

Załącznik nr 1 do Umowy

Program działania Gdańskiego Centrum Sztuki Współczesnej na lata 2026-2029

Marta Kołacz
Program kadencyjny 2026-2029
Gdańsk, kwiecień 2026

INSTYTUCJA JAKO DOBRO WSPÓLNE, ALBO: WOLNY RYNEK MARZEŃ

To, co później wydaje się oczywiste, na początku jest decyzją podejmowaną bez gwarancji powodzenia. GCSW powstaje w warunkach, które nie sprzyjają łatwym początkom. W grudniu 2025 roku otrzymaliśmy pięć budynków i nazwę. Instytucję musimy zbudować wspólnie.

Maria Janion pisała o potrzebie tworzenia „wolnego rynku idei”, w którym może ujawniać się wielość języków opisu rzeczywistości. Taki rynek wymaga pracy i gotowości na konflikt. Otwiera możliwość wyłaniania się alternatywnych prądów w kulturze oraz ujawniania się głosów, które dotąd pozostawały niesłyszane.

Instytucje kultury decydują, przez swój program, zaproszenia i zaniechania, które głosy wybrzmiają, a które ucichną. Gdańskie Centrum Sztuki Współczesnej wyłania się w decyzjach o tym, co można uznać za wspólne.

1. GDZIE JESTEŚMY

GCSW od powstania w kwietniu 2026 będzie działać w pięciu oddziałach rozmieszczonych w trzech częściach miasta: historycznym centrum oraz dwóch dzielnicach objętych procesami rewitalizacji Dolnym Mieście i Nowym Porciem.

Jaskółcza 1, Dolne Miasto

Największy pod względem kubatury budynek GCSW. Mieści główną przestrzeń wystawienniczą (335 m²), umożliwiającą realizację projektów w największej skali. W jego obrębie znajdują się także sale edukacyjne, magazyny oraz przestrzenie biurowe. Na tyłach zlokalizowany jest drugi, mniejszy obiekt tzw. Domek Palacza.

Strajku Dokerów 10 Nowy Port Budynek łączy funkcje wystawiennicze (161,19 m²), rezydencyjne i edukacyjne. Mieści zaplecze dla rezydentów, przestrzenie biurowe, salę kinową oraz filię Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej. Posiada przynależny teren zewnętrzny, zajmowany obecnie głównie przez parking.

Powroźnicza 13/15, Główne Miasto

Lokal na parterze kamienicy, pełniący funkcję przestrzeni wystawienniczej o powierzchni ok. 200 m². Wyróżnia się charakterystyczną architekturą z panoramicznymi oknami wychodzącymi na Motławę.

Szeroka 34/35, Główne Miasto

Lokal na parterze kamienicy, stanowiący przestrzeń wystawienniczą średniej skali o powierzchni ok 200m². Wyposażony w pracownię z piecem ceramicznym.

Piwna 27/29, Główne Miasto

Najmniejszy oddział GCSW (ok. 70 m²), zlokalizowany na parterze kamienicy. Funkcjonuje jako przestrzeń typu project room z bezpośrednim wejściem z ulicy.

2. SKĄD PRZYCHODZIMY

GCSW dziedziczy co najmniej pięć wyraźnych warstw historycznych.

Warstwa pierwsza: Nowa Szkoła Gdańska i Otwarte Atelier (lata 80.-1998)

Oddolny ruch artystyczny lat 80., skupiony wokół Galerii Wyspa, fundacji TNS, Galerii C14 i Fundacji Totart, doprowadził w 1992 roku do zajęcia opuszczonego budynku łaźni miejskiej przy Jaskółczej. Otwarte Atelier miała być nie tylko miejscem artystycznej pracy, prezentacji, międzynarodowych kontaktów, ale też sposobem na kulturową przemianę zaniedbanej dzielnicy.

Warstwa druga: Łaźnia jako instytucja pionierska (1998-ok. 2004) W 1998 roku miasto Gdańsk przekształciło oddolną inicjatywę artystyczną w instytucję: CSW Łaźnia. Jej pierwsza dyrektorka Aneta Szyłak, a potem Małgorzata Lisiewicz nadały Łażni międzynarodowy profil instytucji zaangażowanej i wyznaczającej standardy w skali krajowej, z pracą z lokalną społecznością Dolnego Miasta jako praktyką rzeźby społecznej.

