

Warszawa, 31 grudnia 2023

***Strategia dla muzeum sztuki współczesnej w Gdańsku
w kontekście lokalnej sceny sztuki
i założeń dokumentu „Gdańsk 2030 Plus”***

Dokument uwzględnia wnioski z konsultacji z ekspertami i Biurem Prezydenta ds. Kultury Urzędu Miejskiego w Gdańsku, a także zmianę sytuacji politycznej w Polsce.

dr Jarosław Lubiak, dr Małgorzata Ludwisiak

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Wprowadzenie do mapy sztuki współczesnej w Gdańsku — krótki rys historyczny	5
3. Główne miejskie instytucje sztuki współczesnej w Gdańsku.....	10
3.1 Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia	10
3.2 Gdańska Galeria Miejska	16
4. Aktualna kondycja Nowego Muzeum Sztuki NOMUS – Działu Muzeum Narodowego w Gdańsku	24
5. Kultura i sztuka współczesna w Gdańsku.....	33
5.1 Publiczne instytucje kultury — Instytut Kultury Miejskiej, Muzeum Gdańska	33
5.2 Sektor NGO: pozainstytucjonalne pole sztuki współczesnej w Gdańsku	35
5.3 Kultura i sztuka współczesna w strategii rozwoju miasta	38
5.4 Kolekcje sztuki nowoczesnej i współczesnej w Gdańsku.....	41
6. Kontekst instytucjonalny w Polsce.....	44
6.1 Miejskie muzea sztuki współczesnej	44
6.2 Galerie miejskie w Polsce – przykłady dobrych praktyk.....	47
7. Reorganizacja i wzmocnienie NOMUSu.....	52
7.1. MODEL 1 – NOMUS jako odrębne muzeum samorządowe	55
a) Symulacja zatrudnienia.....	55
b) Szacunek kosztów zatrudnienia	56
c) Szacunek kosztów prowadzenia działalności NOMUSu	58
d) Analiza SWOT	60
7.2 MODEL 2: połączenie NOMUSu i CSW Łaźnia	64
a) Symulacja etatów - zatrudnienie	64
b) Symulacja etatów – budżet	66
c) Szacunek kosztów prowadzenia działalności połączonej instytucji.....	67
d) Analiza SWOT	70
8. Wnioski końcowe	77

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane na zlecenie Urzędu Miasta Gdańska, a jego przedmiotem jest możliwie szeroka analiza i diagnoza pola sztuki współczesnej w Gdańsku, głównie w jego wymiarze instytucjonalnym, tak by możliwa była odpowiedź na pytanie jaka powinna zostać przyjęta strategia jego rozwoju, a także jaką rolę może odegrać w tym pejzażu muzeum sztuki współczesnej i jakimi drogami doprowadzić do jego właściwego funkcjonowania.

Idea utworzenia w Gdańsku muzeum sztuki współczesnej nie jest nowa i była dyskutowana w pierwszej połowie przeszłej dekady przez lokalne środowisko artystyczne i władze samorządowe. Na tamten czas przypadały też otwarcia dla publiczności miejskich muzeów w Krakowie (MOCAK, 2011) i Wrocławiu (Muzeum Współczesne Wrocław, 2011), trwała publiczna debata na temat docelowego kształtu Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie z Miastem Stołecznym Warszawa jako głównym inwestorem mającego powstać w centrum miasta budynku. Muzea o podobnym profilu oraz tworzone lub współtworzone przez miasta, powstawały w krajach Europy Zachodniej już od końca lat 90. XX w. Gdańskie dyskusje, przy wsparciu ówczesnej minister kultury Małgorzaty Omilanowskiej, zaowocowały w 2015 roku powołaniem do życia NOMUSu - Nowego Muzeum Sztuki, włączonego do struktur Muzeum Narodowego w Gdańsku (MNG) jako oddział w organizacji. Od ponad roku jesteśmy świadkami postępującego i poważnego kryzysu, w jakim znalazł się NOMUS po jego otwarciu dla publiczności w październiku 2021 roku (niedoinwestowanie działalności placówki, zamknięcie jej na pół roku, ponowne otwarcie przypadkową wystawą nieartystyczną, brak perspektyw rozwoju). Gmina Miasto Gdańsk jest od początku procesu tworzenia NOMUSu poważnym interesariuszem przedsięwzięcia (pozyskanie i kompleksowy remont budynku oddanego w użytkowanie MNG, zbudowanie trzonu kolekcji NOMUSu, finansowanie działań związanych z merytoryczną pracą nad nią i jej promocją oraz z otwarciem budynku), co stanowiło odpowiedź na potrzeby gdańskich środowisk twórczych oraz miało przynosić efekty w postaci jego promocji (a w konsekwencji i promocji miasta) w Polsce i za granicą. Troska władz Gdańska o obecne i dalsze losy NOMUSu oraz jego możliwe miejsce w szerszej perspektywie rozwoju sztuki współczesnej jako części strategii rozwoju miasta stanowi główny powód zlecenia opracowania niniejszego dokumentu.

Autorzy przyjęli na następujące założenia:

- należy scharakteryzować pokrótce fenomen gdańskiej sztuki współczesnej, a następnie poddać analizie i ocenie instytucjonalne pole sztuki współczesnej w Gdańsku (instytucje i muzea miejskie) oraz działające komplementarnie do niego pole nieinstytucjonalne (sektor NGO), a także istniejące w Gdańsku publiczne kolekcje sztuki nowoczesnej i współczesnej, tak by możliwe było zarysowanie mapy zasobów i braków oraz głównych potrzeb w tym obszarze;
- należy prześledzić historię powstania NOMUSu oraz poddać analizie jego obecny stan, tak by rzetelna ocena stanu faktycznego mogła dać podstawy dla zarysowania możliwych dalszych scenariuszy
- należy poddać analizie dokumenty strategiczne miasta w perspektywie roku 2030, tak by możliwe było umiejscowienie rozwoju sztuki współczesnej oraz przyszłej roli NOMUSu w ramach obowiązujących wytycznych;

- należy zarysować szerszy kontekst analogicznych do gdańskich miejskich instytucji kultury i muzeów, tak by możliwe było zarówno wskazanie przykładów dobrych praktyk, jako punktów odniesienia, jak i czynników decydujących o sukcesie lub porażce danej instytucji;
- należy sformułować wnioski z przeprowadzonych analiz dotyczące tego jaką rolę mogłoby czy powinno odegrać w Gdańsku muzeum sztuki współczesnej
- w świetle tych wniosków, należy zarysować możliwe scenariusze dla dalszych losów NOMUSu, wraz ze sformułowaniem wstępnych rekomendacji dla decydentów.

W celu realizacji powyższych założeń, autorzy:

a/ poddali analizie i ocenie:

- udostępnione przez Miasto Gdańsk dokumenty sprawozdawcze i planistyczne dotyczące instytucji, dla których miasto jest organizatorem (Gdańska Galeria Miejska, Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia, Muzeum Gdańska, Instytut Kultury Miejskiej) oraz miejskich kolekcji sztuki współczesnej zdeponowanych w powyższych instytucjach lub w Muzeum Narodowym w Gdańsku, a także raport autorstwa Doroty Monkiewicz dotyczący kolekcji sztuki nowoczesnej będących własnością MNG
- dostępne w internecie dane wszystkich analizowanych instytucji i przedsięwzięć (m.in. strony internetowe i media społecznościowe prowadzone przez instytucje, BIP, uchwały rad miasta, strony internetowe Urzędu Miasta Gdańska oraz innych urzędów, itp.)
- posiadane przez autorów lub dostępne w internecie publikacje (np. katalog wystawy *Kolekcja w działaniu*, artykuły dotyczące sztuki gdańskiej);

b/ zamówili, za pośrednictwem Miasta Gdańska, dodatkowe opracowania w postaci:

- analizy działalności sektora NGO w Gdańsku, w jego części związanej ze sztuką współczesną (Aleksandra Grzonkowska, gdańska historyczka sztuki współprowadząca fundację Chmura)
- opinii dotyczącej dwóch możliwych modeli dla dalszego rozwoju wzmocnionego i zreorganizowanego NOMUSu, o które poproszeni zostali byli i obecni dyrektorzy muzeów oraz instytucji kultury z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu, historycy sztuki specjalizujący się w sztuce współczesnej (Alicja Knast, Jarosław Suchan, Hanna Wróblewska); ich spojrzenie niejako z zewnątrz na zasadniczy przedmiot analizy autorów dokumentu miało zapewnić możliwie szeroką perspektywę oglądu obecnych i przyszłych losów NOMUSu.

Dokument kończy się pogłębioną analizą dwóch możliwych scenariuszy działania i rekomendacją wyboru konkretnego modelu. Zamówione dodatkowe opracowania oraz syntetyczne podsumowanie dla decydentów stanowią załącznik do niniejszego opracowania.

Należy też w tym miejscu zaznaczyć, że w dokumencie nazwa NOMUS pojawia się w dwóch kontekstach: autorzy rozróżniają sytuację NOMUSu w istniejącej postaci od zreorganizowanego i wzmocnionego NOMUSu, który zrealizuje potencjał formatu, jakim jest muzeum sztuki współczesnej.

2. Wprowadzenie do mapy sztuki współczesnej w Gdańsku — krótki rys historyczny¹

Syntetyczny zarys historyczny dotyczący gdańskiej sztuki współczesnej ma za zadanie wyłącznie przedstawić lub przypomnieć najważniejsze fakty związane z jej pojawieniem się i rozwojem, tak by jej losy i specyfika pozwoliły zobaczyć szerszy kontekst funkcjonowania instytucjonalnego pola sztuki w Gdańsku, jego obecne zasoby i potrzeby.

Tradycje sztuki współczesnej i życie artystyczne w przedwojennym Gdańsku praktycznie nie istniały. W międzywojniu jedynie w Gdyni działała szkoła artystyczna Wacława Szczepilewskiego. Przywrócenie Gdańska do Polski po 1945 dało natychmiastowy impuls do decyzji o utworzeniu w nim Państwowej Wyższej Szkoły Sztuk Plastycznych i oddziału Związku Polskich Artystów Plastyków, która zapadła na I Ogólnopolskim Zjeździe Plastyków w Krakowie, w tym samym roku. W pierwszych latach po wojnie, tymczasowa siedziba gdańskiej uczelni rozwijała się w Sopocie, stąd też termin **tw. „szkoły sopockiej”** używany na określenie malarskiego języka, wywodzącego się m.in. z przedwojennej szkoły koloryzmu, której tradycje zaszczepili w PWSSP malarze i pedagodzy: Artur Nacht-Samborski, Jan Cybis i Piotr Potworowski (należący przed wojną do krakowskiej grupy kapistów), lwowscy twórcy Marian Wnuk i Józefa Wnukowa, Janusz Strzelecki, Stanisław Teisseire, a także od 1950 roku Teresa Pągowska. Co istotne, termin „szkoła sopocka” ma znaczenie ambiwalentne, jako że został ukuty przez władze dla celów propagandowych i promocji ideologii socrealizmu. Silna tradycja przedwojennej szkoły koloryzmu utrzymywana była przez kolejne dekady w gdańskiej PWSSP (przemianowanej na ASP w 1996), grzęznąc w konserwatywnym i epigońskim podejściu do rozwiązań formalnych, przez co została uznawana za jedną z najbardziej zachowawczych szkół artystycznych w kraju.

Pierwsze próby przełamania akademickiego kanonu pojawiły się w Gdańsku w latach 60. XX wieku w teatrze Galeria Jerzego Krechowicza, w którym tradycje surrealizmu i dadaizmu były przywoływane z zamiarem wytwarzania całościowego dzieła sztuki. Z kolei w latach 70., powstała grupa *q*, galeria GN oraz galeria sztuki konceptualnej Aut (później, po przeniesieniu jej do Sopotu, przemianowana na Out), utworzona m.in. przez absolwenta gdańskiej PWSSP **Witosa Czerwonkę**. Wszystkie trzy inicjatywy były otwarte na najnowsze zjawiska w sztuce polskiej, co było istotnym gestem, żadna jednak nie była jeszcze w stanie zaproponować twórczego wkładu we współczesną scenę sztuki.

Gruntowana zmiana przyszła w latach 80. XX wieku. Solidarność jako masowy ruch społeczny skierowany przeciwko reżimowi komunistycznemu, a przy tym wyjątkowa w skali kraju rola Gdańska w procesie politycznych i społecznych przemian, sprzyjały atmosferze kontestacji i oporu. W latach 1980–1982

¹ Rozdział opracowany na podstawie: Roma Piotrowska, *W poszukiwaniu społecznej utopii. Geneza sztuki skierowanej na problemy społeczne i polityczne w środowisku gdańskiej Wyspy*, [w:] Panoptikum nr 7 (14), s. 224-236, 2008; Aleksandra Grzonkowska, *Pozainstytucjonalne pole sztuki współczesnej w Gdańsku. Sektor NGO*, Załącznik nr 2 do niniejszego dokumentu opracowany w grudniu 2022 na zlecenie Gminy Miasta Gdańsk; Anna Zelmańska-Lipnicka, *Galeria Koło (1995-2003). Przestrzeń otwarta*, [w:] *Sztuka polska na ziemiach zachodnich i północnych od 1981 roku do współczesności*, red. Anna Markowska, Regina Kulig-Postuszny, s. 69-76, 2019; <https://artmuseum.pl/pl/publikacje-online/teraz-jest-teraz-artysty-i-gdanska-wyspa>; <https://culture.pl/pl/tworca/grzegorz-klaman>; artykuły publikowane na stronie <https://gdansk.gedanopedia.pl>; wiedza ogólna autorów dokumentu.

Witosław Czerwonka współtworzył z Romanem Usarewiczem nowatorski program Pracowni Podstaw Projektowania, który rozwijał i prowadził z Wojciechem Zamiarą do roku 1993. Na bazie tych doświadczeń w końcu lat 80. powstała Pracownia Intermedialna *PI*. Do studentów Czerwonki należeli m.in. Robert Rumas czy Marek „Rogulus” Rogulski, podkreślający wyjątkowość jego pracowni i ogromną rolę, jaką odegrała w powstawaniu nowej sztuki gdańskiej. Z inicjatywy pedagoga miały miejsce wystawy studenckiego koła naukowego w foyer Opery i Filharmonii Bałtyckiej (swoje prace pokazywali m.in. Grzegorz Klamana – przewodniczący koła czy Wojciech Zamiara), ale też ważne prezentacje neoawangardy – jak np. wystawa „Nowe zjawiska w sztuce polskiej lat 70.” w BWA w Sopocie (1981), której kuratorami byli Józef Robakowski i Jan Świdziński.

Gdańska scena artystyczna lat 80. powstała przede wszystkim dzięki determinacji młodych twórców – studentów i absolwentów uczelni, poszukujących własnego języka sztuki oraz miejsca prezentacji swoich dzieł. Wśród nich niezwykle istotną rolę odegrał **Grzegorz Klamana**, który wraz z Kazimierzem Kowalczykiem rozpoczął realizacje i interwencje artystyczne na **Wyspie Spichrzów** (należącej do PWSSP „pracowni plenerowej”). W kręgu twórców, którzy do nich dołączyli (w szczególności po 1987 roku, kiedy to Klamana podjął pracę w PWSSP i zajął północny cypel Wyspy Spichrzów, gdzie zaczął prowadzić pracownię plenerową Wydziału Rzeźby), znaleźli się m.in. Jarosław Fliciński, Marek „Rogulus” Rogulski, Piotr Wyrzykowski czy Robert Rumas. Pod koniec lat 80. z Wyspą związała się anarchistyczna formacja TOTART, złożona z performerów, muzyków, poetów i twórców wizualnych. Na spotkanie do „galerii” Wyspa zapraszano wybitnych, eksperymentujących twórców – np. Zofię Kulik czy Zbigniewa Liberego, którego film *Obrzędy intymne* pokazano na telewizorze wśród ruin w 1988. Na cyplu Wyspy Spichrzów odbywały się też jedne z pierwszych w Gdańsku performansy i akcje artystyczne.

Klamana, jako autor pracy magisterskiej dotyczącej landartu, w sposób szczególnie świadomy rozpoczął pracę ze specyficznym kontekstem miejsca, wówczas opuszczonego, dziko zarosniętego, pełnego ruin. Zarówno dla niego, jak i dla grupy działających na Wyspie twórców, najistotniejsze były: empatyczna relacja z miejscem, jego materią i historią oraz kształtowanie przestrzeni i jednocześnie czerpanie z niej oraz wspólnotowość. W tych ramach zakreślone zostało nowe pojęcie rzeźby jako materii uwarunkowanej kontekstem społecznym oraz specyfiką miejsca, a także wpływającym na nie, co wyrażone zostało przez Klamana w dołączonym do pracy magisterskiej manifestie „Archeologia odwrotna” (1985) oraz w praktyce realizowanych przez niego związanych z Wyspą Spichrzów twórców wystaw-wydarzeń (1987-1992). Równie istotnym czynnikiem tych kilkudniowych przedsięwzięć co prezentacja dzieł, były relacje nawiązywane z uczestnikami spotkań oraz relacyjny charakter prac artystów. Fenomen powstającej na Wyspie Spichrzów sztuki można by wpisać w nurt świeckiej metafizyki obecnej w sztuce lat 70. i 80. XX wieku w Polsce, a w latach 80. szczególnie w nurcie „nowej ekspresji”. Była to jednak zupełnie osobna i nowa propozycja artystyczna i zupełnie nowa jakość – nie tylko w kontekście Gdańska, ale i szerzej w kontekście ogólnopolskim. Jej krytyczność wobec zastanej rzeczywistości zasadzała się zarówno na jej specyficznym metafizycznym charakterze, podkreślaniu roli uczestnictwa i wspólnotowości w kontekście konkretnego miejsca oraz kompletnie nowej zasadzie wystawienniczej, poza jakimikolwiek odniesieniami do przestrzeni galeryjnej, przykościelnej czy też oficjalnych, zinstytucjonalizowanych obiegów sztuki.

Od początku lat 90. miał miejsce gwałtowny rozwój środowiska artystycznego, który to fenomen zyskał nazwę „nowej sztuki gdańskiej”, wyróżniając się interdyscyplinarnością, swobodnym przechodzeniem między różnymi mediami i formatami oraz – w przeciwieństwie do lat 80. – rozbiciem na wielość ośrodków. Artyści związani z Wyspą, oprócz kontynuowania działań na cyplu do 1995 roku, zaczęli od 1990 roku prowadzić galerię w przestrzeni akademiku przy ul. Chlebnickiej. Z inicjatywy twórców zaczęły

powstawać bardziej sformalizowane przestrzenie dla sztuki: galeria-pracownia **C14** (1991-1992), **galeria Koło** (1995-2003), galeria **Delikatesy Avantgarde** (1994-1996). Powstawały też nowe kolektywy artystyczne, z pośród których na szczególną uwagę zasługuje zainicjowany w 1995 roku przez Jacka Niegodę i Piotra Wyrzykowskiego **C.U.K.T.** (Centralny Urząd Kultury Technicznej).

W 1992 roku Grzegorz Kłaman, wraz z grupą artystów związanych z Wyspą galerią C14 i Totartem, współtworzył **Fundację Otwarte Atelier**, która jako podmiot formalno-prawny mogła pozyskać przestrzeń byłej łaźni miejskiej w Gdańsku na potrzeby prowadzenia otwartych pracowni i galerii oraz pozyskiwać środki publiczne. W skład zarządu fundacji weszli: Marek „Rogulus” Rogulski, Grzegorz Kłaman i Andrzej Awsiej. Dwa lata później, w 1994 roku, w wyniku wewnętrznych konfliktów (między Kłamanem a Rogulskim) Fundacja Otwarte Atelier zakończyła swoją działalność, a jej miejsce w budynku łaźni zajęła Fundacja Wyspa Progress, z Kłamanem jako prezesem.

W 1995 r. Marek Rogulski stworzył własną pracownię i galerię Spichrz 7 przy ulicy Chmielnej 10/11, a po jej przeniesieniu na Chmielną 113 - **Spiz 7**. Z kolei Kłaman w tym samym czasie rozpoczął bliską współpracę z **Anetą Szyłak**, która w 1998 roku została dyrektorką nowopowstałego **Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia** – publicznej instytucji wykreowanej przez artystów. W sposób naturalny symbolicznym punktem odniesienia zarówno dla Otwartego Atelier, jak i później dla CSW Łaźnia była Wyspa i wcześniejsze praktyki związanych z nią twórców: wykorzystywanie miejsc niechcianych i niczych, kolektywne działanie w ich historycznym, materialnym i społecznym kontekście. Przez kilka lat CSW Łaźnia prowadziło konsekwentną i rezonującą w skali ogólnopolskiej pracę ze sztuką krytyczną i zaangażowaną społecznie, będąc jedną z najbardziej progresywnych instytucji sztuki współczesnej w kraju.

W roku 2001 Aneta Szyłak została odwołana ze stanowiska z powodu zarzutów finansowych, a w 2002 roku została zamknięta Galeria Wyspa działająca przy ul. Chlebnickiej. Środowisko związane wcześniej z Wyspą wróciło do praktyk pozainstytucjonalnych. Terenem ich działań oraz aktywności młodszych pokolenia artystów i aktywistów stała się dawna **Stocznia Gdańska**. W postindustrialnych przestrzeniach artyści urządzali pracownie, otwarte studia, galerie, gromadzili się aktywiści, niezależni muzycy organizowali koncerty. W latach 2001-2007 w budynku dawnej centrali telefonicznej działała jedna z ciekawszych i prężniejszych nieformalnych inicjatyw – **Kolonia Artystów**, założona i prowadzona przez Mikołaja Jurkowskiego (związanego wcześniej z Totartem) i Sylwestra Gałuszkę, ogniskująca aktywności niezależnych środowisk twórczych i spajająca je. Kolonia Artystów przestała działać na terenach postoczniovych ze względu na planowany przez dewelopera remont. Skupione wokół niej środowisko uległo rozproszeniu, a części artystów udało się uzyskać w porozumieniu z deweloperem pomieszczenia na pracownie w preferencyjnej cenie w dawnym budynku dyrekcji stoczni, w którym prowadzili pracownie do 2019 roku. Kolonia przenosiła się do kolejnych lokalizacji, by już jako Fundacja Kolonia Artystów prowadzić stałą działalność w swojej siedzibie we Wrzeszczu (galeria sztuki współczesnej, koncerty, kawiarnia, otwarte pracownie).

Na terenach postoczniovych działał też w latach 2004-2016 **Instytut Sztuki Wyspa**, prowadzony przez Fundację Wyspa Progress zarządzaną przez Grzegorza Kłamana i Anetę Szyłak. Jako organizacja pozarządowa prowadzili oni para-instytucję, z jednej strony zaangażowaną w organizację międzynarodowych wystaw (w tym w ramach organizowanego przez fundację festiwalu Alternativa, w latach 2010-2016), a z drugiej – w działania zmierzające do wypracowania refleksji nad miejscem: tworzącą się na miejscu dawnej stoczni nową dzielnicą Gdańska. Deklarowany w misji ISW społeczny kontekst działania fundacji, pobrzmiewał bliskim echem praktyk Kłamana i współpracujących z nim na

Wyspie Spichrzów artystów. Próbą przywołania ducha ulotnych działań prowadzonych wcześniej na Wyspie była działalność **Modelarni**, prowadzonej przez Fundację Wyspa Progress w niedalekim sąsiedztwie ISW. Postindustrialna przestrzeń była miejscem pracy twórczej, koncertów, performansów, jednonocnych prezentacji sztuki oraz spotkań gdańskiego środowiska artystycznego.

Dziś w byłej Modelarni prowadzi działalność bar 100cznia, a w innych halach stoczniowych będących wcześniej miejscami sztuki prowadzona jest działalność komercyjna, również o charakterze twórczym (biuro architektoniczne, studio fotograficzne); niektóre budynki zostały zburzone. Na terenie Stoczni Cesarskiej znajduje się kilka pracowni artystycznych wynajmowanych według cennika komercyjnego, a rosnące koszty powodują dużą rotację użytkowników. Bujny rozwój życia artystycznego w dawnej stoczni na początku lat 2000 był możliwy dzięki niskim kosztom utrzymania pracowni czy galerii. Fizyczna obecność twórców na terenach postoczniowych była jedną z przyczyn, dla których historia Solidarności, stoczni i jej upadku oraz jego społecznych konsekwencji stały się istotnymi punktami odniesienia dla wielu dzieł (m.in. Michała Szłagi, Jacka Niegody, Grzegorza Klamana, Doroty Nieznalskiej).

Charakterystyczne dla genealogii gdańskiej sztuki współczesnej, a także po części dla jej aktualnego stanu (silny sektor NGO, zróżnicowane, liczne i ciekawe środowisko artystyczne) są:

- a) oddolność przedsięwzięć artystycznych, często realizowanych kolektywnie (zarówno historycznie, jak i obecnie);
- b) poszukiwanie nowego języka sztuki (bardzo wyraźne jeszcze w pierwszej dekadzie XXI wieku) oraz próba wpisania się w globalny język sztuki (co jest szczególnie widoczne na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat);
- c) częsty społeczny kontekst sztuki, w tym jej zaangażowanie na rzecz konkretnych społeczności;
- d) częsta relacja do lokalnej historii (m.in. Stocznia, transformacja ustrojowa i jej skutki, niemiecka przeszłość Gdańska);
- e) realizacje w przestrzeni publicznej, w tym działania ulotne, jednorazowe;
- f) osobność działań gdańskich artystów w stosunku do sceny ogólnopolskiej, skupionej od około dekady głównie w Warszawie (w tym bardzo niska obecność gdańskich twórców w ramach ogólnopolskich przeglądów, wystaw czy w ofertach galerii komercyjnych – nieadekwatna do dobrej jakości ich dzieł; nieobecność gdańskich twórców w obiegu międzynarodowym);
- g) wewnętrzne konflikty gdańskiego środowiska artystycznego i jego atomizacja (powszechnie znane w środowisku zawodowym w Polsce).

Scena artystyczna wyrosła z zerwania, na gruncie braku tradycji oraz wieloletniego braku publicznych czy prywatnych instytucji wspierających sztukę współczesną. Wyjątek stanowiło Muzeum Narodowe w Gdańsku, które jednak w dużej mierze nakierowane było w swojej działalności z jednej strony ku historii Pomorza i historycznym zbiorom sztuki oraz kultury materialnej, a z drugiej – ku reprezentowaniu głównie twórców wywodzących się ze „szkoły sopockiej” i środowiska gdańskiej ASP czy też usankcjonowanych już artystów rangi ogólnopolskiej.

Heroiczne, eksperymentalne praktyki twórców związanych z Wyspą lat 80., a następnie bogactwo i oryginalność inicjatyw artystycznych lat 90. czy początku lat 2000 wydają się stanowić najpłodniejszy okres

we współczesnej sztuce gdańskiej, rezonujący w kontekście ogólnopolskim. Obydwie dekady domagają się pilnego i kompleksowego przebadania i opracowania – dopóki dostępni są uczestnicy i świadkowie oraz posiadane przez nich materiały archiwalne.

Niezwykle ciekawe, historycznie oraz współcześnie, gdańskie środowisko sztuki nie posiada napisanej historii, a teksty mu poświęcone są fragmentaryczne i w większości rozsiane po katalogach i broszurach do wystaw organizowanych w trójmiejskich instytucjach. Archiwa, artefakty i dokumenty dotyczące działalności kolektywów (np. Totart) czy kluczowych dla Gdańska twórców z lat 80. i 90. XX wieku, pozostają na ogół rozproszone (np. w posiadaniu różnych członków byłego kolektywu), nieopracowane czy też posiadają nieuregulowany stan własności. W związku z brakiem instytucji, która w konsekwentny sposób mogłaby opiekować się dziedzictwem gdańskiej sceny sztuki, część dzieł czy zespołów archiwów została zakupiona w ostatnich latach m.in. do zbiorów Muzeum Sztuki w Łodzi.

Odpowiedzią na brak publicznych instytucji w obszarze sztuki współczesnej było najpierw utworzenie Centrum Sztuki Współczesnej **Łaźnia** (z inicjatywy gdańskich twórców) w 1998 roku, a następnie powołanie do życia przez miasto **Gdańskiej Galerii Miejskiej** w roku 2009. Żadna z tych dwóch instytucji, z różnych powodów (w tym zadań statutowych), nie jest jednak w stanie pełnić roli ośrodka, który w konsekwentny sposób reprezentowałby gdańskie środowisko sztuki współczesnej (również w jej historycznym ujęciu), opracowywałby je i badał oraz prowadził konsekwentną pracę w zakresie kolekcjonowania, edukacji i popularyzacji².

Świadomość zarówno lokalnego środowiska, jak i władz samorządowych w zakresie powyższego braku stały za powołaniem do życia **NOMUSu** w 2016 roku – placówki muzealnej, która z jednej strony miała opracowywać historię współczesnej sztuki gdańskiej oraz wspierać aktywność lokalnego środowiska, a z drugiej miała być zaczynem na rzecz przyszłego, docelowego muzeum sztuki współczesnej ulokowanego w jednym z byłych budynków stocznioowych.

² Szersze omówienie roli pełnionej obecnie przez obydwie instytucje jest przedmiotem rozdziału 3 niniejszego opracowania.

3. Główne miejskie instytucje sztuki współczesnej w Gdańsku³

W opracowaniu tego rozdziału wykorzystano przede wszystkim dane pozyskane z planów oraz sprawozdań finansowych i merytorycznych instytucji za okres 2019-2022, statutów instytucji, a także dane dostępne na stronach internetowych instytucji oraz inne informacje dostępne w internecie (wypowiedzi dyrektorów w mediach, opisy wydarzeń itp.). Celem tego rozdziału jest przede wszystkim charakterystyka i ocena prowadzonej przez obie instytucje działalności. Analiza poszczególnych instytucji opiera się na nieco innej metodologii, dostosowanej do charakterystyki instytucjonalnej danej organizacji.

3.1 Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia

Krótką ogólną charakterystyka instytucji

Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia zostało utworzone w 1998 w zabytkowym budynku przy ul. Jaskółczej 1 na Dolnym Mieście w Gdańsku. Publiczna instytucja powstała w wyniku przekształcenia działającej w tym miejscu od 1992 roku niezależnej organizacji prowadzonej przez środowisko artystyczne. W 2012 otworzona została filia CSW również w zabytkowym budynku łaźni miejskiej przy ul. Strajku Dokerów 5 na Nowym Porcie jako Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia 2 - Centrum Edukacji Artystycznej. Od 2008 roku w ramach prowadzonej przez CSW Galerii Zewnętrznej Miasta Gdańska działa również LKW Gallery w TIR przy ul. Szopy.

Główny cel misji instytucji to prowadzenie działalności artystycznej w celu tworzenia i upowszechniania kultury, przez aktywność wystawienniczą, wydawniczą, edukacyjną i promocyjną oraz wymianę międzynarodową. A ponadto działanie na rzecz integracji społecznej na Dolnym Mieście i Nowym Porcie oraz przeciwdziałanie marginalizacji społecznej. Statut dodatkowo obowiązuje instytucję do prowadzenia kolekcji sztuki współczesnej oraz Galerii Zewnętrznej Miasta Gdańska.

Historia instytucjonalna jako kapitał symboliczny

CSW Łaźnia powstało jako druga w Polsce instytucja o formacie centrum sztuki współczesnej po CSW Zamek Ujazdowski w Warszawie. Podobnie jak jej stołeczny odpowiednik jest ściśle związana z wprowadzaniem, a następnie umacnianiem obecności sztuki współczesnej w Polsce. Legenda heroicznych lat 90. jest niewątpliwym kapitałem symbolicznym, który – jak rozumiemy – ma zostać reaktywowany podczas zaplanowanych na rok 2023 obchodów dwudziestopięciolecia. Jednocześnie ma to nie tylko wartość historyczną – gdyż instytucjonalne doświadczenie uczestnictwa w transformacji zarówno społecznej, jak i artystycznej może zostać obecnie wykorzystane jako podstawa dla aktywnego udziału w

³ Rozdział 3 jest nieznacznie zmodyfikowaną wersją raportu *Analiza ze wstępnymi wnioskami, dotycząca Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia - Gdańskiej Galerii Miejskiej* przedłożonego Urzędowi Miasta Gdańska 23.12.2022.

aktualnej transformacji kulturowej i społecznej, która jest konieczna w odpowiedzi na wyzwania współczesności (katastrofa środowiskowa, potencjalny kryzys ekonomiczny itd.).

