół poklasztorny przy ulicy Bernardyńskiej.

Późnogotycki obiekt, pełniący pierwotnie funkcję klasztoru, jest jednocześnie jednym z najcenniejszych muzealnych eksponatów. Zespół składa się z dawnego kościoła pw. św. Bernardyna ze Sieny oraz czworoboku zabudowań klasztornych skupionych wokół jednego z najpiękniejszych w Polsce wirydarzy. Piękno obiektu tkwi nie w jego skończonym kształcie, ale w licznych nawarstwieniach, które uformowały obiekt w ciągu pięciuset lat jego historii. Położony niegdyś na uboczu dawnego Nowego Miasta zespół pełnił funkcję klasztoru, kościoła parafialnego, szpitala, muzealnego lapidarium, by w końcu stać się muzeum poświęconym architekturze. Przez niemal dwadzieścia lat – po dramatycznych zniszczeniach wojennych, w wyniku których utracił niemal całe wyposażenie – zespół był prowizorycznie zabezpieczoną ruiną, pełniącą funkcję magazynu architektonicznych detali ze zniszczonego miasta. Prowadzona przez niemal całe lata sześćdziesiąte odbudowa przywróciła najbardziej charakterystyczne elementy gotyckiej struktury, zachowując ślady barokowej przebudowy, jednocześnie wprowadzając nowe – odważnie i subtelnie uzupełniając historyczny obiekt o nowoczesne elementy.

**Dziś pełni jesteśmy szacunku dla kunsztu i odwagi łączenia starego z nowym, które cechowały naszych poprzedników: Olgierda Czernerera – konserwatora zabytków i założyciela muzeum, oraz Edmunda Małachowicza – autora koncepcji odbudowy.**

**Zmiana sposobu funkcjonowania muzeum, a także postępujące starzenie techniczne obiektu, stawiają nas jednak przed koniecznością podjęcia podobnego wyzwania: modernizacji zespołu pod bezwzględny rygor zachowania wartościowej tkanki historycznej.**

Przeprowadzone w 2021 roku czynności kontrolno-rozpoznawcze realizowane przez Komendę Miejską Państwowej Straży Pożarnej wykazały listę istotnych uchybień, mogących powodować zagrożenie życia ludzi lub bezpośrednio niebezpieczeństwo powstania pożaru. W budynku – od czasu odbudowy – nie była gruntownie modernizowana ani instalacja elektryczna, ani instalacja grzewcza. W związku z tym w części obiektu przewody elektryczne są w dalszym ciągu aluminiowe, a nowoczesny w latach sześćdziesiątych system dystrybucji ciepła (składający się z klasycznych grzejników w części biurowej oraz ogrzewania podłogowego i nawiewowego w obrębie przestrzeni wystawienniczych) znacznie odbiega od współczesnych standardów wydajności. Ponadto erozja gazobetonu, stanowiącego jedną z warstw podłogi grzejnej kościoła, spowodowała liczne zapadnięcia posadzki w stopniu utrudniającym bezpieczne poruszanie się.

Ramy ideowe najnowszej perspektywy unijnej i założenia Europejskiego Zielonego Ładu pozwalają mieć nadzieję, że modernizacja i optymalizacja

energetyczna obiektów znajdować się będzie wysoko na liście programowych priorytetów w zakresie wsparcia finansowego. Muzeum Architektury we Wrocławiu – instytucja, w której charakter wpisane jest propagowanie dobrych architektonicznych praktyk – predestynowane jest do przeprowadzenia modelowej modernizacji nie tylko pod względem energetycznym, ale także pod względem społecznym (projektowanie uniwersalne), estetycznym i z najwyższym szacunkiem dla substancji historycznej.

Aby realizacja tak skomplikowanego przedsięwzięcia była możliwa, należy wspólnie z zespołem muzeum (przy współudziale publiczności i ekspertów) opracować założenia programowe modernizacji. Punkt wyjścia ich stworzenia powinny stanowić plany strategiczne rozwoju instytucji, w zakresie infrastruktury obejmujące:

- modernizację i zwiększenie przestrzeni magazynów zbiorów (obecnie żaden z magazynów zbiorów nie spełnia standardów z zakresie bezpieczeństwa, mikroklimatu i przechowywania eksponatów),
- stworzenie wielofunkcyjnej przestrzeni edukacyjno-warsztatowej,
- wyodrębnienie przestrzeni ekspozycyjnej na potrzeby nowej wystawy stałej,
- wyodrębnienie przestrzeni klubokawiarni z księgarnią,
- modernizacja biblioteki w celu utworzenia Centrum Badań Architektonicznych.

Na podstawie założeń programowych – we współpracy z Organizatorem – opracowana zostanie koncepcja architektoniczna, która służyć będzie jako „mapa drogowa” całościowej bądź etapowej modernizacji obiektu – w zależności od możliwych do pozyskania środków zewnętrznych (programy Unii Europejskiej, Fundusze Norweskie).

Prowadzone równolegle analizy i konsultacje z podmiotami zewnętrznymi i podmiotem nadrzędnym pozwolą na uzyskanie odpowiedzi na temat skali przebudowy i ewentualnej rozbudowy, która – w uzasadnionych okolicznościach – umożliwiłaby skupienie w obrębie jednego zespołu także oddziału muzeum – Archiwum Budowlanego Miasta Wrocławia, zlokalizowanego obecnie w należącym do Muzeum Miejskiego Wrocławia arsenale przy ulicy Antoniego Cieszyńskiego (na podstawie umowy użyczenia).