Warstwa trzecia: GGM jako instytucja dialogu (2009-2026) Instytucja zbudowana przez Iwonę Bigos jako miejsce promocji lokalnej sceny w dialogu z kontekstem międzynarodowym. Piotr Stasiowski rozwijał ten program, budując trzy oddziały o wyraźnych funkcjach: GGM1 jako przestrzeń debiutów i eksperymentu, GGM2 jako miejsce dla klasyków aktualnej sztuki, 4G jako miejsce badań nad trójmiejską sceną. W 2025 z GGM wydzielona została nowa instytucja kultury Dom Literatury w Gdańsku, który rozwija literackie inicjatywy wcześniej rozwijane w Galerii.

Warstwa czwarta: Łaźnia jako instytucja zsięciowana (2004-2026) Pod kierownictwem Jadwigi Charzyńskiej Łaźnia ugruntowała pozycję instytucji rozpoznawalnej międzynarodowo. Cykl Art+Science Meeting od 2011 roku budował sieć kontaktów z instytucjami nauki i sztuki nowych mediów; otwarcie Łażni 2 w Nowym

Porcie w 2012 roku rozszerzyło model rewitalizacyjny na drugą dzielnicę. Sztuka w przestrzeni publicznej stanowiła stały temat programowy.

Warstwa piąta: moment fuzji (2025-2026) Rada Miasta Gdańska podjęła decyzję o połączeniu obu instytucji. Część środowiska artystycznego wyraziła sprzeciw wobec tej decyzji. Ich głos jest częścią historii, którą GCSW dziedziczy. Wspólne otwarcie pod szyldem GCSW w kwietniu 2026 poprzedziły badania potrzeb publiczności i artystów. To materiał, z którym nowa instytucja zaczyna pracę.

3. SKĄD ZACZYNAMY

Program obu instytucji poprzedzających GCSW był aktywny i zsielowany. CSW Łąźnia realizowała program o orientacji międzynarodowej, łączący projekty site-specific, działania społeczne oraz współpracę z artystami z różnych krajów. Prowadziła Galerię Zewnętrzną Miasta Gdańska oraz projekt GAPS, a także wieloletnie programy rewitalizacyjne w Nowym Porcie i na Dolnym Mieście. Stałym elementem działalności był rozbudowany program edukacyjny, w tym bezpłatne Lekcje Sztuki dla szkół. W obszarze współpracy międzynarodowej instytucja uczestniczyła m.in. w projektach Studiotopia, Horizon StartUp i TRAST.

Gdańska Galeria Miejska rozwijała program oparty na trzech sprofilowanych oddziałach: GGM1 jako przestrzeń debiutów i eksperymentu, GGM2 jako miejsce prezentacji uznanych artystów i aktualnych tendencji oraz 4G jako przestrzeń badań nad lokalną sceną artystyczną. Flagowym projektem było Gdańskie Biennale Sztuki, a instytucja współtworzyła również festiwal Narracje.

Obie instytucje rozwijały własne kolekcje. Zbiór GGM powstawał poprzez dary artystów oraz zakupy prac twórców związanych z Gdańskiem. CSW Łąźnia od 1998 roku budowało kolekcję obejmującą różne media, ze szczególnym naciskiem na wideo rozwijanym od 2012 roku, m.in. poprzez prace pozyskiwane w ramach festiwalu IN OUT.

4. DIAGNOZA

Cztery badania przeprowadzone w 2025 roku: *Co słycać? Raport o potrzebach gdańskiego środowiska sztuk wizualnych* (Fundacja Stocznia), *Wasze spojrzenie: co artystki i artyści sądzą o przyszłości instytucji sztuki w Gdańsku?*, *Porozmawiajmy. Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury* (missing dot) oraz warsztaty dla zespołów CSW i GGM (missing dot) dają spójny obraz sytuacji wyjściowej.

Środowisko artystyczne

58,9% artystek i artystów oceniało otwartość obu instytucji negatywnie. 56% deklaruowało poczucie zamkniętego obiegu, 71% – brak reprezentacji w sprawach dotyczących środowiska. Najpilniejsze potrzeby wskazywane przez artystów i artystki to: prezentacja twórczości szerokiej publiczności (49%), możliwość nawiązywania

kontaktów i współpracy (47%), dostęp do przestrzeni twórczej (61% nie miało do niej dostępu). Studenci ASP i twórcy niezależni wskazywali na brak jasnych ścieżek współpracy z instytucjami i deficyt rzetelnej krytyki artystycznej.