Przerost infrastrukturalny i rozproszenie

Utworzenie filii na Nowym Porcie ideowo i koncepcyjnie wydaje się logiczną konsekwencją decyzji o przekształceniu w centrum sztuki Łaźni przy ul. Jaskółczej. W praktyce oznaczało to jednak podwojenie infrastruktury instytucji. Zróżnicowanie profili działalności w poszczególnych lokalizacjach nie zostało skutecznie przeprowadzone, co jest widoczne na poziomie komunikacyjnym – budynki nazywają się Łaźnia 1 i Łaźnia 2. Podkreśla to tożsamość programową i instytucjonalną, ale jednocześnie wskazuje, że niezamierzonym efektem jest rozproszenie aktywności, skutkujące zmniejszeniem efektywności działania. Nie bez znaczenia jest również to, że obie lokalizacje znajdują się w zmarginalizowanych częściach miasta (choć tu należy odnotować poprawę sytuacji Dolnego Miasta i Łaźni 1), co nie ułatwia wypracowywania widoczności i programowego znaczenia. Rozwiązaniem mogłoby być silniejsze sprofilowanie aktywności w poszczególnych lokalizacjach.

Krótką analiza finansów

Podstawą finansową działalności jest dotacja podmiotowa Miasta Gdańska, stanowiąca od ok. 84% do niemalże 87% (w roku 2021 i w planach na 2023). Przychody własne stanowiły 7,7% w 2019, 7,9% w 2020, aby obniżyć się w kolejnych latach do 5,8% (2021), 5,6% (2022) i do szacowanych na przyszły rok 5,8%. Przy czym kwoty przychodów własnych systematycznie maleją od ok. 513.000 w 2019 do ok. 350.000 w 2021, 2022 i planach na 2023. Pozostałe przychody to pozyskiwane dotacje celowe na poszczególne projekty.⁴ Warto zwrócić uwagę, że dotacja podmiotowa, która w 2019 wyniosła 5.581.584 zł w 2020 spadła 4.931.600 zł, by w następnych latach zwiększyć do kwoty ponad 5.000.000 zł.

Koszty pracy stanowiły 49,8% łącznych przychodów w 2019, by systematycznie wzrastać do 55% w 2022. W szacunkach na rok 2023 są one obniżone do 51%, przez redukcję kwoty przeznaczonej na stałe umowy zlecenia.

Ze względu na to, że główne źródło przychodów, czyli dotacja podmiotowa utrzymuje się od 2021 na zasadniczo podobnym poziomie, wobec wzrostów kosztów pracy i utrzymania postępującej redukcji ulega budżet programowy instytucji – w 2021 wynosił 2.381.503 zł, w latach 2020-2022 mieścił w przedziale od 1.500.000 do 1.600.000 natomiast szacunek na rok 2023 wynosi niewiele ponad 1.000.000 zł.⁵

Zmniejszanie budżetu programowego uruchamia błędne koło, zmniejszona aktywność ogranicza przychody własne. Rozwiązaniem mogłaby być taka dywersyfikacja programu, żeby część środków finansowych skoncentrować na projektach cieszących się zwiększoną popularnością wśród odbiorców i odbiorczyń.

⁴ Wyliczenia na podstawie sprawozdań do RIO.

⁵ Na podstawie budżetów zadaniowych.

Krótką analiza zatrudnienia

W 2019 roku liczba osób zatrudnionych na etatach w CSW wzrosła z 28 do 32, w 2020 liczba ta osiągnęła wielkość 32,5 etatu i ten stan utrzymuje się do dzisiaj, przy pojedynczych przesunięciach między działami. Część obsługi – w tym sprzątanie i ochrona – zlecane są na zewnątrz. W porównaniu z innymi instytucjami o podobnej wielkości i charakterze uwagę zwraca to, że ponad połowa etatów, czyli 17, przypada na programowe: Dział Sztuki W Przestrzeni Publicznej, Dział Edukacji, Dział Wystaw. Ze względu na różnice w zakresach zadań na poszczególnych stanowiskach można dokonać porównania z innymi instytucjami jedynie przez ekstrapolację: w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski podobne zadania obsługuje (włączając odrębny dział koordynacji projektów artystycznych) 30 etatów (z całościowej liczby przynajmniej 88 etatów), w krakowskim MOCAP-u – 14 etatów (włączając koordynację i kolekcję), Muzeum Współczesnym Wrocław – 7 etatów (włączając produkcję i inwentaryzację), w Centrum Sztuki Współczesnej Kronika w Bytomiu – 4 etaty, w Mazowieckim Centrum Sztuki Współczesnej Elektrownia w Radomiu – brak danych, Centrum Sztuki Współczesnej Znaki Czasu w Toruniu – dane niepełne (minimum 4 osoby).

Tę znaczącą liczbę etatów merytorycznych można tylko w części wytłumaczyć tym, że osoby na tych stanowiskach wykonują zarówno zadania kuratorskie jak i te związane z obsługą koordynatorską czy producencką. Warto tu nadmienić, że obecnie wiele instytucji oddziela – często organizując je w odrębnych działach – zadania związane z kuratorstwem od koordynacji czy produkcji projektów artystycznych. Pozwala to z jednej strony profesjonalizować produkcję wystaw i wydarzeń, a z drugiej lepiej zarządzać kuratorską aktywnością, wymagającą stałego poszerzania kompetencji, prowadzenia badań, budowania lokalnych i ponadlokalnych relacji z innymi podmiotami funkcjonującymi na scenie artystycznej.

Analiza i charakterystyka działalności programowej

Jedną z zasadniczych części aktywności programowej CSW łączy są programy czy platformy długoterminowe:

a) Galeria Zewnętrzna Miasta Gdańska. Program realizowany od 2005 roku. Obecnie działa w formie LKW Gallery, miejsca projektów w naczepie TIR-a zintegrowanego z wiaduktem. W 2022 stał się on miejscem realizacji cyklu pokazów „Windows 2022. Nowe Zjawiska”.

b) In Out Festival. Organizowany ze zmienną regularnością od 2005 roku polski i międzynarodowy konkurs form eksperymentalnych w filmie i sztuce. Tematy określone są na potrzeby każdej edycji. W 2005 roku określano go jako „dwudniowy konglomerat muzyczno-wizualny”, obecnie jednak założenia i cele tego wydarzenia nie są sprecyzowane.

c) *Cities on the Edge*. Prowadzona od 2008 roku współpraca miast, które definiują swoją pozycję jako „na krawędzi”. Program stanowi cykl projektów dosyć luźno powiązanych i odnoszących się do kwestii miejskości i wyzwań wobec niej.

d) *Art and Science Meeting*. Prowadzony od 2011 roku, pod dyrekcją artystyczną Ryszarda Kluszczyńskiego, eksploruje relacje między światem nauki a polem sztuki i wzajemne oddziaływanie obu dziedzin aktywności. Obejmuje projekty badawcze, wystawiennicze oraz spotkania.

e) Niefestiwal Miasto i Sztuka. Niepobawiona poczucia humoru nazwa dla kolejnego festiwalu CSW Łaźnia zainicjowanego w 2019 roku. Kolejny pod *Narracjach* festiwal, który ma tematyzować przestrzeń miejską Gdańska, co więcej – w edycji 2022 skupioną na jednej dzielnicy (Dolne Miasto). Trudno nie odnieść wrażenia, że jest to już przejaw festiwalizacji, po której nie można spodziewać się ważkich propozycji, idei i tym bardziej rozwiązań dla postrzegania i działania przestrzeni miejskiej. Na podstawie strony internetowej instytucji trudno odgadnąć relacje Niefestiwalu do Galerii Zewnętrznej Miasta Gdańska (GZMG), natomiast sprawozdanie z 2019 roku sugeruje, że Niefestiwal był częścią GZMG.

Dodatkowo CSW Łaźnia prowadzi lub współprowadzi programy w innych formatach często średnioterminowe:

f) Rezydencje. CSW Łaźnia prowadzi również program rezydencyjny (od 2013?), który opiera się na wymianie ze stowarzyszeniem Apollonia w Strasburgu. W 2022 uruchomione zostały rezydencje kryzysowe w odpowiedzi na wojnę w Ukrainie. Warto byłoby rozważyć udział w szerszych sieciach wymian i współprac rezydencyjnych.

g) *Studiopia*. Trzyletni projekt, wspólne przedsięwzięcie ośmiu europejskich instytucji kultury, składający się z serią rezydencji, które umożliwią artystom współpracę z naukowcami.

h) *Kinoport*. Jednym z filarów aktywności instytucji jest kino studyjne ulokowane w Łaźni 2 na Nowym Porcie, skupione na kinie artystycznym i sztuce ruchomego obrazu. W nieodległej perspektywie istotne byłoby rozważenie tego formatu aktywności centrów sztuki współczesnej, ze względu na efekty rewolucji streamingowej dla branży kina studyjnego. Rozwiązaniem może być połączenie formatu kina studyjnego z miejscem prowadzenia eksperymentów z technologiami VR i XR – zarówno w polu sztuki, kinematografii, jak i gier (w partnerstwie z biznesem).

i) *Gdańsk Artyści Przestrzeń Sztuka*. Zrealizowany w latach 2021-2022 projekt zmapowania obiektów artystycznych i plastycznych w przestrzeni miasta. Bardzo dobrze opracowana merytorycznie, funkcjonalnie i graficznie platforma wiedzy, stanowiąca z jednej strony cyfrową inwentaryzację obiektów, a z drugiej skuteczne narzędzie upowszechniania wiedzy oraz angażowania w spędzanie czasu wolnego z dziełami plastycznymi.

j) *Most ponad czasem. Sztuka współczesna w Europie Środkowej - Projekt badawczo-edukacyjny, 2022-2023*. CSW Łaźnia współprowadzi projekt, poświęcony badaniom na dorobkiem artystycznym Europy Środkowej. Ciekawy przykład wykorzystania dostępnych zasobów finansowych (Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego) do przyłączenia się do bardzo istotnych działań na rzecz zwiększenia widoczności sztuki z Europy Środkowej na scenie globalnej oraz do badań z zakresu horyzontalnej historii sztuki, zmierzających do przeformułowania kanonów światowej historii.

Większość wystaw i wydarzeń realizowanych przez CSW Łaźnia stanowi element długoterminowych programów. Uzupełniają je dodatkowe przedsięwzięcia, z reguły związane z lokalnym środowiskiem artystycznym. Sprawozdanie z 2019 roku, które można uznać za najbardziej współmierne, gdyż jest kompletne i relacjonuje działalność przed pandemią, pozwala przeanalizować proporcje programowe na podstawie nakładów finansowych: ogólna działalność programowa – 345.045 zł; długoterminowe programy: *Art and Science Meeting* – 339.749 zł; *Cities on The Edge* – 184.843 zł, Galeria Zewnętrzna Miasta Gdańska (w tym realizacja 1. *Niefestiwalu Miasto i Sztuka*) – 562.503 zł; Program muzyczny i parafilmowy – 615 zł; a ponadto: Program edukacyjny – Łaźnia 1 – 324.554 zł; Centrum Edukacji Artystycznej w Nowym Porcie – Łaźnia 2 – 624.194 zł (w tym 235.222 zł na działalność KinoPortu oraz

45.520 zł na obsługę rezydencji). Udział programów długoterminowych w całości budżetu programowego wynosi 46%, natomiast w programie podstawowym (wyłączając zadania edukacyjne Łaźni 1 i Łaźni 2) – 76%. W 2020 roku te udziały wyniosły odpowiednio 57% i 90%, w 2021 – 52% i 80%.

Centrum sztuki współczesnej jest bardzo specyficznym formatem instytucjonalnym – jego efektywność musi być rozpoznawana w zupełnie innej perspektywie czasowej niż muzeum czy galeria miejska. Zarówno formaty programowe, jak i instytucjonalne powinny być poddawane refleksji i rewizji co kilka lat, aby mogły utrzymywać relację z dynamicznymi zmianami na scenie artystycznej i skutecznie odpowiadać na pojawiające się na tej scenie i w jej otoczeniu wyzwania. Bez tej refleksji i rewizji centra sztuki współczesnej narażają się na utknięcie w formatach, które stają się anachroniczne. Przykładem może być program *Art and Science Meetings*, który miał bardzo dużą wagę i widoczność parę lat temu, jako projekt rozpoznania styku sztuki i nauki – relacja ta traktowana był wówczas jako kluczowa do określenia funkcji sztuki i jej miejsca w społeczeństwie (nie można nie zauważyć, że dyrektor artystyczny programu jest jednocześnie przewodniczącym Rady Programowej, co rodzi pytania o konflikt interesów). Obecnie program ten nie jest w stanie, ze względu na przyjętą w nim perspektywę, rozpoznać zjawisk najsilniej determinujących rozwój sztuki współczesnej, takich jak powrót poetyk i stylistyk surrealistycznych oraz zwrot ku tradycyjnym technikom artystycznym oraz kategorii kunsztu. To przez takie zjawiska artyści obecnie poszukują sposobu odnalezienia takich zadań dla sztuki współczesnej, przez które mogłaby ona służyć społecznej integracji i transformacji w odpowiedzi na wyzwania ekologiczne, polityczne i ekonomiczne. Dyskurs naukowy jest w polu sztuki uzupełniany przez badania artystyczne nad mitologiami kultury, społecznymi rytuałami, strategiami egzystencjalnymi, których celem stają się bardziej praktyki reparacyjne, a nie wyłącznie poznawcze. Ten przykład podobnie jak niektóre inne (*In Out Festival*, *Cities on the Edge*, *Niefestiwal Miasto i Sztuka*) wskazują na to, że program CSW Łaźnia jest zachowawczy, co samo w sobie nie musiałoby być wadą, ale staje się nią w przypadku instytucji w formie centrum sztuki współczesnej. Tego charakteru nie są w stanie przełamać pojedyncze wyjątki, jak *Studiotopia* czy GASP.

W świetle powyższego przypadająca w 2023 rocznica dwudziestopięciolecia instytucji wydaje się być, po pierwsze świetną okazją do rozpoznania nie tylko roli samego CSW, ale również gdańskiego środowiska artystycznego w historii sztuki okresu transformacji, pozwalającą umieścić legendę gdańskiej sceny w kontekście najnowszych badań nad historią tego okresu, podważających cezurę roku 1989. Ta wypracowywana obecnie perspektywa pozwala na nowych zasadach wpisać aktywność środowiska gdańskiego nie tylko w kontekst historii sztuki w Polsce, ale również w regionie. A po drugie może być momentem refleksji nad programem i trybami aktywności, prowadząc do rewizji i odnowy wizji Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia w Gdańsku.

Frekwencja, promocja

Frekwencja w Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia prezentuje następującą dynamikę: 2019 – 38.111 (w tym: Łaźnia 1 – 13.615, a Łaźnia 2 – 15.702); 2020 – 445.149 (w tym online: 429.663, stacjonarna Łaźnia 1 – 10.733; stacjonarna Łaźnia 2 – 4.663); 2021 – 236.663 (w tym online: 225.062, stacjonarna Łaźnia 1 – 6.499; stacjonarna Łaźnia 2 – 4.381); pierwsze półrocze 2022 – 23.004 (w tym online: 11.068, stacjonarna Łaźnia 1 – 7.417; stacjonarna Łaźnia 2 – 3.997). Frekwencja nie jest niestety wysoka, jak na ośrodek metropolitalny tej wielkości oraz ośrodek turystyczny. O ile w 2019 Łaźnia 2 przyciąga więcej publiczności niż Łaźnia 1, mimo iż jest bardziej oddalona od centrum, o tyle w kolejnych latach następuje

odwrócenie tej proporcji. Oczywiście godny odnotowania jest szczyt frekwencji na wydarzeniach online'owych w 2020 roku.

Przy analizie budżetów uderza bardzo niski nakład środków na promocję i reklamę w 2019 wynosił 23.988 zł i dotyczył głównie działań edukacyjnych i kina, w 2020 było 26.567 zł w podobnej strukturze. W 2021 nastąpił wyraźny wzrost do kwoty 50.637 zł i jej większą część stanowiły materiały promocyjne dla instytucji (w ramach zadania „Utrzymanie instytucji”). Nakłady te są rozproszone i najczęściej w postaci niewielkich kwot zasilają poszczególne projekty. Nie wliczamy tu kosztów wydawania informatora „Ręcznik”, gdyż nawet, jeśli ma on jakieś oddziaływanie promocyjne, to ogranicza się ono do osób, które dotarły już do budynków instytucji lub na jej stronę. Można postawić tezę, że znikomość nakładów na promocję instytucji oraz jej znaczących projektów, odpowiada za niską frekwencję.

Podsumowanie i wnioski

Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia posiada doskonałą bazą lokalową, aczkolwiek nie udało się przekształcić marginalnych lokalizacji w atut, w wyniku rozproszenia aktywności i braku wyrazistych akcentów w programie. Wobec znikomej promocji i reklamy działalność dużego zespołu merytorycznego pozostaje w dużym stopniu niewidoczna. Zachowawczość polityki programowej uniemożliwia odgrywanie bardziej znaczącej roli na poziomie krajowym i międzynarodowym. Instytucja sprawnie obsługuje potrzeby lokalnego środowiska, ale jednocześnie zaprzepaszcza szanse, by nadać mu właściwą jego sile i dorobkowi rangę w Polsce i w regionie. Skutkiem tego gdańska scena artystyczna wciąż jest postrzegana jako prężna, ale jednocześnie zagadkowa, szerzej nierozpoznana i słabo powiązana z innymi ośrodkami w kraju i za granicą.

3.2 Gdańska Galeria Miejska

Krótką ogólną charakterystyką instytucji

Gdańska Galeria Miejska została założona w 2009 roku, w odpowiedzi na zapotrzebowanie lokalnego środowiska artystycznego na jego reprezentację w kontekście publicznej instytucji kultury. Od początku łączyła w swoich zadaniach statutowych: upowszechnianie sztuki nowoczesnej i współczesnej w kraju i za granicą oraz prowadzona lokalnie edukacja kulturalna z jednej strony, a z drugiej – integracja różnych dziedzin kultury, prowadzenie działalności artystycznej rozpoznającej i promującej dorobek Günтера Grassa oraz promowanie kulturalnej marki Gdańska. Od 2018 roku do celów statutowych instytucji dołączyła promocja twórczości Daniela Chodowieckiego – osiemnastowiecznego rysownika i ilustratora urodzonego w Gdańsku, a mieszkającego przez większość życia w Berlinie. W momencie zamykania prac nad niniejszym dokumentem, uchwałą Rady Miasta Gdańska z dn. 22 czerwca 2023, wprowadzony został nowy statut galerii, który nie nakłada na nią obowiązków związanych z promocją twórczości Güntera Grassa i Daniela Chodowieckiego.

Swoją działalność galeria prowadzi w trzech lokalizacjach: w kameralnej sali przy uczęszczanym szlaku turystycznym, na tyłach bazyliki Mariackiej (GGM1) oraz w dwóch przestrzeniach wystawienniczych, umożliwiających realizację niewielkich wystaw zbiorowych czy organizację spotkań z publicznością i warsztatów (GGM2 przy ul. Powroźniczej oraz Gdańska Galeria Güntera Grassa – 4G, przy ul. Szerokiej).

Instytucja posiada w depozycie 140 dzieł Güntera Grassa (własność Gminy Miasta Gdańsk), które prezentuje głównie w galerii 4G.

Główne pole działalności GGM stanowi sztuka współczesna, z naciskiem na najnowszą twórczość artystyczną, w dużej mierze lokalną bądź powstającą w lokalnym kontekście, w tym twórczyni i twórców najmłodszego pokolenia.

Krótką analizą finansów (koszty i przychody, koszty stałe i środki na realizację programu). Zatrudnienie etatowe i fundusz płac.

Budżet GGM opiera się w głównej mierze na dotacji podmiotowej Gminy Miasta Gdańsk (w badanym okresie dotacja stanowi około 94-99% ponoszonych kosztów); resztę stanowią przychody własne (dotacje celowe miasta, inne granty, środki sponsorskie, sprzedaż towarów i usług).

Dotacja ta zmalała na przestrzeni ostatnich 4 lat o ponad 18%: z 3.366.972 zł w 2019 roku do 2.757.000 zł przyznanych na rok 2020 i 2022 (w roku 2021 dotacja wynosiła 2.797.767 zł). Wobec malejącej dotacji i rosnących kosztów stałych, zmniejszyła się znacznie kwota środków z przeznaczeniem na realizację programu: z 1.628.109 zł w 2019 na 945.069 w 2021 (wykonanie) i na 893.500 zł w 2022 (plan) oraz jej udział procentowy w rocznym budżecie galerii: z 48% w roku 2019 na 33% w roku 2021 (wykonanie) i 32,4% w roku 2022 (plan). Spowodowało to spadek ilości wystaw w roku 2022 w stosunku do 2019 (z 15 realizowanych z budżetu galerii do 12 rocznie) oraz innych wydarzeń i projektów (z 13 do 5). Uśredniony koszt realizacji wystawy wynosi około 40.000 zł.

Zatrudnienie w GGM utrzymuje się w planie niezmiennie od 2019 roku na poziomie 18 etatów, które dzielą się po połowie między stanowiska administracyjne i merytoryczne (te drugie również o charakterze

częściowo organizacyjnym), z czego 4 etaty merytoryczne to kuratorki. Fundusz płac zwiększył się z poziomu 1.095.000 zł w 2019 do 1.109.579 zł w roku 2022, a więc o 1,33 %, nie odzwierciedlając wzrostu współczynnika inflacyjnego (w listopadzie 2022 wynosił on 17,4%). Należy zatem uznać, że w związku z powyższym warunki płacowe w instytucji pogorszyły się. Średnia płaca w GGM za rok 2022, nie licząc wynagrodzenia dyrektora, wynosi 4.394 zł brutto (w przybliżeniu 3.273,35 zł netto), przy czym wynagrodzenia pracowników merytorycznych są niższe niż pracowników administracyjnych. Biorąc pod uwagę, że obecna płaca minimalna w kraju to 3.010 zł brutto, a od roku 2023 stawka ta wzrośnie do 3.600 zł brutto, w GGM dojdzie do niebezpiecznego spłaszczenia płac, co może spowodować silną demotywację wysoko wykwalifikowanych pracowników merytorycznych, łącznie ze skutkiem w postaci odejścia z pracy. Zatrudnienie nowych kadr o podobnych kwalifikacjach za tak niską płacę, może okazać się trudne lub wręcz niemożliwe. Wydaje się też, że na kreację i realizację tak intensywnego programu, GGM nie zatrudnia wystarczającej ilości pracowników.

Analiza i charakterystyka działalności programowej

Poszczególne lokalizacje galerii posiadają profil określony jeszcze przez pierwszą dyrektorkę GGM Iwonę Bigos i kontynuowany oraz rozwijany przez Piotra Stasiowskiego. Nawet jeśli w praktyce ulega on częściowemu rozmyciu, to dane galerie charakteryzuje dość czytelna dominanta programowa.

GGM1, najmniejsza galeria na turystycznym szlaku przy ul. Piwnej, to miejsce „twórczego eksperymentu i indywidualnych wystaw”; realizowany jest tam m.in. projekt *Głęboka woda* dedykowany studentom gdańskiej ASP, wystawy młodych twórców (w tym w ramach nagrody przyznawanej przez GGM w ramach projektu gdańskiej ASP Najlepsze Dyplomy) oraz mniejsze projekty uznanych artystów i artystek.

GGM2 przy ul. Powroźniczej to przede wszystkim przestrzeń dla projektów międzynarodowych oraz wystaw zbiorowych. Realizowane są tam również większe wystawy indywidualne polskich twórców. W ostatnich latach miały tam więc miejsce wystawy np. Jeremy Dellera, C.T. Jaspiera i Joanny Malinowskiej, Joanny Rajkowskiej czy zbiorowa ekspozycja *Sygnatura*.

Galeria 4G przy ul. Szerokiej prowadziła przez lata przede wszystkim program pracy z dziedzictwem literackim, artystycznym i intelektualnym Güntera Grassa, podejmując próby aktualizacji jego dzieła dla współczesnego odbiorcy – zarówno literatury, jak i miejskiej kolekcji dzieł Grassa, która znajduje się w depozycie GGM. Oprócz indywidualnych i zbiorowych wystaw, które na różne sposoby mierzą się z dziedzictwem Grassa, również wizualnym, galeria 4G jest też miejscem zróżnicowanych pokazów indywidualnych i zbiorowych.

W roku 2019, w trzech galeriach GGM, można było obejrzeć w sumie 15 wystaw, włączając w to Gdańskie Biennale Sztuki (5 wystaw rocznie w każdej z lokalizacji). Daje to średni czas trwania jednej wystawy nieco poniżej 2 miesięcy. W roku 2022 z kolei zaplanowanych zostało 12 wystaw.

W latach 2019-2022 GGM realizował także działania wokół, wobec oraz w lokalizacji Domu Chodowieckiego i Grassa, czyli w historycznym Zespole Sierocińca przy ul. Sieroczej, na obrzeżach Głównego Miasta. Były to przede wszystkim warsztaty, spotkania, działania i wydawnictwa promocyjne, które miały za zadanie wprowadzić do świadomości odbiorców historyczne oraz przyszłe znaczenie tej lokalizacji oraz promocję osoby Daniela Chodowieckiego, jako „człowieka pogranicza” polsko-niemieckiego.

GGM realizuje też od momentu powstania cykle i festiwale:

Narracje – festiwal miejski, dla którego osnowę stanowi miasto Gdańsk, jego kolejne dzielnice i ich mieszkańcy. Gdańsk jest więc dla *Narracji* nie tylko tłem, ale i współbohaterem festiwalu, dostarczycielem

opowieści lub punktów wyjścia do ich snucia. Większość prac festiwalowych to premierowa produkcje. Wydarzenie realizowane jest przez Instytut Kultury Miejskiej, przy współpracy z GGM, rokrocznie przez innych kuratorów (w roku 2023 po raz 14.). Skierowane do: ogólnopolskiego środowiska artystycznego, w tym lokalnego (Pomorze), do odbiorców kultury z Polski i mieszkańców Gdańska oraz Pomorza, a także turystów. Najbardziej rozpoznawalne wydarzenie artystyczne Gdańska ostatnich lat.

Gdańskie Biennale Sztuki – cykliczny przegląd sztuki współczesnej tworzonej na Pomorzu; powstał w odpowiedzi na zapotrzebowanie lokalnego środowiska artystycznego, związane z potrzebą jego większej reprezentacji i integracji. W ramach biennale prezentowane są najnowsze, często premierowe realizacje. Edycja 2022 była siódmą z kolei. Skierowane do: środowiska artystycznego i mieszkańców Trójmiasta oraz okolic, a także do turystów.

Przedproże sztuki – coroczne stoisko organizowane przez GGM w ramach Jarmarku św. Dominika, w celu promocji lokalnego dizajnu (autorska odzież, biżuteria, ceramika itp.). Organizowane od 2009 roku. Skierowane do klienteli Jarmarku – w przeważającej mierze turystów.

Skala Beauforta – cykl spotkań, wykładów i debat angażujących specjalistów różnych dziedzin naukowych, artystów i aktywistów oraz mieszkańców Trójmiasta. Intencją zespołu GGM jest, by za pomocą spotkań „pobudzić dyskusję i wymianę wiedzy” oraz „zmierzyć poziom społecznego zaangażowania i różnorodnych zainteresowań mieszkańców Trójmiasta”. Do udziału we współtworzeniu cyklu zaproszeni są studenci_ncki oraz doktoranci_tki kierunków humanistycznych i artystycznych (zaproszenie na stronie GGM). Skierowane do: lokalnych (trójmiejskich) środowisk artystycznych, aktywistycznych, studenckich i naukowych.

Ponadto, GGM organizuje specjalne wydarzenia lub programy przy okazji cyklicznych wydarzeń organizowanych przez samorząd, jak np.: Noc Muzeów, Gdańskie Dni Sąsiadów, Biografie Gdańskie – Dni Mniejszości Narodowych itp.

Od 2018 roku organizowane są też w GGM pobyty rezydencyjne, we współpracy z międzynarodową siecią ICORN (International Cities of Refuge Network, której GGM została członkiem). ICORN skupia „miasta i instytucje kultury niosące pomoc artystkom i artystom, których życie we własnym kraju jest zagrożone z powodu konfliktów wojennych i politycznych” (strona GGM). Rezydentami GGM byli do tej pory: palestyński poeta Sari Al Hassanat, tadżyckiego dziennikarz Khayrullo Mirsaidov, białoruska artystka Lesia Pcholka oraz białoruski poeta i tłumacz poezji Andrej Chdanowicz.

Niektóre z działań cyklicznych, nie są już – od niedawna – kontynuowane. Należą do nich:

Przez 6 lat (2014-2019), GGM była organizatorem letniego, jednodniowego „minifestiwalu” *Present Performance*, który nie został wznowiony po pandemicznej przerwie. Plaża w Brzeźnie oraz postać Leszka Przyjemskiego – radykalnego artysty lat 70. i 80. XX wieku – były motywami łączącymi poszczególne edycje, często podskórnie, poprzez odwołanie się do bezkompromisowości, kontestacji oraz bezpośredniego kontaktu z publicznością w przestrzeni publicznej.

Grassomania – zgodnie z informacją zamieszczoną na stronie GGM, jest to cykliczny projekt dedykowany Günterowi Grassowi, budujący „swoją program wokół twórczości Noblisty, będącej przedmiotem interpretacji i inspiracji dla współczesnych twórców. Celem każdej edycji Grassomanii jest realizacja różnorodnych działań pozwalających na wszechstronne utrwalanie pamięci o Günterze Grassie, a także na wielopoziomowe eksplorowanie jego spuścizny”. Jej ostatnia edycja odbyła się w czasie pandemii, w 2020 roku. Od 2017 roku formuła festiwalu została zmieniona przez dobór uczestników_czek na zasadzie open call, w ramach którego artystki i artyści mieli nadsyłać projekty inspirowane wątkami twórczości Grassa,

takimi jak „interdyscyplinarność, wieloaspektowość przekazu, metaforyzacja wypowiedzi, zaangażowanie społeczne i polityczne, wielokulturowość (a zwłaszcza wspólne dziedzictwo polsko-niemieckie)”.

Günter i Daniel – cykl 10 warsztatów, debat i podcastów skupionych wokół życia i twórczości Daniela Chodowieckiego (XVIII-wiecznego rysownika) i Guntera Grassa jako wybitnych gdańszczan i ludzi kulturowego pogranicza zarazem, zrealizowany w 2021 roku.

Inne aspekty działalności (edukacja, wydawnictwa, współprace itp.)

GGM prowadzi stałe cykle edukacyjne, z przeznaczeniem dla różnych grup lokalnych odbiorców:

Do 3 razy sztuka – pod tym tytułem realizowane są zajęcia edukacyjne w różnych formułach do każdej z wystaw we wszystkich trzech oddziałach GGM (po 2 spotkania do wystawy), by rozwijać w ten sposób i przybliżać szerokiemu odbiorcy idee przywoływane przez ekspozycje. Wydaje się być cyklem o najszerszym spektrum, jeśli chodzi o możliwe grupy docelowe.

Głęboka woda – realizowany w GGM1 coroczny warsztat kierowany do studentów i studentek gdańskiej ASP, z myślą o umożliwieniu im alternatywnej formy edukacji, w stosunku do akademickiej, a także stworzenie platformy wymiany doświadczeń z zapraszającymi do projektu profesjonalistami_tkami w obszarze sztuki współczesnej, ale też np. techniki pracy z głosem czy świadomości ciała. *Głęboka woda* ma też w założeniu ułatwiać młodym twórcom kontakt ze światem zawodowym po opuszczeniu uczelni. Projekt skierowany jest do wąskiej, precyzyjnie określonej grupy odbiorców. Pomyślany jest bardzo kreatywnie i na wysokim poziomie merytorycznym; może pełnić bardzo istotną jakościowo funkcję dla rozwoju lokalnych środowisk twórczych w zakresie sztuki współczesnej.

Pracownia ceramiki i grafiki – prowadzona przy galerii 4G pracownia, od 2011 roku zapoznaje grupy uczestniczące w warsztatach z klasycznymi technikami ceramicznymi i graficznymi, jako po części bliskimi patronowi tego oddziału GGM – Günterowi Grassowi (był zarówno rzeźbiarzem, jak i grafikiem). Możliwe są zarówno zapisy indywidualne dla osób ze wszystkich grup wiekowych, jak i grupowe – z czego przede wszystkim korzystają grupy szkolne.

Wydawnictwa:

GGM prowadzi konsekwentną linię wydawnictw związanych z Grassesem (seria *Grass Plus*): tłumaczeń jego dzieł, opracowań i katalogów wystaw mu poświęconych.