Niezależnie od skali przekształceń zmodernizowane Muzeum Architektury we Wrocławiu ma się stać architektoniczną wizytówką miasta, miejscem częstych wizyt mieszkańców i stałym punktem na mapie odwiedzających miasto turystów.

Bezwzględnym priorytetem wszystkich działań modernizacyjnych będzie najwyższa jakość architektury, obejmująca optymalne rozwiązania pod względem funkcjonalności, estetyki, a także modelowe w zakresie ekologii i dostępności.

Choć zakres niezbędnych do przeprowadzenia inwestycji określony zostanie w toku analiz i prac projektowych, to należy zakładać, że rozsądnie etapowane prace nie zakładające rozbudowy zająć powinny ok. 5 lat (wliczając prace przygotowawcze, pozyskanie środków i realizację). Jeśliby uznać, że niezbędna będzie także rozbudowa — horyzont czasowy należałoby przesunąć do lat 7-8.

## Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Muzeum Architektury we Wrocławiu ma wysokie kompetencje i duże doświadczenie w zakresie budowania sieci współpracy w ramach kooperacji zarówno bilateralnych, jak i wielopodmiotowych, incydentalnych i długoterminowych.

Współpracuje z Zarządem Głównym Stowarzyszenia Architektów Polskich, jak i jego oddziałem wrocławskim (bieżące działania programowe, prezentacja konkursów, Dolnośląski Festiwal Architektury) oraz Izłą Architektów. Włącza się w działania Wrocławskiej Fundacji Filmowej, wspierając organizację festiwalu MIASTOmovie. W zakresie działalności popularyzującej architektoniczne piśmiennictwo współpracuje z fundacją Centrum Architektury, Fundacją Dom Pokoju, Jednostką Architektury. Przy realizacji projektu „Laboratorium Architektury” kooperuje ze Szkołą Podstawową nr 29 we Wrocławiu, realizuje zajęcia dla uczniów klasy architektonicznej III Liceum Ogólnokształcącego i wielu innych placówek oświatowych. Działania programowe realizuje wspólnie z Uniwersytetem Wrocławskim, Politechniką Wrocławską i Akademią Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Prowadzi współpracę w zakresie wzajemnych wypożyczeń obiektów z Muzeum Narodowym we Wrocławiu, Muzeum Współczesnym Wrocław, Muzeum Sztuki w Łodzi, Zachęta Narodową Galerią Sztuki oraz innymi placówkami z kraju i ze świata. Z instytucjami i organizacjami zagranicznymi kooperuje również na płaszczyźnie programowej, często we współpracy z Instytutem Adama Mickiewicza. Trudno znaleźć przedsięwzięcie, które nie zakładałoby współpracy z podmiotem zewnętrznym.

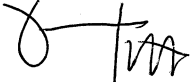
Muzeum zamierza kontynuować tę tradycję, pielęgnując istniejące relacje i inicjując nowe. Z punktu widzenia strategicznego, w ramach planowanych programów badawczych, kluczowa będzie współpraca z wrocławskimi (i nie tylko wrocławskimi) uczelniami, szczególnie z Uniwersytetem Wrocławskim i Politechniką Wrocławską. W ramach działań programowych i rozwoju kolekcji istotne będzie rozwijanie współpracy z Narodowym Instytutem Architektury i Urbanistyki, Zarządem Głównym SARP oraz powstającym Muzeum Architektury i Designu w Krakowie.

Dzięki rozbudowywanej sieci kontaktów międzynarodowych, zbudowanych dzięki aktywnemu członkostwu w ICAM (International Confederation of Architectural Museums) i uczestnictwie w Future Architecture Platform, Muzeum zamierza też inicjować przedsięwzięcia badawcze i wystawiennicze zakładające współpracę instytucjami i organizacjami międzynarodowymi. Szczególnie istotne wydaje się rozbudowywanie współpracy z Fundacją im. Mięsa van der Rohego w zakresie zainicjowanego przez FMVDR projektu „Lighthouse demonstrators” przygotowywanego w ramach Nowego Europejskiego Bauhausu, a także projektów bilateralnych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji środkowoeuropejskich (AZW w Wiedniu, MAO w Lublanie, DAM we Frankfurcie nad Menem). Muzeum



powinno też dążyć do zainicjowania autorskiego projektu współpracy międzynarodowej w ramach dostępnych środków unijnych.

Istotne będzie także zbudowanie płaszczyzny współpracy i komunikacji między mieszkańcami Wrocławia a jednostkami i komórkami Urzędu Miejskiego Wrocławia. Muzeum chce – i ma ku temu pełne predyspozycje – być z jednej strony instytucją ekspercką, której głos mógłby być istotny i wspomagać Organizatora w zakresie decyzji dotyczących architektonicznego dziedzictwa. Z drugiej zaś – działając na styku architektury, historii sztuki i dyscyplin pokrewnych – dysponuje odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem, aby stanowić pomost i wspomagać społeczność jako instytucja mediacyjna, wspierająca procesy partycypacyjne, choćby przez organizację multidyscyplinarnych warsztatów, których celem może być prototypowanie scenariuszy dla miejsc, obiektów czy obszarów.

19 IV 2022  
MICHAŁ DUDA  


# Propozycja struktury organizacyjnej Muzeum Architektury we Wrocławiu