Publiczność

88% respondentów uznało kulturę za ważną, ale ich udział w niej ocenili jako sporadyczny. Główne wskazywane bariery to brak informacji o ofercie (35%), zmęczenie po pracy (35%), ceny biletów (29%) oraz poczucie, że oferta „nie jest dla mnie” (14%). Respondenci oczekują instytucji funkcjonującej jako trzecie miejsce czyli przestrzeni, w której można przebywać bez konkretnego celu. Kluczowa jest atmosfera miejsca, infrastruktura towarzysząca i postawa personelu.

Zespół

GCSW rozpoczyna działalność z 47,5 etatu. Wasztaty dla obu zespołów ujawniły asymetrię między dwiema kulturami organizacyjnymi: GGM wnosi doświadczenie małej skali, wysoką autonomię i krótką ścieżkę decyzyjną; Łaźnia większą strukturalizację, rozwinięte relacje sieciowe i silną tożsamość społeczno-edukacyjną. Po obu stronach obecny był lęk przed „wchłonięciem”. Integracja tych porządków jest warunkiem dalszego działania.

5. WSPÓLNA WIZJA I MISJA

WIZJA*

GCSW poszerza dostęp do sztuki współczesnej, tworząc warunki, w których można ją współtworzyć i mieć w niej swój głos.

MISJA

W pięciu lokalizacjach Gdańska GCSW produkuje, prezentuje i wspiera sztukę współczesną. Poszerza dostęp do uczestnictwa i wzmacnia widzialność zróżnicowanych praktyk artystycznych. Rozwija relacje między artystami, publicznością i miastem, działając na rzecz zróżnicowanego obiegu sztuki.

*Wizja i misja zostały wypracowane na podstawie warsztatów badawczych z pracownikami obu instytucji (październik–listopad 2025). Zespoły wskazały pięć wartości fundujących nową instytucję: sztukę jako zobowiązanie do jakości, współpracę, wrażliwość, odwagę i autonomię.

Wspólne zasady działania

Model działania GCSW opiera się na powiązaniu trzech poziomów: zasad, celów i programu. Zasady określają sposób pracy i kryteria wyboru działań, cele wyznaczają kierunek zmian, a program jest narzędziem ich realizacji. Zasady są testowane w praktyce poprzez konkretne projekty.

1. Sztuka jako praktyka

Program powstaje w procesie pracy z artystami, badań i eksperymentów, które budują długotrwałe relacje i konteksty. Jego celem jest tworzenie działań, które odpowiadają na aktualne zjawiska społeczne i artystyczne.

2. Umiejscowienie

GCSW działa w trzech dzielnicach Gdańska o odmiennych historiach i strukturze społecznej. Umiejscowienie oznacza, że instytucja kształtuje się w relacji z tymi miejscami, ich potrzebami i wyobraźnią ich mieszkańców. Pierwszym zadaniem jest słuchanie, dopiero potem mówienie.

3. Palimpsest

Historia, archiwa i dorobek poprzedniczek traktowane są jako pole pracy. Instytucja pracuje na nakładających się warstwach historii, uruchamiając nowe odczytania w kontekście współczesności. Program powstaje w dialogu z tym, co było, ale nie jest przez to determinowany.

4. Szczodra krawędź

Dostęp do instytucji jest aktywnie poszerzany o różne punkty wejścia, poziomy uczestnictwa, powody do wizyty. Budowanie programu nie polega na obniżaniu jakości programu, lecz na budowaniu rusztowań, które umożliwiają poruszanie się po nim.

5. Dobro wspólne

GCSW rozwija instytucję jako dobro wspólne rozumiane jako *comming*, proces współtworzenia programu w relacji z artystami, mieszkańcami i partnerami.

6. Format jest treścią

Program nie hierarchizuje formatów na ważne i uzupełniające. Ich zróżnicowanie wynika z relacji między kontekstem, przestrzenią i uczestnikami. Każda decyzja o formie jest decyzją o tym, kto może uczestniczyć i na jakich zasadach.

6. CELE I ODPOWIADAJĄCE IM DZIAŁANIA PROGRAMOWE

Program będzie organizowany wokół czterech celów. Każdy z nich odpowiada na inne pytanie o rolę publicznej instytucji sztuki i rozwijany jest poprzez konkretne formaty oraz narzędzia. Cele nie są hierarchiczne, realizują się równolegle i wzajemnie się uzupełniają.