Wydaje również katalogi Gdańskiego Biennale Sztuki oraz niektórych wystaw. W 2019 zostały wydane np. 3 katalogi wystaw (w tym 1 do Gdańskiego Biennale Sztuki) oraz wydawnictwo związane z Domem Chodowieckiego i Grassa. Katalogi wystaw stanowią ich dopełnienie, poszerzenie i cenną dokumentację – jak np. w wypadku wydanych w ostatnich latach *Kijewski / Kocur* (2018), *Krew i cukier* towarzysząca wystawie Bogny Burskiej (2021) czy *Od złodowacenia i antropocenu ku nowym światom* wydane przy okazji wystawy Marka „Rogulusa” Rogalskiego (2021).

Współprace:

GGM wydaje się być dobrze zsieciowane lokalnie. Regularnie współpracuje z ASP w postaci corocznych projektów w ramach *Głębokiej wody* oraz nagrody w formie wystawy przyznawanej w konkursie Najlepsze Dyplomy ASP; współorganizuje doraźne wystawy twórców i twórczyń związanych z uczelnią. Innymi partnerami projektów GGM są także m.in. Muzeum Gdańskie, Muzeum Miasta Gdyni.

Niektóre wystawy są współrealizowane z partnerami z Polski (np. BWA Wrocław), czy z zagranicy (np. Gustav Seitz Museum Trebnitz, Nitsch Foundation Vienna, Kulturzentrum Ronneby Konsthall).

Frekwencja, promocja, budowanie relacji z publicznością

Frekwencja w 2019 roku wyniosła ogółem 29.877 osób dla wszystkich realizowanych przez GGM wystaw i wydarzeń. Odpowiednio wyniosła dla wystaw 14.772 osób, a dla wydarzeń (organizowanych i współorganizowanych, edukacji itp.) 15.105 osób, licząc frekwencje festiwalu *Narracje*, a 5105 osób – nie licząc festiwalu *Narracje*. W latach pandemicznych 2020 i 2021 frekwencja na wystawach i wydarzeniach stacjonarnych w sposób oczywisty zmalała, natomiast wzrosło uczestnictwo poprzez kanały online (wynoszące w roku 2020 ponad 18.000 indywidualnych wejść). Na moment sporządzania dokumentu brak jest danych za rok 2022 (sprawozdanie merytoryczne). Ogólnie frekwencję należałoby uznać za niezbyt wysoką oraz przeanalizować możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy, których część została wskazana we wnioskach dotyczących GGM, a część poniżej.

Jedną z przyczyn nie za wysokiej frekwencji może stanowić niski nakład na promocję. Budżet na promocję jest trudny do jednoznacznego określenia na podstawie sprawozdań finansowych, które różne koszty, które można by zakwalifikować potencjalnie jako część budżetu promocji (np. usługi grafika, opłaty związane z udziałem w targach książki, usługi związane z drukiem plakatów itp.) prezentowane są rozłącznie jako części budżetów zadaniowych. Jedyną jednoznaczną kategorię stanowią „koszty reprezentacji i reklamy”. Wyniosły one w roku 2019 zaledwie 641 zł, a w roku 2020 wyniosły 0 zł – co może mieć związek zarówno z pandemią i ograniczeniem regularnej działalności lub zmianą jej formatu, jak i ze znacznym obniżeniem dotacji podmiotowej. W kolejnym roku, 2021, wyniosły one zaledwie 518 zł. Nawet jeśli nakłady na promocję pozostają rozproszone po innych częściach budżetu instytucji (np. należą do budżetów projektów), muszą być one bardzo niewielkie, ponieważ same budżety projektów należy uznać za niskie. Analiza budżetów i programów instytucji nie wskazuje też na większą aktywność galerii w zdobywaniu środków (np. granty umożliwiające realizację większych projektów, często w partnerstwie krajowym lub zagranicznym, co pozwala budować większą widoczność projektów i skuteczniej je promować).

Strona internetowa instytucji, projektowana wiele lat temu, definitywnie wymaga przeprojektowania, tak by nie tylko odpowiadać najnowszym standardom i wymaganiom technicznym, a w konsekwencji być w pełni responsywna (dla różnych przeglądarek i smartfonów), oraz wymaganiom związanym z dostępnością, ale również zwiększyć czytelność nawigacji oraz atrakcyjność wizualną. Ta ostatnia będzie uzależniona od możliwości wypracowania nowej identyfikacji wizualnej i szaty graficznej dla GGM. Zmiany te z pewnością pomogłyby w budowaniu atrakcyjnego wizerunku GGM, zwłaszcza wśród młodych odbiorców oraz potencjalnych zagranicznych partnerów.

Dla poprawy wizerunku instytucji, a więc i relacji z publicznością, a także dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, zdecydowanej poprawie, profesjonalizacji oraz modernizacji powinna ulec infrastruktura wszystkich oddziałów galerii.

Podsumowanie i wnioski

GGM pełni istotną lokalnie rolę, jako instytucja integrująca lokalne środowisko artystyczne oraz odbiorców sztuki współczesnej i gdańszczan (mieszkańców dzielnicy, uczestników warsztatów i projektów edukacyjnych). Lokalni odbiorcy zdają się też stanowić zdecydowaną większość publiczności GGM – z wyjątkiem festiwalu *Narracje*, który przez lata zyskał ogólnopolską widoczność i wagę, przyciągając tym samym zamiejscową publiczność. Zasięg festiwalu mógłby być jednak o wiele większy, gdyby odbywał się dłużej i w innej porze roku (listopad jest wyjątkowo niesprzyjającym terminem dla realizacji projektów w

przestrzeni publicznej). Program jest też wyraźnie „gdańskocentryczny” – np. refleksja nad różnymi aspektami tożsamości gdańskiej miasta i jego mieszkańców definiuje charakter połowy projektów zrealizowanych lub współorganizowanych przez GGM w 2019 roku. Widoczny jest wyraźnie nacisk na lokalnego odbiorcę i lokalne potrzeby środowisk twórczych oraz związane do niedawna z promocją Güntera Grassa i Daniela Chodowieckiego.

Wydaje się jednak, że efekt ten jest nie do końca zgodny z celami stawianymi placówce przez dyrekcję oraz artykułowanymi jako cele statutowe. Jak stwierdził Piotr Stasiowski: „jedną z głównych misji tego miejsca jest to, żeby łączyć to, co lokalne, co dobre w trójmiejskiej sztuce z kontekstami ogólnopolskimi, czy międzynarodowymi.”⁶ Z kolei pierwszy z pięciu celów statutowych GGM, zgodnie ze statutem z 2018 roku, wskazywał na „upowszechnianie sztuki nowoczesnej i współczesnej w kraju i za granicą, ze szczególnym uwzględnieniem twórczości artystów związanych z Gdańskiem i Gdańskim Obszarem Metropolitalnym.” Inny z celów galerii, wymieniany w statucie jako trzeci, mówi o budowaniu przez GGM „marki kulturalnej Gdańska” poprzez „stworzenie przestrzeni wymiany doświadczeń, dobrych praktyk oraz międzynarodowej wymiany artystycznej”. Jako pozostałe cele działalności galerii, wskazane zostały w ówczesnym statucie:

„2. prowadzenie działalności artystycznej, mającej na celu promocję i utrwalanie wiedzy o twórczości Güntera Grassa i Daniela Chodowieckiego; (...)

4. tworzenie warunków integracji różnych dziedzin kultury;

5. popularyzowanie wiedzy o sztuce, edukacja kulturalna i wychowanie aktywnego odbiorcy kultury.”

Cele statutowe galerii, obowiązujące w okresie, który obejmuje analiza działalności galerii, wydają się być zbyt szeroko zakrojone, jak na możliwość konsekwentnej i pełnej ich realizacji przez stosunkowo niewielki zespół oraz przy znaczenie zmniejszonym budżecie placówki. Sytuacja ta mogła wpływać na realizację ich wszystkich z sukcesem, a także na zachowanie precyzyjnego, przejrzystego profilu galerii (który niezwykle pomaga w budowaniu rozpoznawalności w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej). Znaczenie, które dyrekcja i pracownicy galerii próbują niewątpliwie generować, ulegało zauważalnemu rozproszeniu.

Lokalna funkcja GGM jako wiodąca nie jest oczywiście równoważna z negatywną oceną tego typu działalności. Doceniamy np. wysiłki dyrektora i zespołu merytorycznego galerii w kreatywnym podejściu do mapowania Gdańska przy użyciu różnorodnych formatów (performance, spacer, festiwal *Narracje*, rezydencje itp.), tak samo jak i w promocji twórczości Güntera Grassa (wystawy sztuki współczesnej inspirowane w sposób nieoczywisty fragmentem prozy pisarza, warsztaty, wprowadzanie twórczości Grassa w inne konteksty instytucjonalne we współpracy z instytucjami z Polski i zagranicy, a przez to poszerzanie możliwego pola interpretacji jego dzieła itp.). Wydaje się jednak, że po 13 latach działalności galerii, należałoby przyrzeć się obecnej i możliwej funkcji GGM krytycznie i z dystansem, definiując po części na nowo jej rolę dla lokalnych środowisk twórczych i publiczności, jak również jej możliwe miejsce na mapie Polski czy w sieci relacji międzynarodowych.

Obecny statut galerii (2023) zdaje się w dużej mierze otwierać drogę do uporządkowania powyższych kwestii, wyjmując spod bezpośredniej odpowiedzialności galerii promocję twórczości Chodowieckiego i Grassa oraz organizując jasno cele jej działalności związane ze sztuką współczesną oraz lokalną i ponadlokalną misją.

⁶ A. Mazur, „Galeria nie tylko miejska. Rozmowa z Piotrem Stasiowskim”, 23.02.2018, <https://magazynsum.pl/galeria-nie-tylko-miejska-rozmowa-z-piotrem-stasiowskim/>

Jeśli dziedzictwo wizualne i literackie Grassa miałyby nadal stanowić jakiś punkt odniesienia dla programu GGM, to wydaje się, że należałoby przemyśleć na nowo sposób i formaty jego realizacji, jaką taki program generuje wartość oraz dla kogo jest przeznaczony. Nie negując dotychczasowego dorobku GGM w tym zakresie, należałoby się zastanowić: czy pewne formaty pracy z twórczością Grassa nie uległy wyczerpaniu? Czy nie lepiej w pracy z dziedzictwem pisarza sprawdziłby się Dom Literatury lub Muzeum Gdańska? Czy twórczość Grassa jest jeszcze aktualna i jak długo może z sukcesem być poddawana aktualizacji? Czy nie byłoby wyjściem potraktowanie pisarza jako jeszcze mniej dosłownego punktu odniesienia – np. w ramach programu, który byłby realizowany na pograniczu sztuk wizualnych i literatury?

Duże wątpliwości autorów dokumentu budziło włączenie w obręb statutowych obowiązków galerii osoby Daniela Chodowieckiego. Wydaje się, że postać XVIII-wiecznego grafika, który spędził w Gdańsku pierwsze 17 lat życia, by realizować następnie swoją karierę zawodową w Berlinie, z największą trudnością mogła stać się punktem odniesienia dla programu GGM. Profil artystyczny twórczości Chodowieckiego był niezwykle klasyczny. Twórczość Chodowieckiego i jego postać bardzo trudno poddać aktualizacji dla współczesnego widza czy też znaleźć pomost łączący ją z językiem sztuki współczesnej. Inspirowane jego postacią warsztaty edukacyjne prowadzone przez GGM uczyły na poziomie podstawowym metod tradycyjnego rzemiosła. Trudno poprzez ten format realizować statutowe zadania GGM, do których należy „wychowywanie aktywnego odbiorcy kultury.” Jedyną możliwością utrzymania relacji tej części programu z całością zadań GGM, mogło być ewentualnie wpisanie zajęć z nauki tradycyjnego rzemiosła w szerszy kontekst zwrotu artystycznego w tym zakresie (powrót do tradycji jako sposób na ucieczkę do przodu, poszukiwanie we wspólnym tworzeniu czy wspólnej rzemieślniczej pracy wartości, w oparciu o które można definiować małe wspólnoty zdolne stawiać czoła wyzwaniom przyszłości itp.). Warsztaty takie powinny były jednak wówczas wykraczać poza zadany im podstawowy format, być może być prowadzone przez artystów, a także pozostawać w relacji z częścią prowadzonego w GGM programu wystaw i wydarzeń. Nieczytelne też dla zewnętrznego odbiorcy (a więc dla osoby spoza Gdańska, która nie wie kim był Daniel Chodowiecki) mogło być połączenie Chodowieckiego i Grassa w ramach jednego przedsięwzięcia. Związki między obydwoma postaciami są dość nikłe i odległe (np. pisemne wspomnienie Grassa na temat rysunków Chodowieckiego), a te bardziej oczywiste sprowadzają się w gruncie rzeczy do miejsca urodzenia, a następnie kierunku emigracji. Przekazanie przez Miasto zadania opracowywania i popularyzacji dzieła Chodowieckiego do Muzeum Gdańska (2023), wydaje się jak najwłaściwszą decyzją.

Wydaje się również, że organizowanie stoiska na Jarmarku św. Dominika nie powinno należeć do zadań galerii. Jarmark jest wydarzeniem masowym, które przyciąga w ogromnej mierze klientelę turystyczną i ma charakter czysto komercyjno-rozrywkowy. Wydaje się, że wysiłek organizacyjny wkładany przez pracowników GGM w organizację i prowadzenie sprzedażowego stoiska jest nie współmierny do możliwości osiągnięcia efektu, jakim w zamierzeniu ma być promocja lokalnego dizajnu. Trudno też przypuszczać, by masowy turysta, przebywający w okolicach Trójmiasta w celach wypoczynkowych i rozrywkowych, potraktował stoisko jako promocję samej galerii, którą miałby odwiedzić na skutek zakupów dokonanych w ramach jarmarku. Sprzedaż swoich wyrobów powinni zajmować się sami twórcy lub też studenci i studentki ASP, przy wsparciu uczelni.

Jeśli natomiast do zadań GGM ma docelowo należeć promocja lokalnego dizajnu, powinno się to odbywać innymi narzędziami – poprzez organizację wystaw, wprowadzanie wybranych lokalnych produktów do sprzedaży w sklepiku galerii itp. Jednym z pomysłów, artykułowanych w przestrzeni publicznej przez obecnego dyrektora GGM, jest np. przekształcenie jednego z oddziałów galerii w specjalizujący się w

dizajnie. Z pewnością jest to propozycja warta poważnego namysłu, również w kontekście przyszłego, docelowego kształtu GGM.

Reasumując:

a) GGM prowadzi intensywny program wystaw, z których część ma charakter eksperymentalny i premierowy (wystawy młodych twórców oraz premierowe produkcje uznanych artystów), część ma charakter zbiorowych wystaw tematycznych prowadzonych w dialogu z zagadnieniami istotnymi dla sztuki współczesnej w Polsce i na świecie, a część – to zbiorowe pokazy na różne sposoby odwołujące się do „gdańskości” (poprzez osoby artystek i artystów, odwołanie do miasta, jego historii i teraźniejszości, związanych z nim twórców jak Grass czy Chodowiecki).

b) Galeria zaangażowana jest w szereg własnych lub współorganizowanych festiwali i wydarzeń, o zróżnicowanym charakterze, często jednak związanym z miastem, eksplorowaniem Gdańska i gdańskości, które czasem wydaje się nadmierne oraz skierowane do nieprecyzyjnie określonego odbiorcy (lokalna publiczność może nie być zainteresowana permanentną eksploracją Gdańska, dla turystów nie wszystkie działania będą czytelne lub dostępne itp.).

c) Edukacja prowadzona przez GGM dzieli się na: progresywny cykl *Głęboka woda* kierowany do studentów gdańskiej ASP, cykl *Do 3 razy sztuka* – realizujący podstawowy w instytucjach sztuki współczesnej standard działań dla publiczności w relacji do programu oraz bardzo klasyczne cykle warsztatów nauki tradycyjnych rzemiosł, co wydaje się nie przystawać do charakteru i zasadniczych zadań statutowych galerii, a działania te mogłyby być z powodzeniem realizowane przez inne miejskie instytucje (domy kultury, Muzeum Gdańska) – chyba, że zostaną one przeformułowane i połączone wyraźniej z zasadniczą działalnością programową galerii.

d) Bardzo szerokie i – jak się wydaje – nadmiernie rozproszone spektrum zadań oraz konkretnych projektów, doprowadza do częściowego rozmycia profilu galerii, jej charakteru oraz czytelności jej misji; jednocześnie duża ilość działań realizowanych siłami niewielkiego zespołu, doprowadza do rozproszenia sił ludzkich oraz środków finansowych, które skumulowane i skoncentrowane wokół mniejszej ilości precyzyjnie określonych fokusów programowych, mogłyby przynieść o wiele bardziej spektakularne efekty (w kontekście widoczności instytucji i jej projektów, a także ich znaczenia w polu sztuki i w oczach lokalnej oraz ponadlokalnej publiczności).

e) Po wprowadzeniu nowego statutu galerii, główne cele jej działania, wzajemne relacje między nimi, a także spodziewane miejsce GGM na mapie sztuki Gdańska oraz w relacji do instytucjonalnych sieci polskich i zagranicznych, powinny zostać na nowo określone, dla czytelnej tożsamości GGM i realizacji jej misji z pełnym sukcesem.

4. Aktualna kondycja Nowego Muzeum Sztuki NOMUS – Działu Muzeum Narodowego w Gdańsku

Historia powstania i pierwszego okresu funkcjonowania NOMUSu

Budynek przeznaczony na siedzibę NOMUSu należy do kompleksu architektury postoczniowej. Od lat 40. XX w. mieściła się w nim szkoła zawodowa dla przyszłych stoczniovców, działająca przez około pół wieku, do lat 90. Po prywatyzacji stoczni, budynek stał przez kilka lat pusty, by następnie w latach 2004-2014 stać się siedzibą Instytutu Sztuki Wyspa, którego współprowadzącymi byli Aneta Szyłak i Grzegorz Klaman. W 2015 roku, w wyniku wspólnej inicjatywy Prezydenta Miasta Gdańska oraz organizatorów Muzeum Narodowego w Gdańsku: Marszałka Województwa Pomorskiego oraz Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zapadła decyzja o utworzeniu NOMUS jako działu Muzeum Narodowego w Gdańsku.

Decyzja ta uwarunkowana była z jednej strony zdiagnozowanymi przez obydwie samorządy i MKiDN potrzebami, takimi jak:

- brak instytucji muzealnej w Gdańsku, która – wzorem m.in. Muzeum Współczesnego we Wrocławiu, MOCaKu w Krakowie czy do pewnego stopnia Muzeum Sztuki w Łodzi – pisałaby lokalną historię sztuki współczesnej (badanie, opracowywanie, upowszechnianie lokalnego dziedzictwa współczesności) oraz dbało o reprezentację lokalnego środowiska artystycznego (budowa własnej kolekcji, wystawy, wymiany i wspólne projekty z innymi muzeami z Polski i ze świata), a także edukowało w przedmiocie specyfiki sztuki współczesnej z Gdańska/Trójmiasta/Pomorza;
- brak w Gdańsku muzeum sztuki współczesnej jako atrakcji turystycznej oraz *land mark*, co jest powszechną praktyką w porównywalnych do Gdańska oraz większych miastach w Europie i na świecie.

Włączenie NOMUSu w struktury Muzeum Narodowego w Gdańsku (MNG) wydaje się być z perspektywy czasu racjonalnie umotywowanym, pragmatycznym rozwiązaniem z następujących względów:

- MNG było muzeum z ponad 60-letnią wówczas historią, a więc posiadającym eksperckie know-how (kadry, pracownice, narzędzia, procedury) w zakresie niezbędnej praktyki muzealnej (tworzenie kolekcji, jej inwentaryzacja i przechowywanie, konserwacja, opieka nad obiektami)
- możliwość włączenia powstającej nowej jednostki w mechanizmy obsługi administracyjnej dużej instytucji (administracja, księgowość, obsługa inwestycji itp.), bez konieczności ponoszenia w tym przedmiocie dodatkowych kosztów dla tworzonego dopiero obiektu muzealnego.

Zgodną decyzją sygnatariuszy listu intencyjnego o utworzeniu NOMUSu, pełnomocniczką ds. jego otwarcia została mianowana Aneta Szyłak (autorka m.in. pierwszej koncepcji programowej, misji oraz rekomendacji dotyczących modernizacji budynku na potrzeby jego nowej funkcji). Została ona zatrudniona w strukturach MNG.

Budynek z przeznaczeniem na NOMUS jest własnością Gminy Miasta Gdańsk i został przekazany w użytkowanie Muzeum Narodowemu w 2015 roku. Ratusz sfinansował też kompleksową modernizację i remont jego architektury na cele nowoczesnego obiektu muzealnego.

Od roku 2017, w związku z planami utworzenia NOMUSu, Gmina Miasta Gdańsk zaczęła tworzyć, we współpracy z Muzeum Narodowym w Gdańsku, Gdańską Kolekcję Sztuki Współczesnej. Kolekcja była sukcesywnie przekazywana pod opiekę muzeum jako depozyt. W jej skład wchodzi przede wszystkim dzieła wybitnych twórców polskich, z dużą reprezentacją artystów i artystek związanych z Gdańskiem czy też szerzej z Pomorzem. Znajdują się w niej m.in. prace Teresy Tyszkiewicz, Joanny Rajkowskiej, Karola Radziszewskiego czy Agnieszki Kalinowskiej, ale też Grzegorza Klamana, Doroty Nieznalskiej, Anny Witkowskiej, Piotra Wyrzykowskiego, Michała Szlagi czy legendarnej gdańskiej grupy lat 80. i 90. – Totart (szerszą analizę kolekcji zawiera rozdział 5.4 Kolekcje sztuki nowoczesnej i współczesnej w Gdańsku).

Wszystkie te dzieła pozostają jako depozyt pod opieką Muzeum Narodowego w Gdańsku (magazynowanie, konserwacja, inwentaryzacja, opracowanie merytoryczne zbioru).

W latach poprzedzających otwarcie NOMUSu, Aneta Szyłak organizowała czasowe pokazy części nabytków z kolekcji w Muzeum Narodowym w Gdańsku (np. wystawa *Kolekcja w budowie* prezentowana w Zielonej Bramie w 2019 roku), spotkania i wydarzenia artystyczne z udziałem gdańskich twórców i twórczyń (np. Katarzyna Swinarska, Rafał Dziemidok, Hanna Nowicka), serię wystąpień dyrektorów i kuratorów z Polski dotyczących współczesnych praktyk muzealnych w polu sztuki współczesnej; pod szyldem NOMUSu wydane też zostały publikacje zapowiadające mniej lub bardziej wprost przyszły profil instytucji (gazeta NOMUS, *Hipotezy awangardowe*). Do stworzenia systemu identyfikacji wizualnej zaprosiła Annę Witkowską, gdańską graficzkę i artystkę.

Remont, modernizacja i przystosowanie budynku do potrzeb działu muzealnego zostały sfinalizowane w 2021 roku, a trzydniowe otwarcie NOMUSu dla publiczności miało miejsce w dniach 22-24 października 2021. Wiązało się ono z dużym, ogólnopolskim sukcesem medialnym (m.in. pozytywne, obszerne artykuły w Rzeczpospolitej, Gazecie Wyborczej – wydania lokalne i ogólnopolskie, Newsweeku, Tygodniku Powszechnym, Vogue, Zwierciadle, Przekroju; materiały w Radiu Dwójka, Tok FM, na portalu onet.pl) oraz artykułami w międzynarodowym magazynie o sztuce Contemporary Lynx. Wydarzenie miało też zapewnioną promocję poprzez kampanie internetowe oraz outdoor w Gdańsku i Warszawie.

Główny punkt programu otwarcia stanowiła wystawa *Kolekcja w działaniu* prezentująca dzieła około 40 artystów, pochodzące z Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej, która była prezentowana w NOMUSie przez rok – do 23 października 2022 roku.

Niezwykle istotnym wydarzeniem dla umiejscowienia NOMUSu na mapie międzynarodowych relacji była organizacja zaledwie w dwa tygodnie po otwarciu kongresu CIMAM – międzynarodowego stowarzyszenia muzeów sztuki nowoczesnej (5-7 listopada 2021). Współorganizowany z Muzeum Sztuki w Łodzi ogólnosięwiatowy zjazd ponad 200 dyrektorów i kuratorów muzeów był nie tylko wydarzeniem bezprecedensowym w skali ogólnopolskiej, ale również stworzył unikalną szansę dla NOMUSu zaistnienia w środowisku zawodowym w skali globalnej, nawiązania relacji mogących skutkować prestiżowymi współpracami i realizacją ponadlokalnych projektów.

Niestety, z powodu m.in. braku zabezpieczonych odpowiednich środków na cel bieżącej działalności, a także ze względu na niedokończony proces inwestycyjny i wyposażenia budynku (m.in. nieprzystosowane do użytku pomieszczenia na poziomie -1, brak wyposażenia kawiarni) i braki kadrowe (m.in. brak wystarczającej ilości pracowników merytorycznych, brak edukatorów, brak producentów wystaw i wydarzeń, brak kierownika/czki NOMUSu po przejściu Anety Szyłak na emeryturę z końcem 2021 roku), NOMUS nie był w stanie prawidłowo funkcjonować po otwarciu. Nieliczne wydarzenia programowe (głównie oprowadzania kuratorskie i przez artystów/-ki), realizowane niskobudżetowo wysiłkiem dwóch kuratorek NOMUSu, brak działań edukacyjnych do wystawy *Kolekcja w działaniu* czy choćby kontynuacji działań edukacyjnych zainicjowanych w ramach otwarcia NOMUSu (warsztaty, oferta skierowana do bezpośrednich sąsiadów NOMUSu), a także komentowane w mediach oraz publicznie konflikty dyrekcji z Anetą Szyłak (marzec-kwiecień 2022), powodowały sukcesywny spadek widzialności (mierzonej obecnością NOMUSu w przestrzeni internetu) oraz nie pozwoliły na skonsumowanie sukcesu otwarcia i rozwój placówki. W listopadzie 2022 roku, po demontażu wystawy *Kolekcja w działaniu*, NOMUS został decyzją dyrekcji zamknięty. Jego ponowne otwarcie miało miejsce dopiero po ponad pół roku – 12 maja 2023, wystawą poświęconą polskim projektantom *Looking through Objects* przeniesioną z Muzeum Sztuk Stosowanych i Dizajnu w Tallinie, zrealizowaną w ramach grantu UE.

Ocena stanu faktycznego

NOMUS według założeń ma być placówką muzealną skupioną na badaniu i wspieraniu rozwoju sztuki współczesnej. Jego ulokowanie w obrębie Muzeum Narodowego w Gdańsku miało zapewnić instytucjonalne oparcie, łącznie z muzealnym wyposażeniem i kompetencjami, niezbędnymi do prowadzenia tego rodzaju działalności (m.in. magazyny, zaplecze konserwatorskie, inwentaryzacja). NOMUS miał być w założeniu niewielkim, lecz prężnie działającym muzeum sztuki współczesnej, a MNG miało mu zapewnić profesjonalne zaplecze i infrastrukturę niezbędną do pełnego rozwinięcia potencjału. W pierwotnym założeniu placówka miała mieć rangę oddziału (świadczą o tym: stworzenie stanowiska Pełnomocnika ds. NOMUS Nowego Muzeum Sztuki - Oddziału Muzeum Narodowego w Gdańsku, identyfikacja wizualna z okresu poprzedzającego otwarcie NOMUSu, o oddziale mówi też dokument *Nowe Muzeum Sztuki NOMUS w Gdańsku – wytyczne projektowe i programowe dla adaptacji budynku 145B przy ul. Jaracza 14 w Budowie*). Miało to umożliwiać rozwinięcie samodzielności programowej, niezbędnej do wypełnienia specyfiki formatu jaką posiadają muzea sztuki współczesnej oraz zbudowanie pozycji w mieście, regionie, kraju i na płaszczyźnie międzynarodowej — pozycji, która umożliwiałaby realizację potencjału gdańskiej sceny artystycznej, jak i zaspokajałaby oczekiwania i potrzeby lokalnej, krajowej i międzynarodowej publiczności. Od początku zamiarem decydentów było zakupienie innej, dużo większej nieruchomości na terenach postoczniowych przy ul. Elektryków (hala B90) z intencją utworzenia docelowej **placówki muzealnej spełniającej międzynarodowe standardy i dostosowanej infrastrukturalnie do pełnienia zadanych jej misyjnych zobowiązań** (m.in. gromadzenie i stałe eksponowanie kolekcji). Świadczy o tym zarówno korespondencja pomiędzy MKiDN a gdańskimi samorządami (kopia korespondencji w posiadaniu miasta), jak i wytyczne projektowe i programowe dla adaptacji budynku przy ul. Jaracza 14, gdzie wspomina się o docelowej, przyszłej lokalizacji NOMUSu. Negocjacje cenowe z deweloperem nie zakończyły się niestety w tamtym czasie sukcesem (2017).

Gdyby potencjał instytucjonalnego formatu NOMUSu został w pełni rozwinięty, mógłby odgrywać taką rolę jak MOCAK Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie czy Muzeum Współczesne we Wrocławiu. Mógłby stać się znaczącym ośrodkiem rozwoju sztuki współczesnej, wymiany i współpracy na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

Ostatecznie jednak ulokowanie NOMUSu w ramach MNG doprowadziło do instytucjonalnej deprecjacji, programowej marginalizacji, funkcjonalnej stagnacji, a w efekcie do zaprzepaszczenia potencjału formatu oraz zmarnowania sukcesu merytorycznego i wizerunkowego, jakim było uruchomienie budynku, prezentacja wystawy stałej oraz inauguracja działalności.

Instytucjonalna deprecjacja

Wbrew pierwotnym założeniom, NOMUS otrzymał w MNG status działu (*Regulamin organizacyjny Muzeum Narodowego w Gdańsku z dn. 19.02.2021*) pod nazwą Dział NOMUS - Nowe Muzeum Sztuki w ramach Oddziału Sztuki Nowoczesnej w Gdańsku (obok działów: Dział Gdańska Galeria Fotografii, Dział Kolekcja Sztuki Nowoczesnej, Dział Teatralny). Organizacją struktury MNG w zakresie aktywności merytorycznej zarządzają dwie logiki: jedną określa specyfika lokalizacji-budynku (np. Oddział Zielona Brama jest zdefiniowany jako „przede wszystkim przestrzeń wystawiennicza MNG” i nie dysponuje zbiorami, natomiast znajduje się w nim lokalizacyjnie na stałe Dział Gdańska Galeria Fotografii, prowadzący stałą programową działalność), a drugą - specyfika zbiorów i zakresu działalności. NOMUS jako komórka organizacyjna dysponuje zarówno budynkiem, wraz z infrastrukturą umożliwiającą samodzielne prowadzenie bieżącej działalności, jak i kolekcją oraz swoistymi zadaniami merytorycznymi określonymi w misji NOMUSu oraz w strategicznych założeniach programu Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej - mógłby zatem pozostać oddziałem. Taką wewnętrzną sprzeczną obietnicę składa zresztą w pewnym stopniu nazwa „Nowe Muzeum Sztuki” zachowana w nazwie działu NOMUS. Jego status został jednak zdefiniowany w oparciu o pierwszą logikę, sprowadzającą go w praktyce do roli niewielkiej komórki MNG, dysponującej przestrzenią. Takie rozwiązanie jest sprzeczne z ideą muzeum sztuki współczesnej, które jest specyficznym formatem działalności muzealnej, wyraźnie odmiennym od muzeów historycznych, muzeów wielodziałowych czy encyklopedycznych, a nawet od muzeów sztuki skupionych na sztuce dawnej lub nowoczesnej. W przeciwieństwie do tych formatów muzealnych, których celem jest głębokie uhistorycznianie, celem muzeum sztuki współczesnej jest kontekstualizacja, translacja i popularyzacja aktualnej działalności artystycznej przez jej włączanie w kulturowe i społeczne dyskursy — znajdowanie miejsca dla sztuki w społeczno-kulturowych przemianach oraz osadzanie czy zakorzenianie jej w historii sztuki. Realizacja tych celów przekłada się jednocześnie na inną dynamikę prowadzenia bieżącej działalności programowej, planowania jej i realizacji, a także sposobów budowania relacji z publicznością. Paradoksalnie zresztą, ta ostatnia okoliczność została uwzględniona przez dyrekcję MNG, która zachowała osobną stronę internetową NOMUSu i osobny profil na Facebooku — w przeciwieństwie do wszystkich pozostałych działów i oddziałów MNG. Natomiast na stronie internetowej MNG, NOMUS wymieniony jest dwukrotnie: w zakładce „Oddział Sztuki Nowoczesnej”, jako jeden z jego działów, oraz zaraz obok w osobnej zakładce „NOMUS – Nowe Muzeum Sztuki w Gdańsku”, w której powtórnie zawarte są te same informacje kontaktowe. Strukturalne sprzeczności wewnętrzne z jednej strony wytwarzają chaos pojęciowy wokół tożsamości NOMUSu, a z drugiej zdają się dowodzić, że intencja systemowej deprecjacji instytucjonalnej NOMUSu napotyka na trudności w rozmyciu charakteru nadanemu temu

miejscu przez jego inicjatorów i wyraźnie wyartykułowanego w ramach programu otwarcia i w pierwszym roku działalności.

Programowa marginalizacja

Status NOMUSu jako działu MNG w znacznym stopniu ogranicza możliwość realizacji formatu muzeum sztuki współczesnej, skazując go na programową marginalizację. Mimo że proces przygotowania otwarcia NOMUSu, a następnie jego spektakularne uruchomienie jesienią 2021, zdawało się gwarantować wypełnianie formatu i realizację jego potencjału. Jednak decyzja o zamknięciu siedziby NOMUSu jesienią 2022 roku, jak się wydaje, w dużym stopniu przekreśliła osiągnięcia związane z otwarciem, zredukowała wizerunkowy sukces i zamroziła działalność. Trudno nie postrzegać zamknięcia nowo otwartej placówki jako poważnego błędu. Nie mniej jednak jest to tylko zewnętrzny symptom programowej marginalizacji. Jej głębokie mechanizmy widoczne są w opracowanym przez Jacka Friedricha *Programie działania MNG na lata 2023-2029* zatwierdzonym przez MKiDN. Wśród głównych celów programowych nie ma rozwijania działalności NOMUSu, muzeum sztuki współczesnej nie jest formatem, z którym MNG zamierzałoby jakkolwiek pracować. Działalność programowa NOMUSu sprowadzona zostaje do realizacji kilku wystaw: *Looking Through Objects - kobiety we współczesnym polskim projektowaniu* (2023), *Konrad Pustoła* (2023), *Nowa szkoła gdańska* (2024), *Bunt, techno i cyber-kultura* (2025), na lata 2026-2029 nie ma planów w ogólnym chociaż zarysie. Brakuje również wzmianek o innych obszarach działalności, prowadzonych przez NOMUS jak badania naukowe, opracowywanie zbiorów, działalność wydawnicza i edukacyjna. Zestaw czterech wystaw, które są zaplanowane w NOMUSie na najbliższe lata, wydaje się przypadkowy i niemożliwe jest odnalezienie w nim profilu programowego czy koncepcji. Sprawia to wrażenie świadomego lub nieświadomego wygaszania formatu muzeum sztuki współczesnej i sprowadzenie placówki do roli przestrzeni prezentacji wystaw w luźny sposób połączonych z niesprecyzowaną ideą sztuki współczesnej. To, co jest uderzające to brak wzmianek na temat rozwijania zbiorów NOMUSu, przede wszystkim Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej.

Na stronie internetowej NOMUSu oraz na jego profilu facebookowym brak jest jakiegokolwiek uzasadnienia czy wyjaśnienia roli wystawy *Looking Through Objects - kobiety we współczesnym polskim projektowaniu* w programie NOMUSu oraz w relacji do jego misyjnych zadań, co potęguje wrażenie przypadkowego umiejscowienia tej ekspozycji w obiekcie. Ponowne otwarcie obiektu wystawą dizajnu nie pomaga niestety w odzyskaniu symbolicznego znaczenia NOMUSu, a wręcz odwrotnie: osłabia je, idąc wbrew misji i wizji miejsca i sprowadzając je do „hali” ekspozycyjnej, w której mogą się pojawiać dowolne, przypadkowe pokazy, w tym o charakterze nieartystycznym. Prezentacja *Looking Through Objects* prezentowana wcześniej w Tallinie w ramach realizowanego przez Muzeum Narodowe w Gdańsku grantu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Kultura Inspirująca”, ma charakter edukacyjno-popularyzatorskiej prezentacji, na podestach i planszach, produktów autorstwa 14 polskich projektantek oraz towarzyszącym produktom opisów. O ile sama wystawa uwiarygodniona jest nazwiskami badaczy dizajnu (Agnieszka Jacobson-Cielecka, Gian Luca Amadei, Dario Lombardi) i posiada z pewnością walory edukacyjne, to nie jest ona w żaden sposób związana z profilem NOMUSu, jako miejsca stworzonego dla prezentacji współczesnej sztuki gdańskiej, również w jej międzynarodowych kontekstach, oraz w odniesieniu do konkretnego zespołu misyjnych wartości (m.in. wspólnotowość, uczestnictwo,

wytwarzanie nowych idei i eksperymentowanie, krytyczny namysł nad współczesnością, historia i tożsamość Gdańska jako punkt odniesienia i przedmiot twórczych interpretacji).

Na stronie internetowej MNG i NOMUSu brak jest jakiegokolwiek informacji o dalszych planach programowych w NOMUSie po zamknięciu prezentacji *Looking Through Objects* 06.08.2023.

Funkcjonalna stagnacja

Programowa atrofia NOMUSu wiąże się ściśle z jego funkcjonalną stagnacją jako działu, w obszarze zbiorów i na poziomie działania budynku. W *Programie działania MNG na lata 2023-2029* NOMUS jest traktowany jako obiekt (obok Pałacu w Waplewie, mieszczącym Oddziałem Muzeum Tradycji Szlacheckiej) będący w dużo lepszej kondycji (po remoncie, dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych) niż pozostałe obiekty MNG. A zatem wysiłki MNG będą skierowane na poprawę sytuacji w pozostałych obiektach. W praktyce może oznaczać to przerwanie procesu wypracowywania najlepszych sposobów wykorzystania budynku NOMUSu, a także brak intencji doprowadzenia do końca przerwanych procesów inwestycyjnych (np. dotyczących poziomu -1, na którym zgodnie z planami architektonicznymi miały być ulokowane m.in. szatnie i magazyny dzieł). Dopracowywanie sposobów użytkowania jest konieczne wobec ograniczeń przestrzennych i funkcjonalnych obiektu, przy braku działającej kawiarni (od momentu otwarcia NOMUSu po dzień dzisiejszy), niewielkiej przestrzeni ekspozycyjnej etc. NOMUS mógłby być miejscem, które byłoby ważnym ośrodkiem życia artystycznego Gdańska i Trójmiasta, centrum życia społecznego dzielnicy, forum tworzenia wiedzy i dzielenia się nią, wymiany doświadczeń i poglądów, platformą edukacji i upowszechniania. Do tego potrzebne jest jednak przyjęcie precyzyjnych założeń funkcjonalnych i programowych (np. kawiarnia jako przestrzeń projektów artystycznych czy społecznych, prowadzona w eksperymentalnym formacie; precyzyjny profil wystawienniczy powiązany z działalnością badawczą, wydawniczą, programami towarzyszącymi, projektami społecznymi i edukacyjnymi), zapewnienie środków finansowych oraz zasobów ludzkich. Jakakolwiek realizacja formatu muzeum sztuki współczesnej w NOMUSie nie jest jednak jakkolwiek wzmiankowana w *Programie działania MNG na lata 2023-2029*. Z tego dokumentu wynika, że NOMUS jako dział MNG czeka stagnacja, a cele, do których placówka została powołana będą realizowane na minimalnym poziomie lub wcale.

Wstępne wnioski i rekomendacje

Idea utworzenia NOMUSu została skonkretyzowana w 2015, w 2021 placówka została otwarta z dużym sukcesem (szeroka widoczność w mediach ogólnopolskich i międzynarodowych, wizyta około 200 profesjonalistów w ramach międzynarodowej konferencji CIMAM w listopadzie 2021), a mimo to wyraźny jest obecnie brak koncepcji programowej dla działalności, który byłby czymś więcej niż ogólnikowymi deklaracjami. Brakuje określonej wizji, misji i strategii (na stronie internetowej znajduje się raczej coś w rodzaju manifestu ideowego sformułowanego w pierwszych latach działania NOMUSu przez Anetę Szyłak), brakuje również wskazania konkretnych celów i metod ich osiągnięcia. Środki publiczne przeznaczane przez Miasto Gdańsk na remont i adaptację obiektu oraz tworzenie Gdańskiej Kolekcji Sztuki

Współczesnej, a przez Urząd Marszałkowski i MKiDN na utrzymanie i działalność placówki, nie są wykorzystywane w sposób, umożliwiający odpowiednie wykorzystanie potencjału tych zasobów.

Wobec instytucjonalnej deprecjacji, programowej marginalizacji i funkcjonalnej stagnacji NOMUSu w MNG oraz braku perspektyw na zmianę tego stanu, warto poważnie rozważyć zmianę jego organizacyjnego i programowego funkcjonowania. Jest to konieczne, jeśli NOMUS ma zrealizować format muzeum sztuki współczesnej, do czego został powołany. Wykorzystanie potencjału NOMUSu, zbudowanego w ramach otwarcia oraz w pierwszym okresie jego funkcjonowania, pozwoli utworzyć aktywny ośrodek wspierający życie artystyczne miasta, ważny punkt na mapie kulturalnej dla mieszkańców i turystów, będzie czynnikiem kształtującym wizerunek miasta i regionu, pozwoli dobitniej wpisać dorobek gdańskiego środowiska w historię sztuki regionalnej, polskiej i globalnej.

Wydaje się oczywiste, że wypracowany przez lata potencjał i kapitał symboliczny NOMUSu oraz Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej, a także sukces otwarcia budynku dla publiczności, zbudowana widoczność medialna w Polsce i za granicą oraz pozyskane zaufanie lokalnych odbiorców i w końcu poniesione przez Gminę Miasto Gdańsk znaczące nakłady finansowe na rzecz NOMUSu i kolekcji stanowią poważny zasób, który nie może zostać zmarnowany.

Wykorzystanie potencjału i zasobów NOMUSu może odbyć się **wyłącznie przez przekształcenie go w samodzielną, odrębną instytucję lub przez połączenie** go z istniejącą instytucją miejską, co mogłoby dać synergiczny efekt.

Autorzy dokumentu przeanalizowali możliwości ewentualnego połączenia NOMUSu z inną miejską instytucją, o zbliżonym chociażby częściowo profilu działalności, dla uzyskania synergicznego efektu wzajemnego wzmocnienia potencjałów i zasobów. Kandydatury Muzeum Gdańska oraz Gdańskiej Galerii Miejskiej zostały wyeliminowane z następujących powodów:

1/ **Muzeum Gdańska**, mimo zbieżności z NOMUSEm na poziomie statusu formalno-prawnego (jednostki muzealne) i wynikającej stąd zbieżności podstawowych celów działalności (m.in. gromadzenie, opracowywanie i upowszechnianie zbiorów), wynikających z Ustawy o muzeach, a także mimo nakierowanego mocno na dziedzictwo kulturowe Gdańska charakteru działalności misyjnej obydwu placówek oraz niewielkiej kolekcji sztuki nowoczesnej i współczesnej w posiadaniu Muzeum Gdańska, instytucja ta posiada w praktyce inne cele niż NOMUS, a także realizuje je w zupełnie odmienny sposób.

Główny fokus Muzeum Gdańska nakierowany jest na historię (w tym bardzo odległą – np. związaną z czasem geologicznym powstawania bursztynu), dziedzictwo kulturowe Gdańska oraz na zbieranie dzieł sztuki dawnej i artefaktów nie będących dziełami sztuki (bursztyn, zabytki kultury materialnej, archiwalia itp.). Ten obszar zainteresowań placówki jest kompletnie odrębny w stosunku do założeń i praktyki NOMUSu oraz związanej z nim Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej (sztuka współczesna ostatnich czterech dekad, w dużej mierze związana z gdańskim środowiskiem sztuki, kolekcjonowanie dzieł sztuki współczesnej oraz archiwów żyjących artystów, a także kontekstualizacja zbiorów w postaci programów dyskursywnych, edukacyjnych czy społecznych, prowadzonych we współpracy z artystami). Obie placówki funkcjonowałyby zatem w dwóch różnych prędkościach, z których NOMUS zdecydowanie wymagałby większej dynamiki. Jego oferta skierowana jest też do innej publiczności niż turystyczny i masowy odbiorca

działań Muzeum Gdańska. Włączenie NOMUSu w jego struktury wiązałoby się z bardzo wysokim ryzykiem kontynuacji obecnej sytuacji NOMUSu, w ramach struktur MNG.

2/ **Gdańska Galeria Miejska**, mimo związku z NOMUSEm w postaci sztuki współczesnej jako głównego obszaru działalności i charakteru obydwu placówek, nie jest możliwe ani celowe ze względów zarówno misyjnych, a więc dotyczących ich zasadniczych celów działalności, jak i z powodów pragmatycznych, a straty zdecydowanie przeważałyby nad zyskami wynikającymi takiego połączenia.

Przyczyny natury misyjnej:

- Zadania misyjne NOMUSu sformułowane są przede wszystkim jako muzeum, które ma gromadzić, opracowywać i badać dorobek współczesnych gdańskich artystów oraz upowszechniać go i popularyzować poprzez wpisywanie go w szerszy kontekst programowy, realizowany w pierwszym okresie działalności przede wszystkim poprzez: wystawy tematyczne dzieł z kolekcji, z których największa wystawa prezentowana już po otwarciu NOMUSu (a nie gościnnie, w zmiennych lokalizacjach, jak wcześniej) pt. *Kolekcja w działaniu* trwała przez rok, katalog Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej (obrazujący stan kolekcji na koniec 2021), działania performatywne, program wystawienniczy, edukacyjny i publiczny, który miał za zadanie spotykać twórczość artystów międzynarodowych z gdańskim kontekstem lokalnym (np. wystawa twórców kurdyjskich *Niech poprzedza cię płomień* w ramach otwarcia NOMUSu w 2021) oraz popularyzować ważne dla współczesnej historii Gdańska zjawiska artystyczne (np. festiwal poświęcony grupie Totart jesienią 2021).

- Główne zadania misyjne GGM to praca w polu sztuki współczesnej, z naciskiem na najnowszą twórczość artystyczną, w dużej mierze lokalną bądź powstającą w lokalnym kontekście, w tym twórczyni i twórców najmłodszego pokolenia. Realizowane są one przede wszystkim poprzez liczne projekty wystawiennicze, z tendencją do krótkiego okresu trwania, promowanie młodych twórców, z uwzględnieniem studentów i absolwentów gdańskiej ASP, poszukiwanie relacji pomiędzy sztukami wizualnymi a literaturą (głównie w odniesieniu do twórczości Günтера Grassa) oraz pokazy i projekty skoncentrowane na śledzeniu bieżącego rozwoju sztuki współczesnej.

Podstawowe cele i formaty ich realizacji w obydwu placówkach są zatem odrębne oraz realizowane w dwóch różnych prędkościach (krótkotrwałe wystawy lub jednorazowe wydarzenia versus roczna wystawa kolekcji, katalog będący owocem rocznej pracy dużego zespołu itp.).

Przyczyny natury pragmatycznej:

Połączenie NOMUSu z GGM nie rozwiązałoby żadnych problemów, z którymi borykają się obydwie placówki, ani też nie spowodowałoby efektu synergii. NOMUS nie zyskałby m.in. potrzebnych przestrzeni magazynowych dla dzieł sztuki, ani zespołu z doświadczeniem w operowaniu w większych przestrzeniach, budżetach i długotrwałych formatach działalności. GGM nie zyskałby z kolei żadnych rozwiązań dla swoich problemów infrastrukturalnych (konieczność modernizacji zasobów lokalowych i ich lepszego przystosowania do warunków ekspozycji sztuki współczesnej), dotyczących zasobów ludzkich (stosunkowo niewielki zespół GGM nie zyskałby wzmocnienia w postaci zespołu NOMUSu, który siłą rzeczy będzie musiał wykazać się innymi kompetencjami – muzealnymi oraz w realizacji długotrwałych projektów, w tym badawczych i międzynarodowych). Jeden z podstawowych problemów GGM, jakim jest

nadmierne rozmycie profilu działalności i tożsamości miejsca (statutowe obowiązki promocji literackiej twórczości Güntera Grassa i postaci XVIII-wiecznego rysownika Daniela Chodowieckiego obok podstawowych zadań dotyczących sztuki współczesnej), uległby pogłębieniu, zamiast rekomendowanego wcześniej w niniejszym dokumencie doprecyzowania i zawężenia fokusu galerii.

Inne dynamiki działalności obu jednostek, ich odrębne cele oraz brak praktycznych korzyści wynikających z połączenia dla którejkolwiek z nich eliminują GGM jako potencjalne rozwiązanie na wzmocnienie NOMUSu, po wyłączeniu go ze struktur MNG. Obydwie jednostki byłyby raczej dla siebie wzajemnym ciężarem, a ich działalność byłaby dodatkowo utrudniona.

Należy raczej wyobrazić sobie sytuację, w której przyszły NOMUS oraz dynamicznie działająca i precyzyjnie sprofilowana GGM współpracują ze sobą w zakresie wspólnego wypracowywania publiczności sztuki współczesnej, a nawet – przy konkretnych, wybranych projektach – wspólnej realizacji niektórych przedsięwzięć, zwłaszcza wymagających połączenia różnych kompetencji zatrudnionych w obydwu miejscach zespołów.

Uratowanie i rozwijanie potencjału NOMUSu, po wyłączeniu go ze struktur MNG, byłoby zatem możliwe na dwa alternatywne sposoby:

- utworzenie z NOMUSu **samodzielnego muzeum samorządowego**, z perspektywą przeprowadzenia inwestycji w docelowy budynek muzealny
- **połączenie NOMUSu z Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia** w jedną instytucję, które mogłoby się odbyć w kilku wariantach formalno-prawnych i faktycznych, również z perspektywą przeprowadzenia inwestycji w docelowy budynek muzealny.

Obydwa te scenariusze zostały gruntownie przeanalizowane i omówione w rozdziale 7 – Reorganizacja i wzmocnienie NOMUSu.

5. Kultura i sztuka współczesna w Gdańsku

5.1 Publiczne instytucje kultury — Instytut Kultury Miejskiej, Muzeum Gdańska

Oprócz instytucji koncentrujących się na sztuce współczesnej czyli Gdańskiej Galerii Miejskiej oraz Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia, Miasto Gdańsk prowadzi (lub współprowadzi) dziesięć instytucji kultury. Ponadto w mieście działają pięć instytucji prowadzonych przez Samorząd Województwa Pomorskiego oraz trzy przez MKiDN. Niektóre z nich jak Gdański Teatr Szekspirowski, Europejskie Centrum Solidarności, Narodowe Muzeum Morskie lub Muzeum II Wojny Światowej mają rangę ponadlokalną, a nawet międzynarodową, co w pozytywny sposób wyróżnia miasto na mapie kulturalnej kraju. Takiej rangi nie posiadają jednak instytucje sztuki, w tym sztuki współczesnej.

Działalność związana ze sztuką nie pojawia się wyłącznie w dwóch miejskich instytucjach jej dedykowanych. Stanowi ona również element programów realizowanych przez Instytut Kultury Miejskiej (IKM), Klub Żak, a także Dom Sztuki (działający w ramach Gdańskiego Archipelagu Kultury) oraz Nadbałtyckie Centrum Kultury (prowadzone przez Samorząd Województwa Pomorskiego). Spośród nich jedynie projekty realizowane przez IKM można zaliczyć do wyspecjalizowanego pola sztuki współczesnej.

IKM jest małą organizacją (zatrudnienie wynosi 31,3 etatu, a budżet na 2023 planowany był na ok. 6,5 miliona złotych), a jej celem animowanie, wspieranie, jak i badanie lokalnej kultury miasta. Obejmuje to szeroki, horyzontalny zakres od wspierania literatury, włączając w to nagrodę poetycką, rezydencje literackie i festiwal poświęcony tłumaczeniom, przez wspieranie rozwój sektora filmowego, w tym prowadzenie Gdańskiego Funduszu Filmowego, animację działań na rzecz rozwoju kultury miejskiej i jakościowego spędzania czasu wolnego, przez aktywności eksplorujące nieoczywiste regiony i wymiary miasta (Gdańskie Miniatury, Metropolitanka, Lokalni Przewodnicy i Przewodniczki), po prace badawcze w obrębie obserwatorium kultury oraz działania na rzecz rozwoju kadr sektora kultury i czasu wolnego (Ogólnopolska Konferencja Marketing w Kulturze). IKM angażuje się również w projekty z pola sztuki współczesnej, do 2016 realizował projekt poświęcony muralom w przestrzeni miejskiej. Realizowany jest Projekt Miejsca (zawieszony), w ramach którego zaproszeni artyści realizują prace *site specific* w wybranych lokalizacjach. Największym przedsięwzięciem jest festiwal *Narracje*, dla którego punktem odniesienia jest co roku inna dzielnica Gdańska.

Zakres programowej aktywności IKM jest szeroki, jeśli chodzi o obszary, ale jednocześnie precyzyjnie i wąsko sprofilowany jeśli chodzi o tematy, którymi są miasto, jego tożsamość oraz metody eksplorowania i tworzenia *genius loci*. IKM realizuje zatem jedną z kluczowych strategii rozwojowych Gdańska, jaką jest budowanie i redefiniowanie tożsamości miasta. Koncentracja na „gdańskości” jest zrozumiała, ale pojawia się ryzyko jej fetyszyzacji, która może prowadzić do tego, że podejmowane działania będą przeciwnie skuteczne lub najlepszym razie mało skuteczne.

Realizowany przez IKM we współpracy z Gdańską Galerią Miejską festiwal *Narracje*, skutecznie włącza lokalne *genius loci* w ponadlokalny ruch idei, refleksji i tworzenia rozwiązań przez sztukę. Gdańskość staje

się wartością, którą można i warto podzielić się z osobami z innych miejsc. Staje się również zjawiskiem, które prowokuje do artystycznych reakcji. Jednocześnie sam format festiwalu i niezwykle krótki czas dostępności (dwa dni) powoduje, że siła oddziaływania jest bardzo ograniczona.

Niezaprzeczalny sukces *Narracji*, który jest rozpoznawalny i cenionym wydarzeniem na mapie artystycznej Polski, wyraźnie wskazuje sposoby, przez jakie można angażować sztukę współczesną w realizację strategicznych wizji i celów miasta. Warto zauważyć, że znaczące i rozpoznawalne muzeum sztuki współczesnej, mogłoby z dużo większą skutecznością włączyć się w zachowywanie i rozwijanie tożsamości miasta, ale również upowszechnianie gdańskości jako wartości włączonej w ogólnopolską i międzynarodową wymianę kulturalną. Istotny jest również jeden szczegółowy aspekt — o ile po krótkim czasie trwania festiwalu interwencje artystyczne znikają, a ich oddziaływanie na sytuację w dzielnicy jak i udział w obiegu idei staje się w istocie czysto symboliczny, o tyle aktywne i efektywne muzeum sztuki współczesnej mogłoby prowadzić stałą pracę nad budowaniem tożsamości i wizerunku miasta przez sztukę współczesną. Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS nie byłby konkurencją dla IKM, ze względu na węższy i bardziej wyspecjalizowany zakres działalności, raczej mógłby w znaczącym stopniu zwiększyć skuteczność realizowania strategicznych wizji i celów miasta przez sztukę.

Jedną z najważniejszych i znaczących miejskich instytucji jest Muzeum Gdańska (składa się z dziesięciu oddziałów, zatrudnienie wynosi 142 etaty, a budżet na 2023 rok był planowany na ok. 27,5 mln zł) i jego głównym zadaniem jest ochrona dziedzictwa historycznego i kulturowego miasta oraz współtworzenie tożsamości miasta. MG utrzymuje i udostępnia obiekty zabytkowe o znaczeniu kluczowym dla dziejów Gdańska i kraju. Większość z nich ma wyjątkowy status historyczny i artystyczny, stanowiąc atrakcje turystyczne miasta. Ze względu na popularność materiału Muzeum Bursztynu (oddział MG) stanowi szczególną atrakcję, będąc najbardziej uznanym spośród muzeów poświęconych temu kruszcowi na świecie. Muzeum Gdańska organizuje również wystawy sztuki, obecnie prezentowana jest wystawa Wojciecha Siudmaka. W kontekście całej działalności Muzeum ma to jednak marginalny charakter. Równie marginalne znaczenie ma ta aktywność z perspektywy sceny artystycznej.

MG i IKM prowadzą komplementarną względem siebie działalność, o ile Muzeum koncentruje się na historycznym aspekcie tożsamości miasta, o tyle Instytut buduje nowoczesną gdańskość przez działania w kulturze i sztuce współczesnej. W pejzażu kulturalnym miasta wyraźny jest brak aktywnego i znaczącego muzeum sztuki współczesnej, które mogłoby podnieść te działania na ponadlokalny poziom, włączając kulturowe wartości miasta oraz dorobek środowiska artystycznego miasta do obiegu międzynarodowego. Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS, mógłby stać się kolejną obok MG wizytówką miasta. Spełniałby tę rolę, którą MOCAR odgrywa dla Krakowa, a którą Muzeum Współczesne mogłoby odgrywać dla Wrocławia, gdyby dokończono budowę tej instytucji zgodnie z zamierzeniami.

Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS nie będzie być może instytucją wielką pod względem rozmiaru, ale jeśli chodzi o rangę i uznanie z powodzeniem będzie mógł równać się z innymi kluczowymi instytucjami w mieście, takimi jak Europejskie Centrum Solidarności, Muzeum II Wojny Światowej czy Narodowe Muzeum Morskie. Co więcej, tak pomyślany NOMUS będzie jedyną instytucją tej rangi, która tożsamość miasta i wartości kulturowe będzie budować i rozwijać z perspektywy współczesności i przyszłości. Z tego względu aktywne i prężne muzeum sztuki współczesnej jest niezbędnym elementem dla nowoczesnej metropolii, jeśli aspiruje ona do tego, by być podmiotem swojego rozwoju i aktywnie tworzyć wizję swojego jutra.

5.2 Sektor NGO: pozainstytucjonalne pole sztuki współczesnej w Gdańsku

W Gdańsku istnieje około 20 niepublicznych organizacji działających w polu sztuki współczesnej, których krótką charakterystykę zawiera Załącznik nr 2 do niniejszego dokumentu opracowany przez Aleksandrę Grzonkowską. Do sektora NGO należą zarówno nieformalne kolektywy oraz inicjatywy artystyczne, fundacje, stowarzyszenia, prywatne miejsca i galerie niekomercyjne finansowane głównie ze środków własnych czy interdyscyplinarne miejsca komercyjne. Fundacje i stowarzyszenia stanowią połowę wszystkich powyższych inicjatyw i tyle też podmiotów z sektora NGO korzysta ze wsparcia finansowego dla swoich projektów w postaci grantów Miasta Gdańsk.

Działalność prowadzona przez niepubliczne podmioty w zakresie szeroko pojętej sztuki współczesnej czy produkcji artystycznej charakteryzuje się bardzo szerokim spektrum i kierowana jest do zróżnicowanych grup odbiorców. Wśród rodzajów prowadzonej działalności i używanych formatów, można wyróżnić:

a) Wystawy – prezentujące twórczość przede wszystkim twórców gdańskich, lokalnego środowiska sztuki, studentów i absolwentów gdańskiej ASP, twórczość własną użytkowników pracowni artystycznych. Format ten używany jest przez niemal wszystkie organizacje. Około połowy z nich stanowią miejsca lub nomadyczne inicjatywy skoncentrowane na projektach eksperymentalnych, poszukujących, nowatorskich – prowadzone zarówno przez młode pokolenie i promujące najmłodszą generację twórców (m.in. Galeria-Miejsce ESKAEM, Galeria Pawlacz, Galeria UL, Kolonia Artystów, WL4, Mewka, Wolne Pokoje), jak i przez uznanych twórców (Instytut Cybernetyki Sztuki i Galeria Spiż 7 – prowadzone przez Marka Rogulskiego oraz fundacja Wyspa Progress prowadzona przez Grzegorza Klamana). Miejsce prezentacji twórców starszego pokolenia zapewniają m.in. Dom Zarazy i Galeria Nowy Warzywniak.

b) Warsztaty i spotkania dla lokalnych odbiorców, działania efemeryczne, inicjatywy na pograniczu działań społecznych, w tym pro-uchodźczych i sztuki współczesnej czy innych dziedzin sztuki (film, muzyka, performans, projekty interdyscyplinarne). Na szczególną uwagę zasługują praktyki Stowarzyszenia Arbus, Galerii Pokój, Palmy, kolektywu Pogoda, Plenum Osób Opiekujących Się czy fundacji Kultury ponad kulturą.

c) Badania nad sztuką współczesną: naukowe, artystyczne, gromadzenie i porządkowanie wiedzy i archiwów, prowadzone przede wszystkim przez 3 inicjatywy: Fundacja Chmura (badania nad współczesną sztuką gdańską i trójmiejską, w szczególności nad jej rozwojem w latach 90.), Fundacja Wyspa Progress (badania nad współczesną kulturą i sztuką oraz jej związkami z ekologią, biomediami, nowymi technologiami) oraz Polka dot (badania nad współczesnym tańcem i choreografią w relacji do życia społecznego – realizacja m.in. międzynarodowego sympozjum „The Nature of Us” z grantu Visegrad Fund).

Istnieje duża różnorodność i rozpiętość w zakresie rodzaju organizowanych przedsięwzięć (j.w.), ich skali (od kilkunastoosobowego warsztatu po festiwal czy międzynarodowe sympozjum) i miejsca (od działania w prywatnym mieszkaniu po zbiorową wystawę w postoczniovych przestrzeniach czy działanie plenerowe obliczone na szeroki odbiór przez uczestników i przechodniów).

Istotnym celem artykułowanym wprost przez większość organizacji lub po prostu przez nie realizowanym jest wspieranie bieżącej produkcji artystycznej profesjonalistów (studenci i absolwenci ASP, profesjonalni twórcy lokalni, ponadlokalni, zagraniczni – zapraszani w ramach projektów czy rezydencji), jak i zachęcanie do twórczości i kreatywności lokalnych mieszkańców. W zasadzie wszystkie organizacje stawiają sobie za cel szeroko pojętą edukację do współczesnej kultury i sztuki, popularyzację współczesnej produkcji artystycznej, a większość podmiotów wskazuje również jako cel aktywizację kulturalną i społeczną lokalnych mieszkańców (w zakresie dzielnicy lub miasta).

Odbiorcami aktywności gdańskich organizacji pozarządowych są przede wszystkim mieszkańcy Gdańska i okolic spośród wszystkich grup wiekowych, co deklaruje i praktykuje 100 proc. omawianych inicjatyw. Około połowa z nich wskazuje jako głównego odbiorcę swoich działań mieszkańców dzielnicy – bezpośredniego sąsiedztwa danej organizacji. Około połowa podmiotów oblicza swoją działalność na dotarcie również do uczestników z Polski (środowisko odbiorców sztuki i kultury z innych miast, turyści) i ze świata (profesjoniści z innych krajów zapraszani do projektów, turyści, anglojęzyczne materiały na stronach internetowych). Podmioty te należą też do najbardziej zainteresowanych współpracą z publicznymi instytucjami sztuki w Gdańsku, mają też takie współprace w swoich portfolio (m.in. Stowarzyszenie Arbuz, Fundacja Chmura).

Zróżnicowanie i rozproszenie rodzajów, formatów i celów prowadzonej przez gdański sektor NGO działalności, w obszarze szeroko pojętej sztuki współczesnej, w tym rozproszenie ich lokalizacji, stanowi w naszym przekonaniu o sile i wadze ich działalności. Na uwagę zasługują oddolne wysiłki organizacji dotyczące wzajemnego sieciowania – np. w formie dwudniowego spaceru po niezależnych miejscach prezentujących sztukę pt. „Undergdańsk” (ostatnia edycja: 16-17 września 2022).

W stosunku do instytucjonalnego pola sztuki w Gdańsku, sektor NGO zdaje się pełnić dwie istotne funkcje:

a) Uzupełnianie

- prezentacja bieżącej twórczości, często okazjonalnej, studentów i młodych absolwentów, osób o wykształceniu artystycznym średniego i starszego pokolenia;
- prowadzenie badań nad różnymi obszarami sztuki współczesnej, również lokalnej (w tym w jej historycznym ujęciu);
- gromadzenie wiedzy i doświadczenia dotyczących wyspecjalizowanych obszarów (np. sztuka trójmiejska lat 90. XX wieku, potrzeby osób w kryzysie uchodźczym, zagadnienia związane z katastrofą klimatyczną), w tym mocno zakorzenionych lokalnie (potrzeby mieszkańców różnych dzielnic Gdańska, architektura i historia Wrzeszcza, archiwa mówione i pisane gdańskich artystów współczesnych itp.).

b) Wspieranie:

- aktywizowanie lokalnych mieszkańców do uczestnictwa w kulturze, edukowanie do sztuki współczesnej i jej popularyzacja, wspieranie kreatywności, wytwarzanie potrzeby uczestnictwa w kulturze i ośmielanie do niego;
- wspieranie twórców profesjonalnych działających w polu sztuki współczesnej zarówno lokalnych, jak i z Polski i ze świata.

Funkcje te, choć niezwykle istotne i pełnione z zaangażowaniem i sukcesem, nie są w stanie sprawić, że lokalny sektor NGO uzupełni najistotniejszy brak wskazany w instytucjonalnym polu sztuki w Gdańsku: planowych i konsekwentnych badań nad współczesną sztuką gdańską, jej specyfiką i historią, archiwizacją, naukowym opracowywaniem, promocją i popularyzacją (również w formie włączania gdańskich artystów w ogólnopolskie i międzynarodowe prezentacje i obiegi artystyczne), a także jej systematycznego wsparcia, kolekcjonowania i reprezentacji. Inicjatywy różnych organizacji pozarządowych w tym zakresie, choć bardzo cenne, pozostaną zawsze rozproszone i fragmentaryczne, z powodów obiektywnych: ograniczeń infrastrukturalnych, kadrowych, finansowych i czasowych.

Zadania te mogą być skutecznie pełnione wyłącznie przez instytucję muzealną o stabilnym, długofalowym funkcjonowaniu, przystosowaną do realizacji powyższych zadań infrastrukturalnie oraz zatrudniającą profesjonalne kadry.

5.3 Kultura i sztuka współczesna w strategii rozwoju miasta

Dokumenty *Gdańsk 2030 Plus: Strategia Rozwoju Miasta* oraz *Gdańsk: Programy Operacyjne 2023* mogą zostać potraktowane jako podstawa dla określenia roli sztuki współczesnej i jej instytucji w wizji rozwoju miasta. Kluczowy jest oczywiście pierwszy z dokumentów, natomiast drugi — mimo iż obowiązuje do końca tego roku — również wart jest uwzględnienia, gdyż dostarcza bardziej szczegółowych i praktycznych odniesień, które pozwolą lepiej zdefiniować zadania dla sektora współczesnej sztuki.

Jako główne elementy tożsamości miasta *Gdańsk 2030 Plus* rozpoznaje otwartość oraz nieskrepowany obieg osób, dóbr czy idei co wiąże się gotowością do przyjmowania zmian, podejmowania wyzwań i wykorzystywania stwarzanych i pojawiających się możliwości. Elementy te określają wyjątkową specyfikę miasta, która powinna być nie tylko zachowana, ale również rozwijana i wzmacniana. Z wartości wybranych w procesie opartym na partycypacji, konsultacjach i ekspertyzach wywiedzione zostały w kolejnych etapach tego procesu obszary strategiczne i programy operacyjne. Strategia opracowana w 2013-2014, została zaktualizowana w analogicznym procesie w 2020-2021.

Częścią tej aktualizacji były badania ankietowe nt. priorytetów rozwojowych miasta w ciągu najbliższych 10 lat. Warto się przy nich zatrzymać. Respondenci mogli zaznaczyć dowolną liczbę priorytetów. Na kulturę i dziedzictwo kulturowe wskazało 22,4% respondentów; priorytet ten znajduje się na 17 miejscu wśród 21. Przy czym warto zauważyć, że najważniejszym priorytetem jest *zieleń w mieście* a w pierwszej szóstce znajdują się jeszcze: Ochrona środowiska (miejsce czwarte), Przygotowanie miasta do skutków zmian klimatu (miejsce szóste). A zatem połowę z tych najważniejszych sześciu priorytetów stanowią kwestie ekologiczne. Wspieranie procesu edukacji i kształcenia znajduje się na miejscu dwunastym. Pozostałe przeważnie dotyczą infrastruktury miejskiej i komunikacyjnej oraz przestrzeni publicznych, są wśród nich również kwestie związane z jakością życia i wspólnotą lokalną.

Kultura jest zatem priorytetem dla mniej niż jednej czwartej mieszkańców i zajmuje niską pozycję w hierarchii istotnych kwestii dla rozwoju miasta.

Strategia rozpoznaje znaczenie kultury w następujących obszarach:

- a. **przemysłów kreatywnych i czasu wolnego**, gdzie notuje się wzrost zatrudnienia w porównaniu z tradycyjnymi sektorami gospodarczymi jak budownictwo i przemysł;
- b. **dziedzictwa kulturowego**, przez co może ona służyć wzmacnianiu i rozwojowi tożsamości lokalnej;
- c. **atrakcyjnej oferty rozwoju osobistego i spędzania czasu wolnego dla mieszkańców, poprawiającej jakość ich życia**, przez co można przyciągać nowych mieszkańców i korygować negatywne trendy demograficzne (starzenie się społeczności) przez zapobieganie odpływowi oraz zapewnianie dopływu mieszkańców w młodym wieku – kultura staje czynnikiem budowania kapitału społecznego;
- d. **atrakcyjnej oferty dla turystów** – turystyka staje się ważną gałęzią gospodarki miasta, przy czym głównym atutem pozostaje dziedzictwo kulturowe.

W założonych w Strategii wartościach: współpraca, środowisko, kształcenie, mobilność, otwartość – trzy ostatnie powiązane są z kategorią kultury. Natomiast w celach strategicznych kultura w połączeniu z kapitałem społecznym stanowi kluczowy czynnik wzmacniania tożsamości miasta i tworzenia wspólnoty lokalnej, w związku z tym podejmowane są działania na rzecz zwiększania uczestnictwa w kulturze, rozwoju twórczości artystycznej, popularyzacji i ochrony dziedzictwa.

Kultura, choć raczej hasłowo, dostrzegana jest również jako element rozwoju innowacyjności miasta, w którego gospodarce nie może zabraknąć komponentu kreatywności.

Ani sztuka w szerokim pojęciu, ani sztuka współczesna wraz z jej instytucjami nie zostają potraktowane jako szczególny obszar kultury.

Dokument *Gdańsk: Programy Operacyjne 2023* stanowi przekład wizji zawartej w *Gdańsk 2030 Plus* na konkretne koncepcje zadań i działań służące realizacji celów strategicznych. Kultura jest tu rozumiana bardzo szeroko jako sposób spędzania czasu wolnego jak i turystyka. Programy powiązane są ze sobą w sposób horyzontalny, ponadto refleksji poddane jest również ich wzajemne oddziaływanie.

Według założeń dokumentu tzw. przemysł czasu wolnego splata się kulturą miejską. Jego punktem odniesienia staje się tożsamość miasta, oparta na jego historii oraz wizerunek zewnętrzny. Programowe działania mają skupiać się na zwiększaniu uczestnictwa w kulturze, dostępności instytucji oraz ich jakości. Dokument rozpoznaje i uznaje rolę twórców jako kluczowych w tym obszarze, ze względu na to, że dzięki ich aktywności powstaje oferta kulturalna miasta, która wraz z miejską atmosferą a przede wszystkim z dziedzictwem kulturowym pozwala na ponadlokalne i międzynarodowe rozpoznanie dorobku Gdańska oraz umożliwia silniejsze przyciągnięcie odbiorców lokalnych i regionalnych oraz turystów krajowych i międzynarodowych. Ponadto, dostrzeżona zostaje rola kultury w rozwoju kreatywności, która jest z kolei fundamentem rozwoju ekonomicznego w szczególności w domenie przemysłów kreatywnych.

Podsumowując, w dokumencie *Gdańsk: Programy Operacyjne 2023* kultura jest postrzegana jako ważny składnik polepszania jakości życia mieszkańców (kultura miejska, czas wolny), wzmacniania atrakcyjności miasta (w celu przyciągania nowych mieszkańców, turystów oraz kształtowania wizerunku zewnętrznego) oraz wzmacniania ekonomii lokalnej.

Sztuka jest wzmiankowana w dokumencie kilkakrotnie, natomiast sztuka współczesna nie zostaje wyszczególniona, a instytucje sztuki wzmiankowane są bodajże raz.

Wizja przedstawiona w dokumencie *Gdańsk 2030 Plus: Strategia Rozwoju Miasta* oraz koncepcje zawarte w dokumencie *Gdańsk: Programy Operacyjne 2023* stały się podstawą dla konkretnych działań jak Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej (por. podrozdział 5.4), Gdańskie Otwarte Pracownie. Realizację założeń ze strategicznych dokumentów wspiera również Stypendium Kulturalne Miasta Gdańska i nagrody prezydenta. Wizje i zadania wypełniają również prowadzone przez miasto instytucje kultury.

Miasto Gdańsk podejmuje zatem konkretne działania na rzecz rozwoju sztuki współczesnej, w tym szczególną rolę odrywa Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej. Na poziomie myślenia strategicznego (widocznego w omawianych dokumentach) potencjał sztuki współczesnej rozpoznany jest jako marginalny. Rozpoznanie to w zasadzie ogranicza się do uznania potrzeb i roli współczesnych artystów. Wynika to być może z tego, że w Gdańsku nie istnieje wiodąca instytucja sztuki współczesnej, która potrafiłaby skupić na sobie uwagę, a jednocześnie być reprezentantem potrzeb środowiska artystów oraz platformą, umożliwiającą lepsze wykorzystanie ogromnego potencjału, jaki ma gdańskie środowisko.

Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS stanie się wiodącą instytucją sztuki współczesnej w Gdańsku, kraju i na poziomie międzynarodowym. Przemawia za tym specyficzny format, jakim jest muzeum sztuki współczesnej — dzięki temu mógłby uczestniczyć w procesie kształtowania i rozwoju tożsamości miasta przez:

- a) wzbogacanie dziedzictwa kulturowego o najnowszy dorobek twórców, a przez to redefiniowanie historycznej spuścizny;
- b) wzmacnianie tych aspektów dziedzictwa kulturowego, które wiążą się z otwartością, gościnnością, mobilnością, swobodnym przepływem idei i emocji, co wynika z samego charakteru sztuki współczesnej i sposobu jej funkcjonowania;
- c) szersze i głębsze włączenia gdańskiej sceny artystycznej w zglobalizowany obieg sztuki oraz międzynarodowe sieci wymiany — efektem tego będzie nie tylko wzmocnienie środowiska, ale również stworzenie podstawy dla jego dalszego rozwoju;
- d) zwiększanie atrakcyjności oferty kulturowej dla mieszkańców i turystów;
- e) umożliwienie oddziaływania sztuki na inne obszary życia; pozwoli to w pełni wykorzystać efekty zwrotu dokonującego się polu sztuki współczesnej do tworzenia przyjaznej przestrzeni dla życia,

budowania wspólnot sąsiedzkich i lokalnych, rozwijania świadomości, dotyczących dóbr wspólnych oraz praktyk społecznego i afektywnego zaangażowania.

Warto tu zauważyć, że jednym z niezwykle ważnych zjawisk w sztuce współczesnej jest poszukiwanie środkami artystycznymi odpowiedzi na **kryzys środowiskowy i społeczny**. Działania te stawiają sobie na celu rozwój ekologicznej wrażliwości i świadomości oraz wypracowanie praktyk troski i opieki. Doskonale zgrywa się to z najważniejszymi z priorytetami wskazanymi w dokumencie *Gdańsk 2030 Plus: Strategia Rozwoju Miasta* — dotyczyły one głównie kwestii ekologicznych.

Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS mógłby być zatem platformą umożliwiającą przekład z wykorzystaniem sztuki naukowych dyskursów związanych ze środowiskiem i społeczeństwem na kulturowe działania, edukację kulturową i środowiskową. Co więcej NOMUS mógłby być miejscem afektywnych praktyk związanych z psychologią kryzysu klimatycznego i pracy żałoby związanej ze stratą związaną z wymieraniem gatunków i zniszczeniem środowiska naturalnego. Dzięki temu NOMUS znacząco mógłby przyczyniać się do poprawy jakości życia mieszkańców, zaspokajając ich potrzeby estetyczne i afektywne, zwiększać atrakcyjność miasta jako miejsca przyjaznego, otwartego i poszukującego rozwiązań zarówno na poziomie kulturowym jak i infrastrukturalnym czy organizacyjnym.

Zreorganizowany i wzmocniony NOMUS będzie zatem instytucją, która zwiększającą horyzontalne oddziaływanie kultury, sprzyjając osiągnięciu pozostałych celów strategicznych rozwoju miasta.

Podsumowując, trzeba podkreślić, aktywne i rozpoznawalne muzeum sztuki współczesnej — którym mógłby stać się NOMUS po reorganizacji i wzmocnieniu — jest niezbędne dla osiągnięcia celu, jakim jest wzrost ponadlokalnego i międzynarodowego znaczenia gdańskiej kultury.

5.4 Kolekcje sztuki nowoczesnej i współczesnej w Gdańsku

Kilka gdańskich instytucji gromadzi zbiory sztuki współczesnej. Największe znaczenie wśród nich ma prowadzona przez miasto Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej przechowywana jako depozyt w NOMUSie, dziale Muzeum Narodowego w Gdańsku. Ponadto niewielkie zbiory posiadają: Centrum Sztuki Współczesnej Łażnia, Gdańska Galeria Miejska. Szczególną pozycję zajmuje kolekcja Fundacji Wyspa Progress.

Historycznym kontekstem dla tych zbiorów jest kolekcja sztuki nowoczesnej w MNG. Jej analizy dokonała Dorota Monkiewicz w raporcie *Ewaluacja zbiorów sztuki XX i XXI wieku Muzeum Narodowego w Gdańsku* z 2017. W MNG zbiory sztuki nowoczesnej podzielone są na części ze względu na technikę artystyczną jak: malarstwo, rysunek, rzeźba, grafika, fotografia. Oprócz prac w tych typowych technikach kolekcjonowana jest również tkanina artystyczna, ceramika oraz artefakty teatralne (głównie scenograficzne, ale też szeroko rozumiana dokumentacja). Jak podkreśla autorka raportu, jedynie grafika zdaje się „najpełniej obejmować zjawiska polskiej sztuki powojennej spośród wszystkich kolekcji sztuki współczesnej MNG” (s. 19-20), a zatem jest w jakiś sposób reprezentatywna dla dorobku sztuki Polskiej w tym czasie. Zbiory jako całość mają zdaniem Monkiewicz „charakter «wyspowy»” i nie tworzą „ciągłej narracji ani w sensie chronologicznym, ani topograficznym, ani przedmiotowym.”(s. 29) Nie odzwierciedlają sprecyzowanej wizji i strategii tworzenia kolekcji Muzeum, raczej są efektem zmieniających się możliwości, siły określonych środowisk lokalnych oraz gustów i zainteresowań osób odpowiedzialnych za poszczególne części zbiorów. Mimo że zawierają one zespoły mocnych i wartościowych prac, to nie tworzą spójnej opowieści nawet o historii sztuki w Gdańsku, ani tym bardziej w szerszej perspektywie. Nie opierają się również na spójnym lub choćby wyraźnym w swej specyfice profilu.

Osobną „wyspą” w zbiorach MNG są nabytki sztuki współczesnej pozyskiwane w latach 2004-2009 dzięki depozytom z Pomorskiego Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych, a po 2012 dzięki ministerialnemu programowi Regionalnych Kolekcji Sztuki Współczesnej, który od 2020 przekształcony został w program Narodowa Kolekcja Sztuki Współczesnej. W ramach tych aktywności nabyto kilkadziesiąt obiektów z różnych okresów. Oprócz tego MNG korzystało również z prywatnego wsparcia tzw. Funduszu Basila Alkazziego, co pozwoliło stworzyć, jak pisze Monkiewicz, „zaskakująco aktualny zbiór prac najmłodszego pokolenia polskich artystów” (s. 29) oraz na sporadycznych darowiznach. Zakupy realizowane w ramach programu Regionalnych Kolekcji Sztuki Współczesnej w kolejnych edycjach w latach 2012-2016, opierały się na pewnej próbie stworzenia wieloletniej koncepcji rozbudowy zbiorów. Wszystkie nosiły tytuł „Nowe otwarcie” – a celem było uaktualnienie zbiorów muzeum o dzieła z nurtu sztuki krytycznej, ze względu na to, że lokalne środowisko odgrywało w nim ważną rolę. W efekcie w tym czasie nabyto 13 prac artystów polskich i 8 zagranicznych. „Nowe otwarcie” stanowiło zatem próbę nadania profilu fragmentowi zbiorów, strategia ta nie była jednak kontynuowana. W 2017 bowiem Muzeum postawiło wykupić prace Henryka Stażewskiego z depozytu rodziny artysty. O środki w programie Narodowa Kolekcja Sztuki Współczesnej MNG starało się tylko raz — w roku 2020 na zadanie „Fotografki polskie XX wieku” (w ramach którego zakupiono trzydzieści pięć prac dziesięciu znaczących autorek), a zatem wybrało orientację feminologiczną w strategii uzupełniania zbiorów. Podobnie jak w przypadku zbiorów sztuki nowoczesnej w pozyskiwaniu dzieł sztuki współczesnej zauważalny jest brak strategicznej wizji rozwoju tych zbiorów, a zakupowe decyzje wydają się być efektem negocjacji i kompromisów w obrębie zespołu merytorycznego. W efekcie tego, a jednocześnie przy niewielkiej skali

nabytków, zbiory te nie mogą zostać uznane za reprezentację sztuki współczesnej. Stanowią raczej zespół prac — wśród których są dzieła interesujące i wartościowe — będący niezobiektywizowanym wyborem przejawów aktywności artystycznej ostatnich dekad.

Tworzenie kolekcji Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia jest drugim ze statutowych celów tej instytucji. Większa część tych zbiorów została pozyskana w pierwszej dekadzie aktywności, co stanowiło odpowiedź na niezaspakajane przez inne podmioty potrzeby środowiska artystycznego w Gdańsku i innych miastach. Często prace pochodziły z organizowanych przez Łaźnię wystaw i projektów, wobec tego kolekcja ta w dużym stopniu stanowi swoiste „archiwum” jej programu. Dla instytucji takiej jak centrum sztuki tego rodzaju „archiwalny” profil kolekcji stanowić może wartościowe rozwiązanie, pod warunkiem że gromadzenie jest prowadzone w sposób konsekwentny a sam program ma sprecyzowany charakter.

Na podstawie danych CSWŁ można stwierdzić, że kolekcja liczy 38 pozycji, dodatkowo w depozyt przyjęto 7 prac. Ponadto instytucja zawarła umowy licencyjne na prace filmowe z ponad dwustoma uczestnikami festiwalu IN OUT, ale niejasny pozostaje zakres tych licencji, a zatem możliwości korzystania z tego zasobu. Łaźnia posiada zatem niewielki zbiór sztuki współczesnej, który — mimo, że zawiera ważne i wartościowe dzieła — ma charakter marginalny. Co więcej informacje o kolekcji nie są prezentowane na stronie internetowej, więc sprawia to wrażenie, że instytucja nie pracuje z tym zasobem, jak i nie udostępnia go publiczności.

Podobny charakter jak kolekcja CSWŁ mają również zbiory zgromadzone w Fundacji Wyspa Progress, z tą różnicą, że pewne informacje o tych ostatnich można znaleźć na stronie internetowej organizacji. Jest to zespół prac pozyskany dzięki darowiznom od artystów, gromadzony bez wsparcia środkami publicznymi (wyjątkiem była zbiórka publiczna zorganizowana w 2011 dla pozyskania środków na działalność prowadzonego przez Fundację Wyspa Progress Instytutu Sztuki Wyspa). Na podstawie informacji umieszczonych na stronie internetowej Wyspy można wnioskować, że jest zespół kilkunastu obiektów o niepewnym statusie formalnym i materialnym.

Unikalnym fenomenem jest posiadana przez Miasto Gdańsk kolekcja związana z osobą i twórczością Daniela Chodowieckiego. Powstanie tego zbioru zainspirowane było związkami dzieł plastycznych Günthera Grassa z pracami Chodowieckiego. Kolekcja obejmuje 14 różnego rodzaju artefaktów, 1180 akwafort oraz 55 publikacji poświęconych temu artyście. Ten zespół zdeponowany jest Muzeum Gdańskim.

Gdańska Galeria Miejska również posiada kolekcję sztuki współczesnej obejmującą 48 numerów inwentarzowych, pozyskanych głównie dzięki darowiznom artystów; przeważnie są to niewielkie obiekty. Podobnie jak w przypadku Łaźni również ta kolekcja zdaje się być ściśle związana z programem GGM, stanowiąc artystyczne „archiwum” jej aktywności.

Wyjątkowym w skali ogólnopolskiej zjawiskiem jest Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej (GKSW) prowadzona przez Miasto w ramach Programu Operacyjnego Kultura i Czas Wolny 2023 Strategii Rozwoju Miasta Gdańska - Gdańsk 2030 Plus. Jest ona zdeponowana w Muzeum Narodowym w Gdańsku i stanowi podstawę dla kolekcji NOMUSu – Nowego Muzeum Sztuki. Wydany w 2021 katalog *NOMUS: Kolekcja w działaniu* zawiera 59 pozycji należących do GKSW oraz przedstawia 9 prac otrzymanych w darowiznach lub nabytych przez MNG. W 2021 GKSW wzbogaciło się o 8 prac, a w 2022 o kolejne 9. Prace do GKSW wybierane są przez eksperckie jury ze zgłoszeń składanych w trybie open call. Mimo to Kolekcja ma

rozpoznawalny rys. W GKSZ zauważalne jest skupienie na szeroko rozumianej sztuce krytycznej oraz na zastępującej ją w ostatnich latach sztuce zaangażowanej i aktywistycznej — w obu nurtach w szczególności sposób uwzględnione są następujące perspektywy: lokalna (dotycząca środowiska artystycznego, ale też tożsamości miasta i jego najnowszej historii), feministyczna, gender i queer. W rezultacie Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej prezentuje się jako zespół prac o wyraźnym profilu artystycznym i sprecyzowanym charakterze ideowym oraz silnej specyfice lokalnej. Jako że intencją utworzenia GKSZ jest uczynienie z niej podwalin pod zbiory NOMUSu, a kolekcja jest wciąż niewielka (ponad 80 dzieł), autorzy opracowania zdecydowanie rekomendują utrzymanie programu zakupowego Miasta, pozwalającego na sukcesywne i konsekwentne poszerzanie, a także - w miarę możliwości finansowych Miasta - powiększenie kwoty środków z przeznaczeniem na zakupy dzieł. Kwota 200 000 zł przeznaczona na ten cel w ostatnich latach jest stosunkowo niewielka w relacji do obowiązujących cen dzieł sztuki w Polsce; nie pozwala też na poszerzenie zbioru o dzieła artystów zagranicznych, których obecność w GKSZ znacząco podnosiłaby ponadlokalne znaczenie kolekcji i działała symbolicznie i promocyjnie na korzyść gdańskich twórców.

Odwołując się do określenia Doroty Monkiewicz (ukutego, aby scharakteryzować zbiory sztuki nowoczesnej MNG), można powiedzieć, że gdańskie zbiory sztuki współczesnej mają równie „wyspowy” charakter. Rozproszone są w pięciu stosunkowo niewielkich zespołach — większość prac w nich zgromadzonych nie jest dostatecznie opracowana ani udostępniana, w związku z tym potencjał zbiorów nie jest wykorzystany. W istocie pozostają nieznane, a nawet zapomniane. Jedynie niewielki ułamek był prezentowany na wystawie stałej w NOMUSie pt. *Kolekcja w działaniu*. O ile GKSZ posiada określony profil, o tyle pozostałe zbiory zdają się być efektem dosyć chwiejnych i niespójnych polityk nabywania, które były uwarunkowane przez ograniczone i zmienne możliwości jak i personalne preferencje. W rezultacie sztuka współczesna nie ma adekwatnej reprezentacji (choćby na podstawowym poziomie) w żadnej z gdańskich instytucji.

Tylko silne i rozpoznawalne muzeum sztuki współczesnej może dokonać konsolidacji rozproszonych zbiorów oraz zapewnić strategiczną wizję dla rozwoju takiej zintegrowanej kolekcji. Wyłącznie ono może również zapewnić widoczność i uznanie, które zrealizują potencjał zbiorów. Ponadto, instytucja muzealna będzie w stanie pozyskiwać środki na nabywanie dzieł artystów zagranicznych (w obecnych kolekcjach są to sporadyczne przypadki), co jest niezbędnym warunkiem dla nadania kolekcji odpowiedniej, ponadlokalnej rangi i włączenia jej w międzynarodową wymianę.

W zreorganizowanym i wzmocnionym NOMUSie będzie mogło dokonać się połączenie prowadzonych przez miejskie instytucje kolekcji sztuki współczesnej (lub ich wybranych części). Przy czym nie chodzi o samo scalenie, ale wytworzenie efektu synergii, dzięki któremu ujawni się wartość dzieł i zbioru jako całości. Tylko wtedy będzie mogła powstać kolekcja, która zaoferuje mieszkańcom reprezentację i refleksję nad zmieniającą się tożsamością miasta i kondycją dzisiejszego świata, a gościom miasta w atrakcyjny sposób przedstawi specyfikę miejsca i lokalną perspektywę na globalne kwestie. Jednocześnie dopiero taka kolekcja spełni oczekiwania środowiska artystycznego Gdańska oraz będzie uwieńczeniem jego wieloletnich wysiłków, aby uzyskać adekwatną prezentację jego osiągnięć w kontekście międzynarodowej sztuki współczesnej. Zarazem tylko kolekcja odpowiedniej rangi będzie mogła stać się elementem przyciągającym zainteresowanie międzynarodowego środowiska sztuki jak i turystów z Polski i zagranicy.

6. Kontekst instytucjonalny w Polsce

6.1 Miejskie muzea sztuki współczesnej

Punktem odniesienia dla oceny sytuacji instytucjonalnej w polu sztuki współczesnej Gdańsku mogą być takie instytucje jak Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie MOCaK i Muzeum Współczesne Wrocław oraz w mniejszym stopniu Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej Elektrowania w Radomiu i Centrum Sztuki Współczesnej Znaki Czasu w Toruniu, które zostały pokrótce scharakteryzowane poniżej na podstawie dostępnych danych (strony internetowe instytucji, BIP, uchwały Rady Miasta, wiedza ogólna autorów dokumentu). Z porównania wyłączone zostaną dwie stołeczne instytucje. Jedną z nich jest Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, mimo iż jest prowadzone przez miasto, ale ma unikalny w skali kraju poziom finansowania instytucji tej wielkości (obecne zatrudnienie to 100 etatów): dotacja podmiotowa wynosi ok. 20.000.000 zł (bez środków inwestycyjnych), a po otwarciu nowego gmachu ma wzrosnąć do 27.000.000 zł. Drugą jest Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, gdyż jest to instytucja prowadzona przez MKiDN, średniej wielkości (zatrudnienie można oszacować na podstawie publicznych informacji na 91 etatów, brak danych o budżecie) i realizuje politykę państwa w polu sztuki współczesnej.

Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie MOCaK powstało w 2011 roku i dysponuje nowoczesnym, specjalnie zaprojektowanym na jego potrzeby budynkiem, który jednocześnie ma charakter architektonicznej atrakcji. Siedziba MOCaKu ulokowana jest na Zabłociu obok Fabryki Emalia Oskara Schindlera, co łączy Muzeum w popularny turystyczny szlak. Program MOCaKu — mimo iż wzbudza kontrowersje w środowisku profesjonalnym ze względu na banalność i trywialność dużej części wystaw tematycznych oraz niski poziom komunikacji poświęconej wystawom i dziełom — może być do pewnego stopnia atrakcyjny dla szerszej publiczności lub przynajmniej za taki uchodzić. Niewątpliwą zaletą programu wydaje się zdolność łączenia historii sztuki nowoczesnej miasta ze sztuką współczesną zarówno lokalną jak i międzynarodową. Przykładem mogą być prezentowane w pierwszej połowie 2023 wystawy: *Artyści z Krakowa. II Grupa Krakowska, Jakub Julian Ziółkowski: Jesteście moi* — a zatem zestawienie klasyki krakowskiej nowoczesności z zamieszkałym w mieście artystą o międzynarodowym uznaniu. Dodatkowo prezentowana jest również międzynarodowa, grupowa wystawa poświęcona renesansowi tradycyjnej techniki artystycznej w sztuce współczesnej *Powrót do ceramiki* oraz indywidualna wystawa poświęcona problemowi transpłciowości w kulturze Azji Południowej *Lukáš Houdek: Hidžra – pomiędzy płciami*. Tę interesującą ofertę dopełniają wystawy z kolekcji: *Dialog z przestrzenią (Kolekcja MOCaK-u)*, *Współczesne modele realizmu (Kolekcja MOCaK-u)*, obie od 2020 oraz projekty stałe: *Stanisław Dróżdż: Pojęciokształty (Kolekcja MOCaK-u)*, *Kolekcja wokół MOCaK-u*, *Krystian Lupa: Live Factory 2: Warhol by Lupa (Kolekcja MOCaK-u)*. W efekcie takiego zestawiania projektów o różnej dynamice i charakterze osiągnięty zostaje efekt synergii — całość tworzy złożoną, zróżnicowaną ofertę adresowaną zarówno do profesjonalnych odbiorców, publiczności zainteresowanej sztuką jak i turystów.

MOCaK, co jest unikalne, systematycznie publikuje sprawozdania z działalności, a więc można aktywność programową zestawzić z dokładnymi danymi o zatrudnieniu i finansowaniu. W roku 2022 dotacja

podmiotowa wyniosła 8.562.000 zł, a przychody ogółem 10.673.000; na 2023 dotacja podmiotowa planowana jest na 7.741.350 zł, a przychody ogółem 10.175.350. Liczba pracowników w 2022 roku to 58 etatów (ale planowanych było 65), a w 2023 – 64. Jeśli chodzi o program, to Muzeum miało 3 wystawy stałe w 2022 i 2023. Natomiast wystaw czasowych odbyło się w 2022 roku 9, a na 2023 planowanych jest 11. Tzw. "impresz" w 2022 odbyło się 12, a na 2023 planowanych jest 12. W „impreszach” uczestniczyło w 2022 r. 440 osób; a w 2023 ma to być 500. Zwiedzających ogółem w 2022 było 105.570 osób, a w 2023 ma być 110.000. Warto nadmienić, że w rekordowym 2019 zwiedzających ogółem było 140.000. Nie mamy informacji o metodologii liczenia frekwencji, ale zakładając, że jest wiarygodna daje to imponujący wynik dla średniej wielkości muzeum.

MOCAR jest przykładem nowego, młodego muzeum na krajowym polu sztuki współczesnej. Jest wyjątkowe gdyż wykorzystuje potencjał instytucjonalnego formatu muzeum sztuki współczesnej dla wspierania lokalnego środowiska artystycznego, współtworzenia dyskursu o sztuce współczesnej, włączania osiągnięć lokalnych w międzynarodowy obieg sztuki, promowania sztuki współczesnej oraz wzbogacania oferty kulturalnej i artystycznej miasta. Jest to możliwe dzięki temu, że instytucja zbudowana jest na solidnych filarach: rozwinięty zespół umożliwiający obsługę zadań, odpowiednia siedziba, umożliwiająca realizację złożonego programu. Jak do tej pory jest to jedyny przykład pełnej i udanej realizacji potencjału muzeum sztuki współczesnej w Polsce.

Nie udało się to w przypadku **Muzeum Współczesnego Wrocław**, instytucja utknęła w formie kadłubkowego quasi-muzeum. Nie tylko ma zbyt mały zespół, ale przede wszystkim skazana jest na realizację programu w obiekcie nie nadającym się do funkcji wystawienniczych i muzealnych. Wynika to przede wszystkim z decyzji o odstąpieniu od budowy docelowej siedziby dla instytucji. Jej ubocznym skutkiem jest utrwalanie larwalnego stanu. Dodatkowo problemy nasila kryzys przywództwa, z jakim zmagają się organizacja od czasu, gdy nie przedłużono kontraktu założycielce muzeum Dorocie Monkiewicz (w 2016 roku), zastępując ją dyrektorami bez żadnego doświadczenia muzealnego czy nawet w obszarze prowadzenia instytucji kultury. Z dostępnych informacji wynika, że zatrudnienie w MWW wynosi obecnie 21 etatów, zaś dotacja podmiotowa wynosiła w 2022 roku 2.847.900 zł, a w 2023 planowana jest na 3.150.959 zł (dane na podstawie uchwał budżetowych miasta, brak danych o przychodach). W 2022 zorganizowanych został 14 wystaw, z czego 4 to pokazy dzieł z kolekcji muzeum. Wśród większych projektów uwagę zwracają wystawy indywidualne Zygmunta Ryki i Jerzego Rosołowicza, a zatem przedstawienie klasyków nowoczesności. MWW działa obecnie raczej w formie dużej galerii miejskiej z kolekcją, niż ważnego muzeum sztuki współczesnej średniej skali. Nie jest w stanie współtworzyć dyskursu sztuki współczesnej, nie promuje środowiska lokalnego poza miastem, nie włącza go też do obiegu międzynarodowego oraz nie przyciąga publiczności zamiejscowej.

W Polsce działają ponadto dwie instytucje, które wprawdzie operują w formie centrum sztuki współczesnej, ale prowadzą kolekcję, co zbliża je do formatu muzealnego. Są to: **Centrum Sztuki Współczesnej Złota Kamień w Toruniu** oraz **Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej Elektrownia w Radomiu**. W obu przypadkach brakuje publicznie dostępnych danych umożliwiających porównanie instytucji. CSW Złota Kamień dysponuje wyróżniającym się obiektem architektonicznym, przede wszystkim przestrzeniami wystawienniczymi o skali i jakości unikalnymi w kraju (porównywalnymi jedynie z warszawską Zachętą). Informacje, jakie można pozyskać z uchwał budżetowych samorządów i danych MKiDN, wskazują, że dotacje podmiotowe wynosiły w roku 2022 — 1.299.500 zł (miasto), 1.299.500 zł (województwo), 2.658.000 zł (MKiDN), co łącznie daje 5.257.000 zł, a plany na 2023 to 1.433.000 zł (miasto), 1.433.000 zł (województwo), 2.866.000 zł (MKiDN), razem — 5.732.000 zł. Suma dotacji

podmiotowych lokuje się na poziomie większym niż w MWW, a mniejszym niż w MOCaKu, brak pozostałych danych uniemożliwia dalszą analizę. Przy tym budżecie w 2022 roku CSW zorganizowało 13 wystaw o różnej skali i w różnych formatach. Natomiast MCSW Elektrownia dysponuje nie do końca szczęśliwie zaadaptowanym obiektem przemysłowym, który mimo to pozwala mu osiągnąć pewną rozpoznawalność w skali kraju. Jest też wyjątkową instytucją z tego względu, że posiada w swojej strukturze Oddział – Muzeum Kolekcja Sztuki Współczesnej, który w założeniach miał być pełnoprawnym muzeum. Tworzenie Oddziału nie zostało sfinalizowane i muzeum w praktyce nie powstało. Brak dostępu do precyzyjniejszych informacji uniemożliwia dalszą analizę.

Przypadki Muzeum Sztuki Współczesnej Kraków oraz Muzeum Współczesnego Wrocław doskonale obrazują szanse i wyzwania związane z funkcjonowaniem muzeum sztuki współczesnej o średniej skali. Jediną opcją, w której potencjał tego formatu zostaje zrealizowany, przynosząc korzyści lokalnej scenie artystycznej, publiczności oraz miastu w zakresie tworzenia wizerunku i promocji jest spełnienie przynajmniej trzech warunków: rozwinięty zespół, stabilne finansowanie, odpowiednia siedziba, przemyślany i odkrywczy program. W MWW nie ma zapewnionego żadnego z tych warunków, natomiast w przypadku MOCaKu dwa warunki spełnione (siedziba, zespół), finansowanie jest zapewnione na minimalnym poziomie, a program, mimo że może być postrzegany jako atrakcyjny, nie jest w pełni odkrywczy. Tylko zreorganizowanie i wzmocnienie NOMUSu stwarza szansę na realizację formatu muzeum sztuki współczesnej. Przy zapewnieniu czterech koniecznych warunków mógłby on szybko prześcignąć MOCaK na mapie kulturalnej kraju i regionu, stając się ważną instytucją międzynarodową. Nadając sztuce gdańskiej rangę, na którą zasługują oraz stając się instytucją zdolną nawiązać współpracę i prowadzić dialog z innymi ośrodkami artystycznym w basenie Morza Bałtyckiego i szerzej.

6.2 Galerie miejskie w Polsce – przykłady dobrych praktyk

Wybrane przykłady działania publicznych galerii sztuki współczesnej mają służyć jako punkt odniesienia w postaci dobrych praktyk. Są to praktyki instytucjonalne, które dzielą uwarunkowania (np. działanie w mieście o niewielkim ruchu turystycznym – jak Tarnów czy o wielomilionowej turystyce w skali roku i licznych instytucjach kultury – jak Kraków), skala, budżet i stan zatrudnienia, ale łączy doskonała jakość programu, precyzyjny profil działalności oraz ponadlokalne znaczenie i oddziaływanie. Przedmiotem krótkich analiz są: Trafo Trafostacja Sztuki w Szczecinie, Galeria Sztuki Współczesnej Bunkier Sztuki w Krakowie, Galeria Arsenał w Poznaniu i BWA Tarnów. Ich charakterystyka została przeprowadzona na podstawie dostępnych danych (strony internetowe instytucji, BIP, wiedza ogólna autorów dokumentu).

BWA Tarnów w Tarnowie

Choć Tarnów jest pod względem populacji najmniejszym z wymienionych miast, to Biuro Wystaw Artystycznych zarządzane od 2012 r. przez Ewę Łączyńską-Widz już w roku 2013 zajęło najwyższe pozycje w branżowych podsumowaniach roku. Dzięki spójnemu programowi łączącemu wątki lokalne ze współczesnością oraz silnie podkreślana misja edukacyjna spowodowały, że miasto na artystycznej mapie Polski przestało być kojarzone z historyczną architekturą czy miejscem urodzenia i dorastania znanych artystów (Wilhelm Sasnal, Tadeusz Kantor), a stało się ważnym ośrodkiem rozwoju sztuki współczesnej i refleksji nad nią.

Program działalności BWA rozpięty jest pomiędzy trzema lokalizacjami, do których należą neogotycki Pałac Strzelecki, dworzec kolejowy i Multimedialne Centrum Artystyczne. Co ważne, do tych dwóch ostatnich wstęp jest nieodpłatny. Sukces wizerunkowy, widzialność i utrzymanie wysokiej pozycji w kolejnych rankingach instytucji sztuki możliwy był dzięki zespoleniu kilku czynników. Z jednej strony BWA Tarnów systematycznie i konsekwentnie budowało i komunikowało swoją tożsamość opartą na historii miasta i dzielnicy Mościce będącej fenomenem międzywojennego modernizmu. Punktem odniesienia dla program były więc lokalność i odkrywanie ważnych dla niej kulturowo zjawisk (np. wystawa teatru lalek Jerzego Koleckiego, wystawa *Tarnaviana*) oraz związane z Tarnowem wydarzenia historyczne (projekty odnoszące się do historii pochówku gen. Józefa Bema, prezentowana obecnie wystawa *Zimne spojrzenie. Ostatnie zdjęcia rodzin żydowskich z getta w Tarnowie* etc.). Galeria prowadzi również programy badawcze odnoszące się do tożsamości miasta i dziedzictwa kultury współczesnej (m.in. Tarnów. 1000 lat nowoczesności). Ta część programu kierowana była zarówno do odbiorców lokalnych, jak i do turystów i publiczności ogólnopolskiej.

Na ogólnopolską renomę BWA Tarnów duży wpływ miało programowe otwarcie na eksperyment, sięganie w programie galerii po twórców szerszej publiczności nieznaną, nierzadko debiutantów, (wystawy m.in. Kamila Kukli, Dominika Ritszela, Bartka Buczka czy Natalii Kopytko), jak i prezentacje twórców już rozpoznanych, ale wciąż należących do tzw. młodego pokolenia (np. Alicja Bielawska).

Ważne miejsce w programie instytucji zajmują kilkudniowe wydarzenia wystawiennicze skierowane do publiczności lokalnej (np. pokazy prac uczniów szkół średnich czy policealnych, podkreślające efekty wymian artystycznych np. ze studentami z Czech), pokazy pokonkursowe i okazjonalne (np. Salon Jesienny Stowarzyszenia Tarnowskich Artystów Plastyków) czy wydarzenia edukacyjne. Znaczenie lokalne oraz

ponadlokalne ma realizowany corocznie od 20 lat interdyscyplinarny festiwal Artfest, z udziałem rozpoznanych na scenie sztuki twórców (np. Rafał Bujnowski, Veronika Hapchenko, Marcin Maciejowski, Laura Paweła, Konrad Pustoła).

Przy niedużym zespole (11 etatów), dotacji podmiotowej na rok 2022 w kwocie 1.346.386 zł oraz wsparciu celowemu organizatora w kwocie 237.855 zł, BWA Tarnów zorganizowało we wskazanym roku 25 wystaw czasowych i 3 wystawy stałe (w tym pokazy dzieł z kolekcji). Ta skala działania w wymiarze lokalnym i ogólnopolskim możliwa była dzięki dodatkowemu wsparciu programu ze środków zewnętrznych, doskonałemu usieciowieniu instytucji oraz aktywności dyrektorki Ewy Łączyńskiej-Widz.

Galeria Sztuki Współczesnej Bunkier Sztuki w Krakowie (lata 2015–2018)

Miejski Pawilon Wystawowy (1959–1961), czyli dzisiejsza galeria Bunkier Sztuki, podobnie do BWA Tarnów, historycznie przynależał do sieci Biur Wystaw Artystycznych i był jedną z najbardziej rozpoznawanych instytucji prezentujących sztukę najmłodszego pokolenia w końcu lat 90. XX wieku i początkach XXI wieku – w dużym stopniu dzięki okresowi dyrektury Jarosława Suchana. Po latach utraty znaczenia instytucji następujących po jego kadencji, spójny program instytucji zaproponowała Magdalena Ziółkowska, obejmując w 2015 r. stanowisko dyrektorki galerii. W trakcie 3,5-letniej pracy – również w roli głównej kuratorki – nadała tej miejskiej galerii nowe znaczenia i przywróciła jej ogólnopolską oraz międzynarodową skalę widzialności. W latach 2015–2018, po rezygnacji z wydarzeń komercyjnych (m.in. World Press Photo) i przypadkowych, program instytucji został zorganizowany wokół splecionych ze sobą tematycznych rozdziałów, opatrzonych hasłami przewodnimi (np. „inżynieria i gramatyka”, „imperatyw”, „w punkcie zero”). Prezentowane w ciągu roku lub jednocześnie ekspozycje tworzyły przemyślaną kompozycję, wchodząc ze sobą we wzajemne relacje. Przestrzeń w lewym skrzydle budynku została przeprojektowana w celu prowadzenia otwartej specjalistycznej biblioteki-czytelni poświęconej historii wystawiennictwa, strategiom kuratorskim i teorii instytucjonalnej; było to jednocześnie miejsce dla seminariów naukowych (w tym międzynarodowych), warsztatów i wykładów.

Na ogólnopolskie i międzynarodowe znaczenie Bunkra Sztuki duży wpływ miała organizacja projektów o międzynarodowym znaczeniu, np. trzyletni projekt z funduszy unijnych pt. *Trauma and Revival* (realizowany z prestiżowymi partnerami, jak Bozar w Brukseli czy ZKM w Karlsruhe), wystawa austriackiej artystki Ines Dujak, międzynarodowa wystawa dotycząca kolonializmu pt. *Wszystkie regiony świata*. Profil galerii i jej znaczenie były zauważone i pozytywnie komentowane ogólnopolskich mediach (np. Elle, ogólnopolska Gazeta Wyborcza).

Ziółkowska wraz z zespołem wprowadziła również wysokie standardy edukacji, kierowanej zarówno do przedstawicieli kadr kultury, nauczycieli i rodziców (eksperymentalny portal sztuka24.h z zasobami dydaktycznymi dla samodzielnej pracy), jak i osób z dysfunkcjami (w celu zwiększenia dostępności, przeprowadzone zostały szkolenia z jęz. migowego i pracy z osobami nieneuronormatywnymi dla pracowników instytucji) czy do szerokiej publiczności zainteresowanej sztuką, której przybliżane były różne sposoby tworzenia sztuki (spotkania w pracowniach krakowskich artystów i miejscach sztuki tworzonych przez NGO).

Instytucja zmieniła też w roku 2016 identyfikację wizualną silnie inspirowaną brutalistyczną architekturą siedziby, odmłodziła swój wizerunek m.in. dzięki sposobowi prowadzenia social mediów, docierając tym

samym do młodszej publiczności. Sama architektura Bunkra Sztuki, autorstwa Krystyny Tołłoczko-Różyskiej, była zresztą ważnym punktem odniesienia dla programu (np. dla refleksji nad modernizmem) czy dla artystów, którzy w ramach wystaw wchodzili z nią w dialog.

Dużą rolę w budowaniu lokalnego i ponadlokalnego autorytetu Bunkra Sztuki odegrał kilkuletni projekt *Sejsmograf. Młoda Małopolska Scena Artystyczna*, który od 2016 roku służył budowaniu sieci kontaktów pomiędzy polskimi i zagranicznymi kuratorami pracującymi z młodymi artystami z Małopolski, wybieranymi na zasadzie open call. Bunkier Sztuki współpracował też intensywnie z krakowskimi festiwalami o ponadlokalnej renomie, docierając tym samym do nowych publiczności, np. Sacrum Profanum, Undound czy Festiwal Conrada.

Dotacja podmiotowa Galerii na rok 2017 wyniosła 2.681.800 zł, z których 1.800.000 zł stanowiły koszty wynagrodzenia pracowników (łącznie 33 etaty), zaś koszty administracyjne wyniosły 744.200 zł. We wspomnianym roku zorganizowano 131 wydarzeń kulturalnych i 11 wystaw (zbiorowe, indywidualne), ponadto zakupiono 10 dzieł do kolekcji – głównie dzięki środkom pozyskanym ze źródeł zewnętrznych.

Po odejściu Magdaleny Ziółkowskiej z instytucji w połowie roku 2018, Bunkier Sztuki najpierw stracił na znaczeniu oraz utracił zaufanie środowiska twórców i odbiorców (artyści odmawiali udziału w wystawach, nastąpił znaczący spadek frekwencji oraz widzialności instytucji), a następnie budynek został oddany do długotrwałego remontu. Przypadek krakowskiego Bunkra Sztuki, z przerywanymi okresami jego znaczenia dla publiczności i odbiorców profesjonalnych, pokazuje jak ogromną rolę w budowaniu lokalnego oraz ponadlokalnego (ogólnopolskiego, międzynarodowego) autorytetu instytucji, jej widzialności oraz jej roli w promocji miasta, odgrywa osoba dyrektora (J. Suchan, M. Ziółkowska), jej profesjonalizm, wiedza, doświadczenie, posiadane kontakty zawodowe, spójność proponowanej wizji i umiejętność wcielania jej w życie.

Trafostacja Sztuki TRAFO w Szczecinie

Instytucja ta, założona w 2013 roku, zyskała widzialność, znaczenie i autorytet od 2017 roku, kiedy to jej dyrektorem został Stanisław Ruksza. Trafostacja Sztuki od tego czasu wyraziście zaznaczyła swoją obecność na mapie miasta, regionu i kraju jako centrum zorientowane na rozwój i znaczące uczestnictwo w społecznych przemianach poprzez i dzięki sztuce, traktujące współczesną sztukę i kulturę jako dziedziny wymagające interdyscyplinarnego podejścia. Jednym z narzędzi umożliwiających kontakt z różnymi środowiskami: muzycznymi (współpraca z Filharmonią Szczecińską), literackim, teatralnym czy aktywistami jest interdyscyplinarna Rada Programowa.

Wizję programową, realizowaną z jednym z najmłodszych zespołów kuratorskich w kraju, Ruksza osadził w kontekstach wyrastających z bogatej historii wielokulturowego Szczecina, stolicy polsko-niemieckiego regionu pogranicznego Pomerania, zadając z tej perspektywy pytania o przestrzeń społeczną oraz przemiany współczesnego świata. Program instytucji realizowany jest przede wszystkim w oparciu o sztukę młodą, nową, eksperymentalne formy. Istotną rolę odgrywa współpraca z Akademią Sztuki (jedną z najlepszych szkół artystycznych w kraju, skupiającą profesjonalnych artystów w ramach kadry pedagogicznej), Filharmonią oraz wykorzystanie bliskości progresywnej sceny artystycznej Berlina. Zdaniem Stanisława Rukszy „instytucje sztuki powinniśmy dzisiaj nazywać raczej postinstytucjami, bo przypisane im dawniej role zostały już przekroczone” – co stara się podkreślać w realizowanym programie. Wystawy prezentowane w Trafo cechuje kwestionowanie granic sztuki i kultury popularnej (*Pierwsze*

miejsce w tabeli?, Zorka Wollny), pytanie o sposoby produkcji sztuki (*Made [in] ready – Made [in] Szczecin*) i diagnozowanie jej aktualnej kondycji (ogólnopolski konkurs *Młode wilki*). Oprócz optymalnego wykorzystania możliwości współpracy z lokalną uczelnią i innymi podmiotami (filharmonia, grupy muzyczne, lokalni aktywiści itp.), istotną rolę w budowaniu programu Trafo, jego ponadlokalnej widzialności i wagi, odgrywają współprodukcje wystaw (np. *Schronienie* z warszawską Zachętą, 2022). Program charakteryzuje dbałość o lokalnego odbiorcę (programy i cykle edukacyjne, cykl wystaw *Mapa sztuki Szczecina*, wydawnictwo poświęcone szczecińskim muralom itp.), ale także w dużej mierze progresywny, precyzyjnie budowany profil wystaw, performansów, dyskusje i wydawnictw, który czyni Trafostację Sztuki wiarygodnym parterem dla polskich i zagranicznych partnerów (artystów, innych instytucji).

Z dotacjami organizatora – celową i podmiotową – w wysokości 2.094.230 zł w 2022 roku i przy niedużym zespole (11 etatów) zorganizowano 4 koncerty, 13 wystaw, 37 spotkań i 17 warsztatów.

Galeria Miejska Arsenał w Poznaniu

„Galeria jest miejscem wspólnym”, „otwartym i uczącym się” – to hasło najcelniej określa obecną tożsamość Galerii Arsenał, w której funkcję dyrektora pełni od 2017 roku Marek Wasilewski, związany z Wydziałem Animacji i Intermediów Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu, były redaktor naczelny „Zeszytów Artystycznych” i „Czasu Kultury”. W tekście na stronie internetowej galerii podkreśla: „Naszym celem jest popularyzacja najnowszych zjawisk kultury wizualnej i sztuki współczesnej, z jednej strony w oparciu o kontekst lokalny i historyczny, z drugiej zaś w odniesieniu do światowych trendów.”

Otwartość, wrażliwość i afektywność to pojęcia fundamentalne dla filozofii działania instytucji, która swoją publiczną rolę widzi w byciu katalizatorem i sejsmografem zmian, których doświadczamy w codzienności – w jej kontekstach politycznych czy społecznych.

W ogólnopolskim krajobrazie instytucji Arsenał jest miejscem rozpoznawalnym i docenianym za konsekwentne i odważne działania artystyczne mierzące się z tematyką odpowiedzialności wobec świata i docenienia sztuki jako narzędzia umożliwiającego podejmowanie tematów takich jak kryzys uchodźczy czy klimatyczny, gentryfikacja, dostępność i normy. Do tego, jak można przetwarzać dramatyczne ludzkie doświadczenia na język sztuki prezentowały wystawy m.in. Nadii Markiewicz *Drive-Thru*, Karoliny Balcer *Happy Family – poradnia domowa*, a także grupowy projekt polsko-azjatycki *Ćwiczenia z utraty kontroli*. Od kilku lat galeria prowadzi też we współpracy z UAP program dla młodych twórców *Bieguny. Dialogi młodych: INNY*, w ramach którego inność i figura „innego” stanowią główny punkt odniesienia dla wystaw. Zmiany klimatyczne i ich konsekwencje były z kolei przedmiotem trzyletniego, międzynarodowego projektu *Bioróżnorodność miasta*, który składał się z badań, warsztatów, spacerów, wydawnictwa i wystawy.

Jako jedna z nielicznych galerii miejskich, Arsenał prowadzi internetowy dwujęzyczny „Magazyn RTV” będący platformą dyskursywną uzupełniającą program wystawienniczy lub też poszerzającą go o nowe czy pogłębione wątki. Redaktorzy tematycznych numerów poświęcali je zagadnieniom takim jak starość, ruchy neofaszystowskie, sprawczość i odpowiedzialność czy sztuka queer, publikując zarówno teksty krytyczne, wywiady, projekty artystów realizowane z przeznaczeniem dla internetowej platformy.

W ciągu ostatnich kilku lat, Markowi Wasilewskiemu udało się odbudować autorytet instytucji, mocno zdegradowany przez lata dyrektury Piotra Bernatowicza, zaproponować spójny program, włączający się w ogólnopolskie i międzynarodowe dyskusje o współczesności oraz stworzyć profesjonalnie prowadzone pismo o sztuce.

Oczekując na zakończenie remontu modernistycznego budynku, usytuowanego wewnątrz zabytkowej zabudowy poznańskiego rynku, Galeria Arsenał realizowało ambitny i spójny program w 2022 roku z zespołem liczącym 30 etatów, otrzymując dotację podmiotową w kwocie 2.925.375 zł.

Omówione wyżej galerie miejskie osiągnęły sukces, działając w oparciu o jasno zdefiniowany i konsekwentny program. Instytucjom tym przewodzą świadomi i aktywni w środowisku kuratorsko-krytycznym liderzy, cieszący się uznaniem ze względu na doświadczenie i osiągnięcia. Wychodząc od kontekstu poszczególnych miast, ich lokalności i specyfiki a zmierzając w kierunku spraw i tematów o globalnej wadze, we wskazanych czterech instytucjach na różne sposoby toczy się (lub toczyła) dyskusja o ważnych przemianach współczesnego świata. W konsekwencji, instytucje te przyczyniają się (lub przyczyniały – jak w przypadku Bunkra Sztuki) do promocji miasta jako ośrodka otwartego, nowoczesnego, stawiającego na wartości takie jak m.in. eksperyment, wspólnotowość w odniesieniu do lokalnego dziedzictwa, troska o drugiego i o dobro wspólne.

Podsumowując, niezbędne do spełnienia warunki, by galeria miejska odgrywała ważną rolę zarówno w środowisku miasta jak i była ceniona na ogólnopolskiej mapie kultury, przedstawiają się następująco:

- a) profesjonalna osoba zarządzająca;
- b) precyzyjny profil działalności — wyrazisty, jakościowy i konsekwentnie realizowany program;
- c) lokalność jako punkt wyjścia, a nie dojścia;
- d) współprace i projekty w wymiarze ogólnopolskim i międzynarodowym;
- e) budżet (wszyscy dyrektorzy wymienionych miejsc zgodnie przyznają, że przy niezwykle ograniczonych środkach i nieustannej konieczności warunkowania działalności możliwością pozyskania na nią funduszy, nie są w stanie w pełni rozwinąć prowadzonej działalności ani realizować ją z większym sukcesem – frekwencyjnym, medialnym, w zakresie partnerstw międzynarodowych itd.).

7. Reorganizacja i wzmocnienie NOMUSu

Dotychczasowe analizy, przedstawione w poprzednich rozdziałach niniejszego dokumentu, wykazały m.in.:

a) Istnienie charakterystycznego, ważnego środowiska sztuki współczesnej w Gdańsku, od lat 80. XX wieku do dziś; kolekcje, dokumentacje czy opracowania go dotyczące są fragmentaryczne i rozproszone, brak jest też konsekwentnej reprezentacji i opowieści o gdańskiej sztuce współczesnej oraz jej silnych związkach z historią Gdańska ostatnich kilku dekad.

b) Miejskie instytucje sztuki współczesnej w Gdańsku (Gdańska Galeria Miejska i CSW Łażnia) posiadają pewne zasoby (lokalizacja, wypracowana przez lata świadomość ich oferty wśród różnych publiczności), ale i w różnym stopniu wykazują braki (m.in. dotyczące precyzyjnego profilu działalności, rodzaju i jakości oferty programowej), które w każdym przypadku wynikają z innych przyczyn; żadna z tych instytucji nie jest w stanie – chociażby z powodów misyjnych i statutowych – pełnić roli placówki, która będzie gromadzić dzieła współczesnych gdańskich artystów, opracowywać zbiory i nadawać im znaczenie poprzez szeroko zakrojoną działalność programową, edukacyjną i promocyjną;

c) Niemożność przejęcia pożądanej roli (punkt a) przez żadną inną instytucję czy inicjatywę w Gdańsku (w tym Muzeum Narodowe w Gdańsku, Muzeum Gdańska czy sektor NGO).

d) Konieczność stworzenia pełnowymiarowego muzeum sztuki współczesnej o wysokiej randze, aby osiągnąć cele strategiczne miasta m.in. przez: polepszanie jakości życia mieszkańców (przez wkład w rozwój kultury miejskiej i przemysłów czasu wolnego), wzmacnianie atrakcyjności miasta (w celu przyciągania nowych mieszkańców, turystów oraz kształtowania wizerunku zewnętrznego) oraz wzmocnienia ekonomii lokalnej (wspomaganie kreatywności i związanych przemysłów kreatywnych).

e) Świadomość powyższych braków i potrzeb w samorządach, która doprowadziła do zainicjowania zarówno Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej, jak i do utworzenia NOMUSu i włączenia go w struktury organizacyjne Muzeum Narodowego w Gdańsku. Mimo wysiłków w tym kierunku i poczynionych wydatków ze środków miejskich i samorządu wojewódzkiego w celu utworzenia NOMUSu (inwestycja w budynek przy ul. Jaracza 14, zainicjowanie Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej, dotacje celowe na rzecz jej promowania oraz na rzecz publicznego otwarcia NOMUSu), funkcjonowanie jednostki w strukturach MNG zakończyło się fiaskiem (zaprzepaszczenie potencjału otwarcia, brak kadr i środków finansowych oraz niemożność realizacji spójnego z misją miejsca programu; zamknięcie budynku na pół roku; wznowienie działalności przypadkową wystawą; degradacja NOMUSu).

W obliczu zdiagnozowanych braków, potrzeb oraz poczynionych już przez samorząd kroków i nakładów finansowych, należy rozważyć możliwe warianty reorganizacji instytucjonalnej mapy miasta, mając na uwadze umiejscowienie na niej NOMUSu.

Stworzone na rzecz niniejszego opracowania dwa modele, mają na celu pokazanie możliwych konsekwencji finansowych, organizacyjnych czy wizerunkowych dla miasta, przy wyborze któregoś z nich, w perspektywie krótkoterminowej (do 3 lat). Obydwa zakładają wyłączenie NOMUSu ze struktur MNG (przy współpracy i w porozumieniu z dyrektcją MNG oraz organizatorem – Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego), tj. m.in.:

- a) wypowiedzenie przez Gminę Miasto Gdańsk umowy z MNG na użytkowanie budynku NOMUS;
- b) wypowiedzenie przez Gminę Miasto Gdańsk lub MNG umowy depozytowej w przedmiocie Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej;
- c) przeniesienie przez MNG na rzecz Gminy Miasta Gdańsk praw do nazwy NOMUS, logotypu oraz strony internetowej, identyfikacji wizualnej (księga znaku) i identyfikacji w budynku (system way-finding), a także innych koniecznych praw własności intelektualnej, które umożliwią względną ciągłość pracy NOMUSu; możliwe jest również rozważenie zakończenia ciągłości tego projektu, jego uhistorycznienie i uczynienie z dokumentacji i archiwów NOMUSu zasobu Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej oraz przedmiotu pracy programowej (z pamięcią, z historią miejsca) prowadzonej przez nowy podmiot;
- d) powołanie nowej instytucji kultury jako „muzeum w organizacji”;
- e) rozpoczęcie starań o budowę docelowej, właściwej siedziby nowego muzeum.

W tej kwestii w połowie 2022 roku odbyły się rozmowy między przedstawicielami Urzędu Miasta Gdańska, Urzędu Marszałkowskiego a dyrekcją MNG; zostały też wstępnie sprawdzone możliwości formalno-prawne, z pozytywnym skutkiem. Rozmowy między stronami na temat wyłączenia NOMUSu ze struktur MNG spowodowane były decyzją ministerstwa co do prowadzenia MNG samodzielnie od 2023 roku, jako wyłączny organizator – a nie jak dotychczas, jako współorganizator wraz z Marszałkiem Województwa Pomorskiego. Wszystkie strony były zgodne co do woli wyodrębnienia NOMUSu. Intencją władz samorządowych było połączenie sił organizacyjnych i finansowych w celu nie tylko wspólnego prowadzenia niewielkiej placówki, jaką obecnie jest NOMUS, ale przede wszystkim uczynienia z niego w bliskiej przyszłości profesjonalnego muzeum sztuki współczesnej, z właściwym zapleczem lokalowym, infrastrukturalnym, ludzkim i finansowym, w docelowej siedzibie, która od początku rozmów o NOMUSie, a więc od 2015 roku, była w planach sygnatariuszy listu intencyjnego.

Plan władz miasta i regionu nie stał się jednak przedmiotem obrad Sejmiku Województwa Pomorskiego, ani Rady Miasta. Przyczyną rezygnacji była niepewna sytuację ekonomiczną i polityczną w związku z wojną na Ukrainie oraz związanymi z nią problemami z dostawami energii elektrycznej.

W niniejszym rozdziale zostają omówione dwa modele dla dalszego możliwego funkcjonowania NOMUSu:

- a) MODEL 1: NOMUS jako odrębna instytucja – nawiązuje do założeń samorządów przyjętych w 2022 roku: NOMUS jako muzeum samorządowe, współprowadzone przez miasto i region, przez pierwsze lata w obecnej lokalizacji, ale w oczekiwaniu na docelową siedzibę;
- b) MODEL 2: połączenie NOMUSu i CSW Łaźnia – zakłada połączenie wyodrębnionego ze struktur MNG NOMUSu z CSW Łaźnia przy wstępnym założeniu, że miasto będzie wyłącznym organizatorem; synergia zasobów i środków, którymi dysponują obie jednostki pozwoliłaby z większym sukcesem prowadzić tymczasową działalność, w oczekiwaniu na docelową siedzibę. Odrębną kwestią jest sposób połączenia, który może przybrać trzy formy:
 - WARIANT 1: CSW WCHŁANIA NOMUS, czyli włączenie muzeum jako oddziału NOMUS w struktury CSW Łaźnia, powstaje hybrydowa instytucja z dwoma typami działalności, dwoma markami i trzema lokalizacjami;

- WARIANT 2: NOMUS WCHŁANIA CSW, czyli powołanie nowego samorządowego muzeum, którego część stanowiłyby zasoby CSW Łaźnia, przy czym dawne lokalizacje centrum mogłyby zachować nazwę Łaźnia 1, Łaźnia 2;

- WARIANT 3: NOWE MUZEUM - przeprowadzenie środowiskowych i społecznych konsultacji w sprawie sposobu połączenia, włączając w to sposób organizacji, nazwę, misję itd. Punktem wyjścia byłoby powołanie samorządowego muzeum w organizacji, prowadzącego działalność w oparciu o zasoby NOMUSu i CSW Łaźnia do momentu oddania docelowej siedziby.

Pogłębiona analiza dla każdego z modeli, zawiera:

- symulację zatrudnienia (liczba i rodzaj etatów oraz koszty)
- symulacje kosztów i przychodów
- analizę SWOT
- wnioski z analizy SWOT i wskazane ryzyka, wraz z rekomendacjami.

Żaden z modeli nie odnosi się do docelowego funkcjonowania muzeum sztuki nowoczesnej w przewidzianej na to właściwej siedzibie, ze względu na brak danych na temat jej możliwej na chwilę obecną lokalizacji oraz czasu i środków przewidzianych na inwestycję. Modele nie uwzględniają również środków inwestycyjnych.

7.1. MODEL 1 – NOMUS jako odrębne muzeum samorządowe

a) Symulacja zatrudnienia

Stanowisko	Etaty: rok N*	Etaty: rok N+1**	Komentarze
Dyrektor	1	1	
zastępca dyrektora	1	1	
główna księgowa	1	1	
specjalista ds. księgowości	1	2	Wzrost w związku z rozwojem działalności
kadry i płace	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
kierownik administracyjny	1	1	
specjalista ds. infrastruktury i inwestycji	1	1	Dokończenie inwestycji w budynku NOMUS, uzupełnienie braków wypos., działanie na rzecz przyszłej inwestycji
kuratorzy	2	3	Wzrost w związku z rozwojem programu
konserwator	0,5	0,5	Poważniejsze konserwacje zlecane na zewnątrz
inwentaryzator	0,5	1	Zależnie od skali przyrostu kolekcji
produkcja i koordynacja wydarzeń, wystaw i wydarzeń	1	2	Wzrost w związku z rozwojem programu
wydawnictwa	1	1	
promocja i komunikacja	1	2	Wzrost w związku z rozwojem programu
spec. ds. pozyskiwania funduszy i administrowania grantami	1	1	
Edukator	1	2	j.w.; dodatkowo umowy zlecenia
biuro/sekretariat/kancelaria	1	1	
kasa-informacja	1	1	
technik-montażysta	1	2	Wzrost w związku z rozwojem programu
opiekunki ekspozycji	4	4	
IT	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
obsługa prawna, w tym w zakresie PZP	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	

sprzątanie	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	Z wyjątkiem przestrzeni ekspozycyjnych: to trzeba ująć w zakresie obow. opiekunek ekspozycji
Ochrona	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
łącznie	21	27,5	

* „rok N” oznacza rok, w którym NOMUS zacznie działać jako samodzielna jednostka muzealna

** „rok N+1” oznacza następny rok po rozpoczęciu działalności NOMUS jako samodzielnej jednostki muzealnej

Zatrudnienie w roku N obejmuje (z wyjątkiem dyrekcji):

- 9 pracowników administracyjnych
- 5 pracowników technicznych
- 5 pracowników merytorycznych (z czego dwie osoby na pół etatu).

Zatrudnienie w roku N+1 obejmuje zwiększenie o:

- 3 pracowników administracyjnych
- 1 pracownika technicznego
- 2,5 etatu pracowników merytorycznych.

b) Szacunek kosztów zatrudnienia

ROK N		
l.p.	stanowisko	wynagrodzenie brutto
1	dyrektor	18 000
2	zastępca dyrektora	14 000
3	główna księgowa	12 000
4	spec. ds. księgowości	6 600
5	kierownik admin.	9000
6	specjalista ds. inwestycji	8000
7	biuro-sekretariat	6600
8	kurator 1	7600

9	kurator 2	7600
10	inwentaryzator <i>0,5 etatu</i>	4000
11	konserwator <i>0,5 etatu</i>	4000
12	produkcja i koordynacja	7000
13	Wydawnictwa	7000
14	Promocja	7000
15	Edukacja	7000
16	pozyskiwanie funduszy	7000
17	kasa i opieka nad eksp.	4700
18	kasa i opieka nad eksp.	4700
19	kasa i opieka nad eksp.	4700
20	opiekunka ekspozycji	4400
21	opiekunka ekspozycji	4400
22	technik-montażysta	4400
	SUMA	159 700

Fundusz płac w roku N:

(a) łączny roczny koszt etatów brutto: 1 916 400

(b)=10 proc. z (a): pozostałe składowe (jubileusze, dodatki funkcyjne i stażowe, odprawy, nagrody itp.):
191 640

SUMA (a)+(b) = **2 108 040 zł**

ROK N+1

ROK N+1: nowe stanowiska		
l. p.	stanowisko	wynagrodzenie brutto
1	specjalista ds. księgowości	6 600
2	kurator 3	7600
3	inwentaryzator <i>0,5 etatu</i>	4000
4	produkcja i koordynacja	7000
5	promocja i komunikacja	7000
6	edukator	7000
7	technik-montażysta	4400
	SUMA	43 600

łączny miesięczny koszt etatów brutto: 159.700 + 43.600 = **203.300**

Fundusz płac w roku N+1:

(a) łączny roczny koszt etatów brutto: 2 439 600

(b)=10 proc. z (a): pozostałe składowe (jubileusze, dodatki funkcyjne i stażowe, odprawy, premie itp.):
243 960

SUMA (a)+(b) = **2.683.560 zł**

c) Szacunek kosztów prowadzenia działalności NOMUSu

PRZYCHODY	
dotacje podmiotowe organizatorów	
dotacja podmiotowa - Organizator 1	3 500 000
dotacja podmiotowa - Organizator 2	3 500 000
Przychody własne:	
sprzedaż biletów	80 000
sprzedaż usług (zajęcia, warsztaty, oprowadzania)	10 000
wynajem i dzierżawa składników majątku	30 000
darowizny, sponsorzy, granty	80 000
sprzedaż towarów (wydawnictwa, gadżety)	6 000
SUMA PRZYCHODÓW	7 206 000

KOSZTY	
koszty stałe:	4 515 560
energia i inne media*	222 000
usługi obce (outsourcing)**	700 000
fundusz płac - osobowy	2 683 560
fundusz bezosobowy (stali współpracownicy, m.in. edukatorzy, grafik)	200 000
szkolenia, delegacje	60 000
ZUS	550 000
inne usługi obce	100 000
koszty prowadzenia działalności merytorycznej:	2 000 000
wystawy (3-4 rocznie)	1 000 000
program społeczno-artystyczny	150 000

program performatywny	150 000
program kinowy	100 000
konferencje naukowe, sympozja, dyskusje, wykłady, badania	160 000
wydawnictwa	200 000
edukacja	160 000
materiały do pakowania i konserwacji dzieł	40 000
zlecanie usług konserwacji	30 000
zlecanie ekspertyz dotyczących dzieł (z kolekcji lub do zakupu)	10 000
SUMA KOSZTÓW	6 515 560
rezerwa 10 procent (możliwe niedoszacowanie niektórych pozycji lub ich nieuwzględnienie, inflacja, dalsze wzrosty cen towarów i usług oraz płacy minimalnej)	651 556
SUMA KOSZTÓW Z REZERWĄ	7 167 116

*		podstawa szacunku
woda i ścieki	2000	zwiększone wykonanie NOMUS 2022
energia cieplna	200 000	wykonanie NOMUS 2022 (70 tys.) zwiększone o współczynnik wzrostu cen energii oraz o orientacyjną kwotę kosztu działania klimatyzacji
wywóz śmieci	20 000	wykonanie NOMUS 2022
	222 000	

**		podstawa szacunku
IT	60 000	12x5 000 zł
obsługa prawna	100 000	
kadry i płace	70 000	

sprzątanie	60 000	
ochrona	350 000	wykonanie w NOMUS w 2022 zwiększone o 10 procent
usługi konserwacyjne, serwisowe i naprawcze	40 000	wykonanie w NOMUS 2022
hosting, domeny, licencje	20 000	
SUMA	700 000	

d) Analiza SWOT

Silne strony wewnętrzne	Słabe strony wewnętrzne
- rozpoznawalna lokalizacja (Nowe Miasto i tereny postoczniowe jako miejsce kultury, rozrywki i spędzania wolnego czasu); - polepszająca się sukcesywnie jakość przestrzeni - NOMUS na szlaku turystyczno-kulturalnym (ECS-NOMUS-Stocznia oraz muzea i atrakcje turystyczne Głównego Miasta, w tym Muzeum II Wojny Światowej) - wypracowanie rozpoznawalnej w Polsce nazwy, kojarzonej z kulturą i sztuką współczesną; znajomość nazwy wśród potencjalnych zagranicznych partnerów (głównie dzięki konferencji CIMAM w 2021) - oryginalna i warta kontynuacji ramowa misja NOMUSu - zaczątek zbiorów (około 100 dzieł konsekwentnie profilowanej Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej) - infrastruktura: wyremontowany i zmodernizowany budynek, nowoczesny monitoring, wyposażenie holu wejściowego - możliwość zbudowania profesjonalnych kadr	- bardzo mały budynek, zupełnie nie nadający się docelowo na samodzielnie funkcjonujące muzeum, zdalny wyłącznie na krótkoterminową, „przejściową” działalność prowadzoną w oczekiwaniu na docelową, profesjonalną siedzibę i skazany tym samym na tymczasowość - ograniczająca rozwój infrastruktura: bardzo mała przestrzeń wystawiennicza, brak klimatyzacji, brak profesjonalnych magazynów dzieł, braki w wyposażeniu (meble, komputery, rzutniki, wyposażenie kawiarni itd.), podmałkające i nieprzystosowane do użytku piwnice itp. - mały zespół, który zdolny jest pomieścić budynek i stanowiący konieczne minimum dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania NOMUSu, nie będzie w stanie prowadzić intensywnego programu czy szerzej zakrojonych współprac, nawet z partnerami krajowymi - długotrwałe utrudnienia w najbliższym otoczeniu spowodowane pracami budowlanymi w ramach wieloletnich inwestycji deweloperskich; ograniczona aktywność usługowo-rozrywkowa w okolicy i na terenach postoczniowych w okresie jesienno-zimowym
Szanse zewnętrzne	Zagrożenia zewnętrzne
- brak muzeum o podobnym profilu na Pomorzu oraz nieliczna obecnie konkurencja w skali ogólnopolskiej (Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie otwiera docelową siedzibę w 2024 i będzie prowadzić w dużej mierze program międzynarodowy; MOCAM w Krakowie i MWW	- kryzys polityczny i finansowy, uniemożliwiający długoterminowe, stabilne planowanie - brak zaufania społecznego (zwłaszcza lokalnych odbiorców) do NOMUSu (fall-start otwarcia wraz z utratą wygenerowanego przez

we Wrocławiu prowadzą działalność skierowaną głównie do odbiorców lokalnych i do turystów, natomiast utraciły w ostatnich latach wiarygodność i zaufanie ponadlokalnych środowisk twórczych) - silne zapotrzebowanie lokalnego oraz ogólnopolskiego środowiska twórców i odbiorców sztuki współczesnej - możliwość stworzenia charakterystycznej oferty odróżniającej się znacznie od GGM (niewielka skala, rozproszenie, eksperymentalne projekty) i CSW Łaźnia (sztuka najnowsza) oraz działu Muzeum Narodowego w Oliwie (praca z kolekcją i historycznym dziedzictwem nowoczesności) - wysoki potencjał frekwencyjny w związku z ruchem turystycznym w Gdańsku w sezonie wiosenno-letnim - brak konsekwentnych badań nad sztuką gdańską po 1970; potencjał współprac z uniwersytetami - duży potencjał w partnerstwach międzynarodowych, szczególnie w Niemczech, krajach bałtyckich i skandynawskich przy jednoczesnych prawie nieistniejących profesjonalnych partnerach w Polsce - duża dostępność na rynku pracy w Polsce wysoko wykwalifikowanych muzealników/pracowników instytucji kultury - mała, zwrotna instytucja bardziej odporna na kryzysy i zmiany	nie potencjału, deprofesjonalizacja NOMUSu po otwarciu i znaczne ograniczenie jego programu, konflikt dyrektora MNG z Anetą Szyłak, zamknięcie budynku w 2022, ponowne otwarcie w 2023 przypadkową wystawą o niskim znaczeniu) - ryzyko kontrowersji i konfliktów w lokalnym środowisku artystycznym - ryzyko sprzecznych wymagań lub niedoprecyzowanych interesów samorządów jako organizatorów
---	--

Wnioski:

Model ponownego uruchomienia NOMUSu, tym razem jako samodzielnego muzeum współprowadzonego przez dwa samorządy, posiada liczne zalety w postaci szans zewnętrznych (liczne potencjały tkwiące w niskiej konkurencji w Polsce oraz istotnej do uzupełnienia niszy lokalnej, a także w dużych zapotrzebowaniach publiczności z Polski i turystach ze świata). Są one jednak podważane przez nieliczne wprowadzie, ale silne i znaczące słabe strony wewnętrzne (mały budynek nie nadający się na cele muzealne – oprócz sytuacji przejściowej, a więc w konsekwencji konieczność zaplanowania już na wstępie docelowej inwestycji, wybrakowana infrastruktura). NOMUS jako samodzielna instytucja muzealna obliczona na działanie w obecnym obiekcie nie byłby zatem w stanie wykorzystać w pełni licznych szans zewnętrznych ani rozwijać prawidłowo działalności merytorycznej – mógłby to robić jedynie w formule tymczasowej, w oczekiwaniu na docelowy, przystosowany do celów muzealnych obiekt.

Silne strony wewnętrzne (zbudowana i rozpoznawalna marka oraz lokalizacja, niewielka kolekcja stanowiąca dobry punkt odniesienia dla przyszłych zbiorów, wyremontowany budynek, możliwość zbudowania nowego zespołu) nie przeważają nad zewnętrznymi zagrożeniami (głównie związanymi z lokalnymi konfliktami w środowisku artystycznym oraz potencjalnym brakiem stabilnego finansowania) ani też nad słabymi stronami wewnętrznymi, do których w pierwszym rzędzie należy niewielki obiekt uniemożliwiający prowadzenie w nim muzeum w innej formie niż tymczasowa, a także wymagający licznych dostosowań do pełnienia takiej funkcji (m.in. klimatyzacja, magazyny). Słabe strony wewnętrzne, a więc głównie braki i ograniczenia przestrzenne oraz infrastrukturalne, będą trudne do wyeliminowania, jeśli nie zostaną zminimalizowane lub częściowo wyeliminowane takie zagrożenia zewnętrzne jak kryzys finansowy czy potencjalny brak uzgodnień wspólnoty interesów na poziomie organizatorów instytucji.

Mocno ograniczające słabe strony wewnętrzne instytucji przy jednoczesnych zagrożeniach (w wypadku gdy nie zostaną wyeliminowane), skazywałyby NOMUS w niniejszym modelu na strategię defensywną, a więc na koncentrowanie się na przetrwaniu na rynku usług kulturalnych. Strategia taka w sposób oczywisty nie miałaby sensu; jest też ona obecnie stosowana w praktyce przez Muzeum Narodowe w Gdańsku, co w krótkim czasie doprowadziło do utraty znaczenia NOMUSu wypracowanego w ramach publicznego otwarcia.

Rekomendacje:

W razie wyboru niniejszego modelu przez decydentów, w celu realizacji misyjnych zadań instytucji z pełnym sukcesem, należałoby przestawić instytucję na strategię ekspansywną (silne strony wewnętrzne i zewnętrzne szanse przeważają nad słabymi stronami i zagrożeniami). Byłoby to możliwe przy spełnieniu następujących podstawowych warunków:

- przyjęcie od początku założenia, że budynek NOMUSu w obecnym kształcie stanowi miejsce tymczasowej działalności muzeum (na około 5 lat), a docelowo stanie się np. oddziałem docelowego muzeum lub zostanie przeznaczony na inne cele kulturalne (np. stanie się siedzibą Gdańskiej Galerii Miejskiej);
- jednocześnie podjęcie decyzji co do docelowej siedziby muzeum (np.: decyzja co do przeznaczenia konkretnej posesji na modernizację, remont i przystosowanie do celów muzealnych) i niezwłoczne przeznaczenie na ten cel środków, tak by dyrektor muzeum mógł sprawnie (tj. w ciągu kilku lat) przeprowadzić cały proces inwestycyjny;
- uzgodnienie przez organizatorów wspólnej wizji i misji współprowadzonej instytucji oraz jasne sprecyzowanie oczekiwań zarówno wobec dyrektora, jak i siebie nawzajem;
- zapewnienie przez organizatorów stabilnego finansowania, adekwatnego do potrzeb oraz do celu (strategia ekspansywna, zapewniająca szeroką publiczność, odbudowanie lokalnego i ogólnopolskiego zaufania do NOMUSu, zbudowanie jego znaczenia w kontekście muzealnictwa oraz sceny sztuki współczesnej w Polsce oraz za granicą, zapewniając sieciowanie i prestiżowe partnerstwa).

Przy zachowaniu powyższych warunków, NOMUS w pierwszych latach działania mógłby:

- a) odbudować i rozwinąć swoje znaczenie lokalne (programy edukacyjne i społeczne, praca z lokalnym otoczeniem, które w dużej mierze stanowią rodziny byłych stoczniovców, praca z lokalnym otoczeniem artystycznym w kontekście Gdańska i Pomorza, współprace z uczelniami oraz muzeami i instytucjami kultury na Pomorzu)
- b) realizować niewielkie wystawy oraz program performansów i debat, który zbudowałby znaczenie NOMUSu dla odbiorców sztuki w Polsce, a także w skali międzynarodowej w wypadku wybranych projektów
- c) prowadzić konsekwentne badania nad sztuką współczesną Gdańska po 1970 oraz nad jej historycznymi i społecznymi uwarunkowaniami; publikować serie wydawnictw i realizować międzynarodowe konferencje, co zapewniłoby instytucji w skali lokalnej i ogólnopolskiej pozycję lidera i autorytetu w tej dziedzinie
- d) wprowadzać lokalnych artystów do obiegu ogólnopolskiego i międzynarodowego, działając tym samym na rzecz promocji Gdańska i Pomorza, których historia i współczesność będą opowiadane językiem sztuki
- e) stać się turystyczną atrakcją na szlaku gdańskich *land marks*: Muzeum II Wojny Światowej – ECS – Stocznia
- f) prowadzić pracę nad rozbudową Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej oraz nad otwarciem docelowej siedziby.

Po przeprowadzeniu inwestycji i otwarciu dla publiczności nowej, docelowej siedziby muzeum, NOMUS będzie mógł nie tylko wzmocnić realizację swojego podstawowego celu (tworzenie i upowszechnianie wiedzy o współczesnej sztuce Gdańska/Pomorza po 1980), ale także stać się istotnym partnerem dla międzynarodowych współprac, wymian i współprodukcji wystaw.

7.2 MODEL 2: połączenie NOMUSu i CSW Łąźnia

Dla MODELU 2 została przyjęta nieco odmienna metodologia niż dla MODELU 1, ponieważ MODEL 2 posiada realny punkt odniesienia w postaci działającej instytucji CSW Łąźnia, finansowanej z budżetu Miasta Gdańska. Stan faktyczny opisany w dokumentach planistycznych jednostki na rok 2023, a także przeprowadzona w rozdziale 3 analiza działalności CSW Łąźnia oraz dane wynikające z analiz dla MODELU 1 wyznaczają warunki brzegowe dla poniższych symulacji zatrudnienia i budżetu działalności jednostki muzealnej powstałej z połączenia NOMUSu i CSW Łąźnia.

W poniższych zestawieniach, pierwsza kolumna opisana „rok 2023” odnosi się zawsze do danych planistycznych dostarczonych przez CSW Łąźnia organizatorowi.

Druga kolumna, opisana „rok A”, oznacza symulację danych dla połączonej instytucji muzealnej.

Dane liczbowe prezentowane są czasem w innym układzie lub według nieco odmiennych kategorii niż w przypadku MODELU 1, co wynika ze sposobu prezentacji danych w dokumentach planistycznych na formatkach organizatora.

Analiza SWOT dotyczy efektów połączenia NOMUSu i CSW Łąźnia bez uwzględniania wariantów samego scalania. Analiza trzech wariantów (1. CSW wchłania NOMUS, 2. NOMUS wchłania CSW, 3. nowe muzeum) znajduje się na końcu tego podrozdziału.

a) Symulacja etatów - zatrudnienie

Stanowisko	Etaty: rok 2023*	Etaty: rok A**	Komentarze
dyrektor	1	1	
zastępca dyrektora	1	1	
administracja i pracownicy techniczni (obecnie: Dział Finansów i Kadr z główną księgową, Dział Administracyjno-Techniczny, Dział Komunikacji i Promocji, Samodzielne stanowisko ds. obsługi sekretariatu, Samodzielne stanowisko ds. zamówień publicznych)	10,5	14,5	Wzrost w związku z rozwojem działalności (2 techników montażystów, 2 koordynatorów wystaw)
Pracownicy merytoryczni – kuratorzy i edukatorzy (obecnie: Dział Wystaw,	20	20	Zwiększenie ilości edukatorów kosztem kuratorów

Dział Edukacji, Dział Sztuki w Przestrzeni Publicznej)			
specjalista ds. infrastruktury i inwestycji	0	1	Dokończenie inwestycji w budynku NOMUS, działanie na rzecz przyszłej inwestycji
konserwator	0	0,5	Poważniejsze konserwacje będą zlecane na zewnątrz
inwentaryzator	0	0,5	Dalsze zwiększenie zatrudnienia zależne od skali przyrostu kolekcji
wydawnictwa	0	1	
spec. ds. pozyskiwania funduszy i administrowania grantami	0	1	Konieczność zwiększenia przychodów
kasa-informacja	0	1	Osoba w NOMUS, która może zastąpić obsługę galerii
opiekunki ekspozycji		4	Minimum obsługi koniecznej w NOMUSie
IT	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
obsługa prawna, w tym w zakresie PZP	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
sprzątanie	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	Z wyjątkiem przestrzeni ekspozycyjnych: to trzeba ująć w zakresie obow. opiekunek ekspozycji
ochrona	0 (outsourcing)	0 (outsourcing)	
łącznie	32,5	45,5	zwiększenie o 13 etatów

*zestawienie danych zawartych w planach CSW Łąźnia na 2023 rok przedłożonych organizatorowi

**„rok A” oznacza pierwszy rok działalności jako samodzielnej jednostki muzealnej instytucji utworzonej z połączenia NOMUSu i CSW Łąźnia

Wzrost etatów w roku A w stosunku do działalności CSW Łąźnia w 2023 roku przedstawia się następująco:

- pracownicy merytoryczni: +2 etaty
- pracownicy administracyjni: +4 etaty
- pracownicy techniczni i obsługi: +7 etatów.

b) Symulacja etatów – budżet

Wynagrodzenia w CSW Łąźnia należy uznać za bardzo niskie. Ze sprawozdań finansowych instytucji z ostatnich lat wynika, że nie były one od dawna rewaloryzowane. Na uwagę zasługuje fakt, że najniższe wynagrodzenia w instytucji mają obecnie pracownicy merytoryczni, których średnie wynagrodzenie wynosi 4.607 zł brutto, a więc o 187 zł mniej niż średnie wynagrodzenie pracowników technicznych i obsługi i aż 922 zł mniej niż pracowników administracyjnych. Jednocześnie w przeliczeniu na kwotę netto pracownik merytoryczny otrzymuje przeciętnie 3.470 zł co wydaje się być zupełnie nieadekwatne nie tylko do siatki płac w instytucji, ale również do wyceny stanowiskowej (wartość pracy na stanowisku merytorycznym w instytucji kultury oraz częstość występowania pożądaných kompetencji na rynku pracy). W związku z tym, poniższa symulacja wzrostu wynagrodzeń w instytucji muzealnej powstałej z połączenia NOMUSu i CSW Łąźnia oparta jest o dwa współczynniki wzrostu:

- wzrost ilości etatów

- wzrost średniego wynagrodzenia na danym stanowisku, zgodnie z tabelą wynagrodzeń przyjętą dla MODELU 1.

CSW Łąźnia 2023			
Stanowisko / grupa zawodowa	ilość etatów	średnie wynagr.	miesięcznie brutto
dyrektor	1	13 170	13 170
zastępca dyrektora	1	9 471	9 471
pracownicy administracyjni	7	5529	38 703
pracownicy merytoryczni	20	4607	92 140
pracownicy techniczni i obsługi	3,5	4794	16 779
SUMA	32,5		114 781

Łączny koszt wynagrodzeń rocznie brutto = **1.377.372**

ROK A			
Stanowisko / grupa zawodowa	ilość etatów	średnie wynagrodzenie	miesięcznie brutto
dyrektor	1	18 000	18 000
zastępca dyrektora	1	14 000	14 000
pracownicy administracyjni	11	8 290 - z główną księgową i kier.admin.; 7 800 - bez gł.księg. i kier. admin	91 200

pracownicy merytoryczni	22	7 440	163 680
pracownicy techniczni i obsługi	10,5	4 550	47 775
SUMA	45,5		334 655

Łączny koszt wynagrodzeń rocznie brutto = **4.015.860**

Powyższe symulacje wynagrodzeń nie uwzględniają nieznanych na ten moment dalszych wzrostów płacy minimalnej oraz wzrostów inflacyjnych.

c) Szacunek kosztów prowadzenia działalności połączonej instytucji

PRZYCHODY 2023	
Dotacja podmiotowa organizatora	5 208 746
Przychody własne:	
sprzedaż biletów i usług	30 000
sprzedaż towarów handlowych i wydawnictw	2 000
darowizny, sponsorzy i pozostałe przychody	315 000
wynajem i dzierżawa składników majątku	0
dotacje z innych źródeł	458 791
SUMA PRZYCHODÓW	6 014 537

KOSZTY 2023	
--------------------	--

energia i inne media	481 409
amortyzacja	360 000
fundusz płac - osobowy	2 020 320
fundusz bezosobowy	600 000
szkolenia, delegacje, ZFŚ	72 047
ZUS, inne pochodne wynagrodzeń	447 791
usługi obce	1 496 515
materiały i wyposażenie	190 000
usługi transportowe	131 455
pozostałe koszty	215 050
SUMA KOSZTÓW	6 014 587

PRZYCHODY W ROKU A		Komentarz
Dotacja podmiotowa organizatora	10 000 000	
Przychody własne:		
sprzedaż biletów i usług	80 000	zwiększenie ceny biletów, poprawa jakości i atrakcyjności oferty programowej
sprzedaż towarów handlowych i wydawnictw	6 000	
darowizny, sponsorzy i pozostałe przychody	315 000	

wynajem i dzierżawa składników majątku	30 000	wynajem sal
dotacje z innych źródeł	500 000	
SUMA PRZYCHODÓW	10 931 000	
KOSZTY W ROKU A		komentarz
energia i inne media	800 000	zwiększenie o szacunek analogicznych kosztów w MODELU 1 oraz o współczynnik wzrostu kosztów
amortyzacja	500 000	zwiększenie szacunkowe
fundusz płac - osobowy	4 015 860	podstawa szacunku w tabeli w pkt b/ SYMULACJA ETATÓW - BUDŻET
fundusz bezosobowy	1 200 000	zwiększenie działalności, rosnące koszty stawki minimalnej na umowie zlecenia
szkolenia, delegacje, ZFS	200 000	
ZUS, inne pochodne wynagrodzeń	1 900 000	
usługi obce	3 500 000	rosnące koszty ochrony, sprzętnia i in.; koszty zwiększonej działalności programowej
materiały i wyposażenie	500 000	rosnące koszty materiałów, zwiększona działalność, dodatkowy obiekt
usługi transportowe	300 000	rosnące koszty transportu, zwiększona działalność
pozostałe koszty	600 000	w tym koszty związane z reorganizacją, wkładami własnymi, remontami itp.
SUMA KOSZTÓW	10 815 860	
rezerwa 10 procent (możliwe niedoszacowanie niektórych pozycji lub ich nieuwzględnienie, inflacja, dalsze wzrosty cen towarów i usług oraz płacy minimalnej)	108 158	
SUMA KOSZTÓW Z REZERWĄ	10 924 018	

UWAGA: Symulacja wzrostu kosztów w roku A przeprowadzona jest proporcjonalnie w stosunku do znanych kosztów prowadzenia działalności CSW Łaźnia oraz symulowanych kosztów prowadzenia

działalności w NOMUSie (MODEL 1) - może być zatem obarczona większym ryzykiem niedoszacowania niż 10% dla sumy kosztów, które zostało uwzględnione w powyższym wyliczeniu jako "rezerwa".

d) Analiza SWOT

Silne strony wewnętrzne	Słabe strony wewnętrzne
- lokalizacja budynku NOMUS w pobliżu centrum, skutkiem tego NOMUS+CSW zyskuje obecność na szlaku turystyczno-kulturalnym (ECS-NOMUS-Stocznia) - "superinstytucja" - efekt skali, po połączeniu dwóch małych instytucji powstaje średnia organizacja, co umożliwia prowadzenie większych projektów, precyzyjniejszej dywersyfikacji mniejszych – stwarza to szansę na stworzenie synergii programowej - połączenie dwóch rozpoznawalnych marek – synergia wizerunkowa - bogatsza i ciekawsza kolekcja po połączeniu zbiorów – zwiększenie jej widzialności; dzięki rozwinięciu kompetencji muzealnych możliwa będzie lepsza opieka merytoryczna i konserwatorska nad kolekcją; dzięki jej naukowemu i kuratorskiemu opracowaniu, będzie bardziej widoczna i może zostać włączona w obieg wystawienniczy - częściowe wzmocnienie infrastruktury – trzy budynki stwarzają szansę na lepsze zaspokojenie potrzeb związanych z przestrzeniami biurowymi lub magazynowymi; wszystkie obiekty przeszły gruntowne remonty i są wyposażone - uruchomienie i rozwinięcie potencjału zespołu dzięki jego reorganizacji, która jest konieczna dla stworzenia NOMUS+CSW	- rozproszenie aktywności na trzy lokalizacje – co generuje trudności logistyczne, utrudnia identyfikację ze strony odbiorców, ogranicza atrakcyjność oferty (konieczność przemieszczania się do trzech miejsc, w celu odbioru projektów o małej lub średniej skali) - konieczność reorganizacji zespołu, choćby ze względu na ograniczone kompetencje muzealne oraz wypalenie zespołu – co jest kosztowne, czasochłonne, może generować konflikty - instytucjonalne rozdwojenie – może pojawić się, jeśli nie uda się uzyskać synergii dla połączenia dwóch odmiennych formatów (centrum i muzeum), organizacja może osuwać ku jednemu z nich - wizerunkowe rozdwojenie – utrzymywanie dwóch marek konieczne przynajmniej na początku zwiększać będzie koszty, utrudniać komunikację, komplikować identyfikację z instytucją u pracowników i identyfikację instytucji u widzów - niewystarczająca infrastruktura – nawet po połączeniu obiekty nie wystarczą do stworzenia minimalnego wyposażenia muzealnego – brak odpowiedniej przestrzeni magazynowej dla rozwoju kolekcji (niewielki magazyn znajduje się w Łaźni 1, a NOMUSie zorganizowano tymczasowe pomieszczenia przechowywania dzieł), brak przestrzeni dla podstawowej opieki konserwatorskiej (przy założeniu, że faktyczne konserwacje będą zlecane komercyjnie innym muzeom w Gdańsku), budynek NOMUS nie ma klimatyzacji, co znacząco ogranicza możliwość prezentowania dzieł o statusie muzealiów
Szanse zewnętrzne	Zagrożenia zewnętrzne
- wzmocnienie pozycji w kraju – NOMUS+CSW byłoby instytucją porównywalną z MOCAKiem w Krakowie, przewyższającą Muzeum	- kryzys inflacyjny i wzrost kosztów działalności – niewystarczające finansowanie

Współczesne Wrocław i CSW Znaki Czasu w Toruniu, MCSW Elektrownia w Radomiu (warszawski MSN, ze względu na większą skalę jest nieporównywalny) - wzmocnienie pozycji na arenie międzynarodowej — większa i silniejsza instytucja ma większe szanse na prowadzenie długoterminowych współprac międzynarodowych, szczególnie z krajami basenu Morza Bałtyckiego - zwiększenie możliwości pozyskiwania atrakcyjnych partnerów oraz funduszy - silne zapotrzebowanie lokalnego oraz ogólnopolskiego środowiska twórców i odbiorców sztuki współczesnej - odzyskanie zainteresowania mediów i publiczność — „ponowne otwarcie” po połączeniu i reorganizacji - podwyższenie statusu sztuki współczesnej na lokalnej arenie kultury - ruch turystyczny w Gdańsku w sezonie wiosenno-letnim — zwiększanie liczby odbiorców - większy potencjał do zagospodarowania luk w badaniach i opracowaniach sztuki polskiej, przede wszystkim dotyczących środowiska gdańskiego; większe możliwości wykorzystania rezultatów tych badań, zwłaszcza w kontekście badań nad historią Europy Środkowej - duża dostępność na rynku pracy w Polsce wysoko wykwalifikowanych muzealników/pracowników instytucji kultury	- chwiejność i zmienność polityk kulturalnych na różnych szczeblach - obciążenia wniesione przez obie łączone instytucje — w przypadku NOMUSu: brak zaufania społecznego w szczególności u odbiorców lokalnych w związku z konfliktami wokół instytucji po jej otwarciu, utrata reputacji i deprecjacja wynikające z programowego uwiązdu; w przypadku CSW: osłabienie pozycji i wizerunku - nierozwiązane konflikty w środowisku artystycznym będącym bezpośrednim otoczeniem instytucji — wciąganie instytucji w spory - znużenie tym, co może być postrzegane jako niekończący się chaos instytucjonalny
---	--

Wnioski:

Połączenie Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia i NOMUS – Nowe Muzeum Sztuki uzyskuje duże szanse zewnętrzne przez potencjalny dostęp do większej puli dodatkowego finansowania. Zwiększenie wielkości instytucji może przełożyć się na jej wzrost jej widzialności, czy znaczenia w świecie sztuki — może znacząco zwiększyć swoją rangę i jakość. NOMUS+CSW może w silny sposób wpływać na dyskurs sztuki współczesnej zarówno na scenie lokalnej jak i krajowej. Może w skuteczniejszy sposób budować znaczenie i rozpoznawalność swojej kolekcji. Może również lepiej zagospodarowywać nisze w polu sztuki.

Szanse zewnętrzne są podważane przez słabości wewnętrzne. Najważniejszą z nich jest brak niezbędnej infrastruktury, zasób lokalowy jest niewystarczający dla zbudowania koniecznego zaplecza muzealnego oraz rozwinięcia potencjału i uzyskania efektu synergii. Niezbędne jest zwiększenie zarówno przestrzeni wystawienniczych jak i zaplecza organizacyjnego. Niemniej jednak nawet przy niewystarczającej

infrastrukturze, NOMUS+CSW jest w stanie lepiej wykorzystywać szanse zewnętrzne niż to ma miejsce w sytuacji obecnej.

Silne strony wewnętrzne (wynikające z synergii instytucjonalnej, programowej, wizerunkowej oraz z połączenia kolekcji) przeważają nad zewnętrznymi zagrożeniami (głównie związanymi z lokalnymi konfliktami w środowisku artystycznym oraz potencjalnym brakiem stabilnego finansowania), jak i też nad największą słabością wewnętrzną, czyli niewystarczającą infrastrukturą. Aczkolwiek trzeba podkreślić, że ograniczenia przestrzenne oraz infrastrukturalne, będą trudne do wyeliminowania, jeśli nie zostaną zminimalizowane lub częściowo wyeliminowane takie zagrożenia zewnętrzne jak trudności finansowe.

NOMUS+CSW dzięki połączeniu zasobów infrastrukturalnych może zrekompensować największe braki w tym zakresie jakie trapią każdą z instytucji. Stanowi to jednak rozwiązanie tylko najbliższy czas żeby NOMUS+CSW mogło się rozwijać konieczne byłyby dalsze inwestycje w infrastrukturę. Eliminacja wewnętrznych słabości może stać się wiodącą instytucją sztuki współczesnej w regionie i kraju oraz istotnym partnerem w wymianie międzynarodowej.

Rekomendacje:

W razie wyboru modelu NOMUS+CSW stworzenie możliwości do pełnego wykorzystania potencjału nowej instytucji wymagałoby przede wszystkim dwóch elementów:

- a) stworzenie przez organizatora długoterminowej wizji rozwoju infrastruktury obiektu, o ile najbardziej palące potrzeby zostaną zaspokojone w momencie połączenia, o tyle trudno będzie w pełni rozwinąć potencjał instytucji bez spełnienia standardów muzealnych w przestrzeniach ekspozycyjnych (klimatyzacja) oraz profesjonalnego zaplecza;
- b) uzyskanie synergii, co jest to możliwe, że kadra zarządzająca będzie posiadała odpowiednie kompetencje — wśród których konieczna jest specjalizacja w polu sztuki współczesnej i doświadczenie muzealne.

Przy spełnieniu powyższych warunków, połączona instytucja już w pierwszych latach działania mogłaby:

- a) zbudować znaczącą pozycję na lokalnej scenie sztuki, wspierając ją w rozwoju oraz umożliwiając jej włączenie w obieg krajowy i międzynarodowy;
- b) nawiązywać i rozwijać współprace i wymiany w kraju i zagranicą, w szczególności z krami basenu Morza Bałtyckiego;
- c) dyskursy i praktyki sztuki współczesnej na poziomie kształtować lokalnym i krajowym;
- d) prowadzić badania naukowe i kuratorskie nad wybranymi zagadnieniami sztuki współczesnej, w szczególności nad sztuką współczesną Gdańską po 1970 r. oraz nad jej historycznymi i społecznymi uwarunkowaniami; upowszechniać rezultaty badań w postaci serii wydawniczych i konferencji krajowych i międzynarodowych, co zapewniłoby instytucji w skali lokalnej, ogólnopolskiej i regionalnej pozycję lidera i autorytetu w tej dziedzinie;
- e) wykorzystywać efekty badań naukowych do kształtowania praktyk kuratorskich i artystycznych i jednocześnie profilować badania naukowe na potrzeby tych praktyk;

f) realizując powyższe punkty, działać również na rzecz promocji Gdańska i Pomorza, opowiadając o ich historii i współczesności językiem sztuki;

g) włączyć się w mapę turystycznych atrakcji gdańskich, w szczególności obecny NOMUS jako element szlaku Muzeum II Wojny Światowej – ECS – Stocznia; a pozostałe lokalizacje (Łaźnia 1 i Łaźnia 2) zwiększyłyby swoją widzialność dzięki zwiększonej rozpoznawalności NOMUSu;

h) po połączeniu Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej ze zbiorami CSW Łaźnia, rozwijać te zbiory i budować ich znaczenie na szczeblu krajowym i regionalnym.

Efektem połączenia NOMUSu i CSW może być powstanie superinstytucji — nie ze względu na skalę, ale na rangę prowadzonej działalności. Synergia programowa i funkcjonalna pozwoli uzyskać status wiodącego ośrodka sztuki współczesnej w kraju i w Europie Środkowej.

Warianty połączenia

WARIANT 1: CSW wchłania NOMUS

W wariantcie tym NOMUS — Nowe Muzeum Sztuki stanie się oddziałem Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia w Gdańsku. Istotne są tu dwa powody: pragmatycznego i prawnego.

Pragmatyczny powód związany jest z tym, że Miasto Gdańsk może wyłącznie na mocy swoich decyzji przekazać posiadany budynek NOMUSu oraz Gdańską Kolekcję Sztuki Współczesnej na rzecz CSW Łaźnia, której jest organizatorem.

Prawny powód wynika zaś z tego, że muzeum może zachować swój status jako część instytucji kultury. Art. 2 ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej jako formy organizacyjne działalności przewiduje m.in. galerie sztuki i muzea, a art. 11 dodaje, że można powołać instytucję kultury prowadzącą działalność w więcej niż jednej formie organizacyjnej.⁷ Co więcej, ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach w art. 4 wskazuje ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności jako ogólniejszą i odsyła do niej w sprawach przez siebie nieuregulowanych. W wypadku gdy muzeum — na przykład jako oddział instytucji kultury — nie posiada osobowości prawnej, działa ono na podstawie regulaminu nadanego przez organizatora, przy czym część dotycząca muzeum, powinna być uzgodniona z MKiDN (art. 6 ust. 6 ustawy o muzeach).⁸ Taka placówka może uzyskać status muzeum

⁷ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej:

Art. 2. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.

Art. 11. 1. Organizator wydaje akt o utworzeniu instytucji kultury, w którym określa jej przedmiot działania, nazwę i siedzibę, a także określa czy dana instytucja kultury jest instytucją artystyczną w rozumieniu ust. 2. Może być utworzona instytucja kultury prowadząca działalność kulturalną w więcej niż jednej formie organizacyjnej, wymienionej w art. 2.

⁸ Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach: Art. 6 ust. 6. Muzeum nieposiadające osobowości prawnej, w tym muzeum funkcjonujące w ramach struktury jednostki organizacyjnej, działa na podstawie regulaminu nadanego przez podmiot, o którym mowa w art. 5 ust. 1. Przepisy ust. 1–4 stosuje się odpowiednio do regulaminu.

rejestrowanego. Obowiązują w niej właściwe dla muzeów przepisy dotyczące inwentaryzacji i opieki nad muzealiami (art. 21 ust. 1a. ustawy o muzeach).⁹ Szczegółowe rozwiązania wymagałyby oczywiście ekspertyz prawnych.

Warto nadmienić, że w Polsce istnieje precedensowa instytucja, która działa w formie organizacyjnej galerii sztuki i muzeum. Jest to Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej Elektrownia w Radomiu wraz z oddziałem Muzeum Kolekcja Sztuki Współczesnej. Statut nadany tej organizacji w 2014 roku stwierdza w paragrafie pierwszym, że instytucja „działa w szczególności na podstawie: 1) ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2012 r. poz. 406 oraz z 2014 r. poz. 423); 2) ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach w zakresie prowadzenia Oddziału – Muzeum Kolekcja Sztuki Współczesnej, o którym mowa w § 7...” oraz odpowiedniej uchwały Sejmiku Województwa Mazowieckiego i statutu. Oddział – Muzeum Kolekcja Sztuki Współczesnej pozostaje wciąż w stanie organizacji, nie ma więc możliwości sprawdzenia, jak faktycznie funkcjonuje tego rodzaju połączenie. MCSW Elektrownia opiekuje się kolekcją sztuki nowoczesnej przekazaną w depozyt przez Muzeum im. Jacka Malczewskiego w Radomiu.

Centrum Sztuki Współczesnej łącznie z oddziałem NOMUS – Nowe Muzeum Sztuki stwarzałoby formę organizacyjną, która pozwoliłaby na zasadzie dynamicznej synergii wykorzystać potencjały dwóch odmiennych formatów instytucjonalnych — centrum sztuki współczesnej, którego zadaniem jest aktualizacja i nadawanie znaczenia zjawiskom artystycznym oraz muzeum sztuki współczesnej, którego zadaniem jest specyficzny rodzaj uhistorycznienia przez kontekstualizację. Otwiera to potencjał uruchomienia szczególnej dynamiki w wyniku połączenia różnych formatów instytucjonalnych — czego efektem może być unikalna synergia programowa. Dodatkowo instytucja uzyskuje możliwość funkcjonowania w dwóch obiegach: muzealnym i galeryjnym, co potencjalnie zwiększa możliwość pozyskiwania atrakcyjnych partnerów oraz funduszy.

Ten wariant połączenia wytwarza też niebagatelne ryzyka. Głównym jest zagrożenie instytucjonalnym rozdrożeniem — błędy zarządcze w prowadzeniu działalności w dwóch formach organizacyjnych mogą generować rozdziewiki i napięcia; utrzymywanie dwóch marek zwiększać będzie koszty, utrudniać komunikację, komplikować identyfikację z instytucją u pracowników i identyfikację instytucji u widzów. Może to prowadzić do wewnętrznego rozbicia na dwie nieskoordynowane i nieskomunikowane ze sobą części lub marginalizacji i uwiądu jednej z form organizacyjnych.

Ryzyka te mogą być wyeliminowane przede wszystkim dzięki zapewnieniu przez organizatora stabilnych warunków funkcjonowania, precyzyjnie sformułowanej misji, wizji i strategii oraz kompetencji w zarządzaniu.

b) **WARIANT 2:** NOMUS wchłania CSW

Wariant ten został zaproponowany przez eksperta Jarosława Suchana. W efekcie NOMUS (marka, budynek oraz GKS) zostają wyodrębnione ze struktury MNG jako muzeum w organizacji, do którego

⁹ Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach: Art. 21 ust. 1a. W przypadku muzeum nieposiadającego osobowości prawnej, muzealiami są rzeczy ruchome i nieruchomości stanowiące własność podmiotu, który utworzył muzeum, oraz wpisane do inwentarza muzealiów.

włączone zostają zasoby CSW Łaźnia, które w istocie ulega likwidacji. Chociaż lokalizacje dawnego centrum mogłyby zachować swoje nazwy: Łaźnia 1, Łaźnia 2.

Połączenie w tej wersji pozwala skupić całą uwagę zarówno środowiska, mieszkańców, organizatora na doprowadzeniu do stworzenia muzeum sztuki współczesnej w Gdańsku w pełnej skali i o wysokiej randze. Muzeum w organizacji byłoby jedynie przejściowym etapem do momentu wybudowania lub zaadaptowania nowej siedziby. Włączenie zasobów CSW ma wzmocnić tę tymczasową strukturę, umożliwiając jej uzyskanie większej widzialności, siły programowej oraz instytucjonalnej stabilności — w dużo większym stopniu niż przy samym wyodrębnieniu NOMUSu.

Głównym ryzykiem jest tu zamknięcie CSW Łaźnia - organizacji, która jest pewnym kryzysie, ale ma też niezaprzeczalny dorobek. Może to wywołać poczucie straty w środowisku i wśród mieszkańców, wzbudzić resentyment wobec całego przedsięwzięcia oraz odnowić konflikty lub wzniecić nowe. Rozwiązaniem proponowanym przez Jarosława Suchana jest rozbudowana kampania komunikacyjna i promocyjna ukazująca połączenie NOMUSu i CSW jako kolejny etap ewolucji obu instytucji, osiągnięcie przez nie w pełni rozwiniętej formy.

c) **WARIANT 3: NOWE MUZEUM** - przeprowadzenie środowiskowych i społecznych konsultacji w sprawie sposobu połączenia, włączając to sposób organizacji, nazwę, misję itd.

Wariant zaproponowany przez ekspertkę Alicję Knast. Zakłada powołanie muzeum w organizacji i przeprowadzenie całego procesu od nowa w procesie opartym na partycypacji i debatach. Sam proces mógłby być prowadzony przez CSW Łaźnia, które otrzymałoby do dyspozycji zasoby NOMUSu. A w momencie wypracowania głównej idei nowej instytucji mogłoby być powołane muzeum w organizacji, obejmujące zasoby zgodnie z ustalonym rozwiązaniem.

Podstawową zaletą tego rozwiązania jest otworenie społecznej debaty wokół muzeum sztuki współczesnej, co może pozwolić na zbudowanie większej świadomości o roli tego rodzaju instytucji oraz znaczeniu, jakie może mieć nie tylko dla środowiska artystycznego ale też mieszkańców i miasta. Przy odpowiednim prowadzeniu mogłoby to rozładować kontrowersje, jakie narosły wokół NOMUSu, załagodzić środowiskowe spory, a być może zbudować sojusz wokół nowej instytucji. Wymagałoby to ogromnego nakładu pracy w początkowej fazie oraz zaangażowania organizatora, jako podmiotu partycypującego w debacie. Publiczna dyskusja nad misją i wizerunkiem i charakterem nowej instytucji może odnowić zaufanie wobec niej lub przywrócić entuzjazm.

Kluczowe ryzyko z kolei to groźba odnowienia sporów, ugrzęźnięcia w niekończących się dyskusjach, wzmocnienia konfliktów lub wzniecenia nowych sporów — a przede wszystkim wywołanie wrażenia, że zamiast przekonującej wizji, nowe muzeum sztuki współczesnej tkwi w niekończącym się chaosie organizacyjnym.

Uwaga końcowa

Głównym założeniem przy opracowaniu tego modelu rozwiązania kryzysu, w jakim znalazł się NOMUS, jest to, że funkcję organizatora pełnić samodzielnie będzie Miasto Gdańsk. Warto tu jednak podkreślić, że wszystkie powyższe ustalenia zachowują aktualność również w sytuacji gdyby doszło do współprowadzenia połączonej instytucji z Samorządem Województwa Pomorskiego.

8. Wnioski końcowe

Punktem wyjścia dla sformułowania wizji strategicznej rozwoju sztuki współczesnej w Gdańsku jest analiza kontekstu historycznego, dla której istotne są dwa momenty: powstanie środowiska artystycznego po 1945 oraz niezwykle rozwój tego środowiska po 1980. Od tego czasu do dziś cechuje je unikalna w skali kraju dynamika, różnorodność i niezależność od innych ośrodków. Jądrzem, wokół którego orbituje ta zróżnicowana scena, pozostaje od początku lokalna uczelnia artystyczna - Akademia Sztuk Pięknych. Środowisko artystyczne było na tyle zdeterminowane, by doprowadzić do powstania trzech instytucji poświęconych sztuce współczesnej: Centrum Sztuki Współczesnej Łaźnia, Gdańskiej Galerii Miejskiej oraz Nowego Muzeum Sztuki NOMUS - obecnie działu Muzeum Narodowego w Gdańsku. Dodatkowym obszarem aktywności środowiska jest doskonale rozwinięty sektor pozarządowy.

Jednocześnie obserwując gdańską scenę z zewnątrz, trudno oprzeć się wrażeniu, że znalazła się może jeszcze nie w ślepych zaułku, ale już na pewno na bocznym torze. Jak się wydaje, głównym powodem jest impas, w jakim znalazła się instytucjonalna część sceny. Nasze analizy w rozdziale 3 pokazują, że zarówno CSW jak i GGM znajdują się w stanie stagnacji, w różnym stopniu brakuje im wizji dalszego rozwoju i skupiają się na bieżącej działalności.

Największym jednak wyzwaniem jest aktualna kondycja NOMUSu jako działu MNG. Jednostka padła ofiarą instytucjonalnej deprecjacji (została zredukowana do roli niewielkiej komórki MNG, dysponującej przestrzenią wystawienniczą), dotknęła ją również programowa marginalizacja (staje się przestrzenią prezentacji wystaw w luźny sposób połączonych z niesprecyzowaną ideą sztuki współczesnej i dizajnu) oraz funkcjonalna stagnacja (MNG nie zamierza się angażować w rozbudowywanie funkcji placówki, skupiając się na innych oddziałach). W rezultacie ogromne środki publiczne zainwestowane w renowację i adaptację obiektu oraz w prowadzenie Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej (stanowiącej największą część zbiorów NOMUSu) nie są wykorzystane w należyty sposób. W istocie, **w obecnej formie NOMUS nie realizuje formatu muzeum sztuki współczesnej, do czego został powołany.**

Dla pełnego wykorzystania istniejącego potencjału oraz dalszego rozwoju środowiska artystycznego konieczne jest to, aby w mieście prężnie działała instytucja, która potrafiłaby być reprezentantem jego potrzeb, skupić na sobie uwagę miejscowych i pozamiejscowych odbiorców, włączyć jego dorobek w ponadlokalne i międzynarodowe obiegi oraz sieci wymiany. W skrócie - konieczna jest instytucja, która mogłaby stanowić platformę, umożliwiającą **lepszemu wykorzystaniu ogromnego potencjału, jaki ma gdańskie środowisko.** Zaspokojenie tego rodzaju potrzeb jest możliwe wyłącznie przez uruchomienie pełnowymiarowego muzeum sztuki współczesnej.

Jest to istotne nie tylko dla samego środowiska. W naszym najgłębszym przekonaniu **instytucja taka jest konieczna do realizacji wizji Gdańsk 2030 Plus: Strategia Rozwoju Miasta.** Aktywne i prężne muzeum sztuki współczesnej jest niezbędnym elementem dla nowoczesnej metropolii, jeśli kluczowymi wartościami dla jej rozwoju są kreatywność, otwartość, mobilność, gościnność i współpraca oraz koncentracja na bezpieczeństwie środowiska, jak i gwarancji dobrostanu mieszkańców. Muzeum sztuki współczesnej jest również szczególnie ważne dla budowania i rozwijania tożsamości miasta i wartości kulturowych z perspektywy tradycji połączonej ze współczesnością i przyszłością. Jest też miejscem, w którym różne wizje przyszłości mogą się materializować w sztuce, aby mogły być poddane refleksji i debacie.

Z analiz sceny artystycznej Gdańska oraz kontekstu ogólnopolskiego działania instytucji kultury i muzeów samorządowych, jasno wynika, że jedynym sposobem spełnienia powyższych konieczności jest realizacja pierwotnych planów towarzyszących powołaniu Nowego Muzeum Sztuki NOMUS w 2015 — przede wszystkim zapewnienia mu odpowiedniej siedziby. Według tych założeń obiekt, w którym obecnie mieści się NOMUS jest tymczasową, żeby nie powiedzieć prowizoryczną lokalizacją. W ślad za zapewnieniem odpowiedniego budynku musi iść budowa profesjonalnego zespołu oraz stabilne finansowanie. Należałoby też bezwzględnie kontynuować prowadzony przez miasto program Gdańska Kolekcja Sztuki Współczesnej (najlepiej przy jednoczesnym zwiększeniu puli środków finansowych na ten cel), tak by nie utracić dynamiki rozwoju zbiorów. Przy spełnieniu tych podstawowych warunków można oczekiwać, że instytucja będzie mogła skutecznie reprezentować środowisko i spełniać jego potencjał w skali lokalnej i ponadlokalnej oraz włączyć się aktywnie w realizację strategii rozwoju miasta oraz jego promocji.

W Gdańsku istnieją dwie ikoniczne dla miasta instytucje: Europejskie Centrum Solidarności oraz Muzeum II Wojny Światowej. Opowiadają one o różnych aspektach wyjątkowej historii Gdańska, wpisując ją jednocześnie w szerszy kontekst europejski (ECS) lub globalny (co było ambicją MIIWŚ w jego pierwotnym kształcie). Obydwa też pomyślane zostały jako silne projekty tożsamościowe, o wspólnototwórczym potencjalne oraz ponadlokalnym znaczeniu. Opierają się one na zasobach archiwalnych, związanych z historią miasta i regionu. Wciąż niewykorzystane jednak pozostają zasoby artystyczne Gdańska, których tożsamościowy potencjał oraz możliwy impakt lokalny (wspólnototwórczy) i międzynarodowy są równie silne jak w przypadku ECS i MIIWŚ, o ile nie większe.

W ciągu ostatnich 2-3 dekad liczne ośrodki miejskie w Europie, o charakterze zbliżonym do Gdańska (np. miasto portowe nie będące stolicą; duży, ale nie największy w kraju ośrodek miejski; potrzeba rewitalizacji społecznej i wizerunkowej miasta itp.) postawiły na powołanie do życia ikonicznego muzeum sztuki współczesnej jako czynnika mającego wywołać pożądaną zmianę i uczyniły to z sukcesem. Pierwszym i dość oczywistym przykładem jest tu Muzeum Guggenheima w Bilbao, o które miasto postanowiło oprzeć całą strategię zmiany ekonomii postindustrialnego miasta. Wysokie koszty budowy muzeum, zaprojektowanego przez Franka O. Gehry'ego, zwróciły się z kilkunastomilionową nawiązką w pierwszym roku działania instytucji (1997). Słynny "efekt Bilbao" jest od lat przedmiotem opracowań ekonomistów i socjologów. Z kolei niemieckie Karlsruhe - przemysłowe miasto liczące niewiele ponad 300 000 mieszkańców - stało się celem turystycznych i artystycznych wizyt ze względu na otwarte z inicjatywy miasta i regionu ZKM: Zentrum für Kunst und Medien - centrum sztuki utworzone w przebudowanej dawnej fabryce amunicji (1997). Ta wyjątkowa w skali globalnej instytucja, nazywana "mekką nowych mediów" i skupiona na badaniu roli nowych technologii zarówno w sztuce, jak i naszej codzienności, uczyniła z miasta kojarzonego głównie z przemysłem, usługami IT i bankowymi, cel wizyt odbiorców kultury oraz partnera w prestiżowych, międzynarodowych projektach artystycznych. Za inny przykład może służyć Graz - drugie co do wielkości austriackie miasto po Wiedniu, liczące jednak zaledwie 273 000 mieszkańców i wymagające kilkugodzinnej podróży pociągiem lub samochodem ze stolicy. Znane głównie z historycznych zabytków architektonicznych z okresu Habsburgów, zyskało zupełnie nowy wizerunek, grupę docelową turystów oraz możliwość współprac międzynarodowych po otwarciu w 2003 roku Kunsthau Gra - miejskiego centrum sztuki. Niezwykle nowoczesna bryła, ulokowana w samym centrum miasta i zaprojektowana przez londyńskich architektów, stała się jedną z ikon miasta, nazywaną "friendly alien" i odwiedzana nie tylko przez publiczność sztuki, ale również przez turystów chcących zobaczyć tę niezwykłą miejską atrakcję. Co ciekawe, formalnie Kunsthau Gra przynależy do struktur Universalmuseum Joanneum, jednak zachowuje w ich ramach dużą autonomię. Za ostatni przykład może posłużyć Barcelona. To miasto portowe i stolica Katalonii jest wprawdzie dużo większe od Gdańska (ponad 1,6 mln mieszkańców), jednak przed otwarciem muzeum MACBA (1995) kojarzone było przez turystów głównie z architekturą Antonio Gaudiego. Spektakularny budynek muzeum, autorstwa południowo-

amerykańskiego architekta Richarda Meiera, został wkomponowany w sam środek zabytkowej gotyckiej dzielnicy. Muzeum zostało powołane wspólnymi siłami miasta, regionu i prywatnej fundacji w celu promocji dziedzictwa współczesnej sztuki katalońskiej oraz śledzenia i wspierania jej rozwoju, co bardzo zbliża je do idei przyświecającej początkom NOMUSu. Umiejętnie rozwijana latami kolekcja, poszerzona o kontekst międzynarodowy, a także precyzyjnie budowany przez kolejnych dyrektorów profil instytucji sprawiły, że muzeum jest obecnie jedną z najważniejszych instytucji muzealnych na świecie w obszarze sztuki nowoczesnej i współczesnej. Budzący początkowo kontrowersje mieszkańców Barcelony budynek, został z jednej strony w pełni zaakceptowany przez lokalną społeczność (np. młodzież codziennie wykorzystuje rampę i plac przed muzeum do jazdy na deskorolce), a z drugiej - stał się kolejnym obowiązkowym punktem na mapie Barcelony, obok architektury Gaudiego, do odwiedzania przez turystów. Z kolei średniej wielkości europejskie miasta, wcześniej niekoniecznie szerzej znane czy tłumnie odwiedzane jak Karlsruhe, Graz czy Bilbao, dokonały zwrotu w swojej międzynarodowej rozpoznawalności i randze właśnie dzięki inwestycji w ikoniczne budynki świetnie prowadzonych miejskich muzeów czy instytucji sztuki współczesnej, których pojawienie się uruchomiło cały szereg pozytywnych dla tych miast skutków wizerunkowych, ekonomicznych i miastotwórczych.

Prezentujemy dwie drogi prowadzące do stworzenia pełnoskalowego muzeum sztuki współczesnej w Gdańsku. Obie zakładają reorganizację i wzmocnienie NOMUSu, aby uzyskać instytucjonalną tożsamość i podmiotowość. W MODELU 1, NOMUS – wyodrębniony ze struktur MNG — dzięki uzyskanej w ten sposób niezależności, może lepiej podjąć się zadania reprezentowania środowiska sztuki współczesnej i prowadzić misję budowy docelowej instytucji. W MODELU 2 proponujemy połączenie NOMUSu i CSW Łaźnia, aby przez scalenie zasobów obu instytucji uzyskać efekt synergii oraz skali, dzięki którym założone zadania będą mogły być skuteczniej wypełniane, w oczekiwaniu na docelową siedzibę. Samo połączenie może zostać dokonane na trzy sposoby.

W naszych analizach wykorzystujemy również opinie zaproszonych ekspertów: Alicji Knast, Jarosława Suchana i Hanny Wróblewskiej. Zgodnym postulatem trojga jest **konieczność budowy pełnoskalowego muzeum sztuki współczesnej**. W opiniach pojawiają się jednak różnice w rekomendowanym sposobie dojścia do tego celu. Alicja Knast proponuje otwarcie publicznej debaty nad kształtem nowego muzeum. Jarosław Suchan uważa, że do NOMUSu, po jego wyodrębnieniu z MNG, powinny zostać włączone zasoby CSW, aby wzmocnić instytucję w okresie przejściowym. Natomiast Hanna Wróblewska proponuje, aby wyodrębnić NOMUS jako muzeum w organizacji dla potrzeb stworzenia muzeum sztuki współczesnej od podstaw.

W kontekście sytuacji politycznej w kraju w latach 2016-2023 (osłabienie finansowe samorządów, brak możliwości wsparcia dla instytucji sztuki współczesnej przez MKiDN), rekomendacją narzucającą się wspólnie autorom dokumentu i dodatkowo zaangażowanym ekspertom było połączenie obecnego NOMUS z CSW Łaźnia, jako tymczasowe rozwiązanie, mające przynieść doraźne korzyści miastu i lokalnemu środowisku, w drodze do realizacji docelowego projektu muzeum sztuki współczesnej. Jednakże obecna zmiana kierunku polityki w Polsce stwarza duże szanse zarówno na rozwój samorządów (w tym Gdańska i Pomorza), jak i na ich współpracę z instytucjami centralnymi, jak Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, inne ministerstwa czy instytuty rządowe, a także na zwiększenie dostępu do środków unijnych. W obliczu tak fundamentalnej zmiany, **autorzy dokumentu zdecydowanie**

rekomendują wdrożenie do realizacji omawianego w dokumencie **MODELU 1**, po przyjęciu następujących założeń:

1/ Dla osiągnięcia możliwie szybkiego efektu (udostępnienie publiczności nowego budynku muzeum sztuki współczesnej w przeciągu kilku lat) konieczne jest **połączenie sił i środków** obydwu samorządów (gdańskiego i pomorskiego), a także być może wsparcie finansowe MKiDN (np. przy zakupie budynku) oraz środków unijnych (rewitalizacja).

2/ Należy odzyskać od Muzeum Narodowego w Gdańsku zarówno należący do miasta budynek NOMUSu, jak i zdeponowaną w MNG kolekcję w celu utworzenia **“Muzeum sztuki współczesnej w organizacji”**. Po przeprowadzeniu konkursu na stanowisko osoby zarządzającej muzeum oraz po zapewnieniu instytucji odpowiednich środków finansowych, nowe muzeum może zacząć intensywną działalność skupioną wokół następujących priorytetów:

a) prowadzenie procesu inwestycji - budowy docelowej siedziby muzeum (konkurs architektoniczny, realizacja zwycięskiego projektu; w miarę możliwości - pozyskanie środków unijnych na dofinansowanie inwestycji);

b) wypracowanie podwalin programowych przyszłego muzeum i budowanie jego rozpoznawalności poprzez prowadzenie bieżącej działalności w budynku przy ul. Jaracza 14 (wystawy, wydawnictwa, projekty edukacyjne i społeczne, praca z kolekcją) oraz zawiązywanie partnerstw lokalnych i ponadlokalnych (w tym międzynarodowych) na rzecz przyszłego muzeum;

c) wypracowanie warunków organizacyjnych dla przyszłego muzeum (rekrutacja docelowych kadr, opracowanie budżetu, regulacji wewnętrznych, przeprowadzenie postępowań w trybie zamówień publicznych itp.).

3/ Korzystne dla realizacji projektu byłoby **przeprowadzenie konsultacji środowiskowych** zarówno na szczeblu lokalnym (twórcy i odbiorcy kultury), jak i ponadlokalnym (np. przeprowadzenie ankiet/wywiadów z menadżerami i twórcami w obszarze sztuk wizualnych, muzealnikami, ekspertami w kwestii tworzenia marki itp.). Pozwoli to nie tylko zebrać opinie oraz poznać poziom oczekiwań wobec nowej instytucji, ale również rozpocznie proces identyfikacji przyszłych odbiorców i partnerów z nowym muzeum oraz wytwarzania przyjaznej relacji z lokalnymi społecznościami, mediami, ekspertami.

Do rozważenia pozostaje kwestia zachowania marki NOMUSu dla przyszłego muzeum. Z jednej strony została ona przez lata wypracowana i wypromowana, powstała identyfikacja wizualna, strona internetowa i kilka wydawnictw. Z drugiej strony - kapitał ten został w dużej mierze roztrwoniony przez politykę MNG wobec NOMUSu, włącznie z zamknięciem budynku dla publiczności na pół roku. Od tego czasu NOMUS nie realizuje pierwotnie zaplanowanej dla niego misji, zmarła też jej autorka - Aneta Szyłak. Wydaje się, że ze względu na liczne obciążenia związane z marką NOMUSu, w tym rozbudzone a następnie zawiedzione oczekiwania odbiorców, można by rozważyć uhistorycznienie nazwy i uczynienie archiwum działalności NOMUSu częścią zbiorów Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej, a tym samym częścią tożsamości nowego muzeum. Prowadziłoby ono jednak działalność pod nową nazwą.

Korzyści z realizacji tego wariantu w największym stopniu przeważają nad ryzykiem - przy założeniu, że zapewnione zostaną odpowiednia infrastruktura, kadry i finansowanie dla funkcjonowania muzeum w jego tymczasowej strukturze oraz że miasto, po połączeniu sił z samorządem regionalnym, a być może także z instytucjami centralnymi, zapewni właściwe środki dla funkcjonowania docelowego muzeum i będzie konsekwentnie dążyć do przeprowadzenia inwestycji: budowy właściwego muzeum sztuki współczesnej, które będzie mogło stać się nową ikoną Gdańska oraz obowiązkowym miejscem na mapie turystycznych i artystycznych szlaków.