I. GCSW testuje co znaczy produkować, prezentować i wspierać sztukę współczesną.

1. Program GCSW jest interdyscyplinarny i podejmuje ryzyko kuratorskie.
2. Gdańskie środowisko artystyczne ma dostęp do systemowego wsparcia instytucjonalnego.
3. Instytucja rozwija program produkcji nowych prac we współpracy z artystami, kuratorami i partnerami funkcjonującymi w krajowym i międzynarodowym obiegu sztuki.
4. GCSW rozwija i współkształtuje standardy sztuki w przestrzeni publicznej.

Program artystyczny

Program rozwija się w napięciu między praktykami funkcjonującymi poza głównym obiegiem a tymi, które go współtworzą. Sezon budowany jest przez zespół kuratorski jako sieć projektów, uzupełnianych o otwarte nabory umożliwiające inicjowanie działań spoza instytucji.

Jednym z narzędzi interpretacyjnych programu jest myślenie rozwijane przez Marię Janion, w szczególności projekt krytyki fantazmatycznej. Wyobraźnia rozumiana jest jako przekraczanie norm, fantazmat jako przedmiot namysłu, a transgresja jako projekt poszerzania świadomości i otwierania na inność. W programie przekłada się to na trzy kierunki działań: systematyczne zapraszanie artystów spoza głównego obiegu, przywracanie widzialności praktykom marginalizowanym, badanie form wspólnoty w warunkach ich współczesnego kryzysu.

Program obejmuje zarówno projekty realizowane z artystami funkcjonującymi w międzynarodowym obiegu sztuki, jak i działania osadzone lokalnie oraz indywidualne praktyki artystyczne. Wśród projektów o charakterze międzynarodowym znajdują się

m.in. wystawy Forensic Architecture oraz Superflex, rozwijające krytyczną refleksję nad współczesnymi formami władzy, odpowiedzialności i wspólnoty.

Równolegle w 2026 planujemy projekty osadzone w doświadczeniu codzienności, takie jak wystawa *Z miejsca, w którym stoisz, czy Kulisy jeziora* Pauliny Semkowicz, podejmujące temat krajobrazu. Program uzupełnią będą projekty rozwijające wątki społeczne, takie jak projekt *Modele wspólnoty* oraz seminarium „Let s Talk About Tekst”.

Istotnym elementem programu będą także projekty międzynarodowe realizowane we współpracy z partnerami instytucjonalnymi, m.in. przegląd filmowy przygotowany z KARST i The Box w Plymouth, poświęcony analizie współczesnych napięć społecznych, w tym migracji i przemian wspólnoty (2026). Planujemy również wystawę Alexisa Pugeta we współpracy z Instytutem Francuskim oraz udział w projekcie TRAST. *Transmedia Stories of Insularity* (2026/27).

Stałymi elementami programu będą: project room na Pławnej jako przestrzeń eksperymentu i debiutu, festiwal In Out, Gdańskie Biennale Sztuki w odświeżonej formule oraz program rezydencyjny rozwijany w trzech nurtach: artystycznym, badawczym i społeczno-edukacyjnym.

Wsparcie środowiska

BOA / Biuro Obsługi Artystów na Szerokiej będzie od 2026 r. narzędziem systemowego wsparcia dla lokalnego środowiska sztuk wizualnych oferując dostęp do wiedzy, sieci kontaktów i zasobów instytucjonalnych pozwalających rozwijać praktykę artystyczną w stabilnych i profesjonalnych warunkach.

GAPS

GAPS. Gdańsk. Artyści. Przestrzeń. Sztuka odziedziczona po CSW Łaźnia baza danych inwentaryzująca realizacje artystyczne w przestrzeni miasta będzie rozwijana jako narzędzie dla mieszkańców, kuratorów i badaczy. W 2026 roku prace nad GAPSem połączone zostaną z organizacją wystawy Andrzeja Trzaski na Powroźniczej.

Mechanizmy współtworzenia

Regularne spotkania środowiskowe otwarte dla twórców, rada społeczna złożona z przedstawicieli środowiska artystycznego i organizacji społecznych wyłonionych w otwartym naborze (od 2026) oraz otwarty nabór projektów uruchamiany w maju 2026 tworzyć będą stałe, jawne mechanizmy współtworzenia instytucji.

II. GCSW jest miejscem dla mieszkańców Gdańska.

1. Bariery wejścia do GCSW: kompetencyjne, fizyczne i językowe są systematycznie obniżane.
2. Instytucja rozwija ofertę skierowaną do zróżnicowanych grup odbiorców, odpowiadającą na ich różne potrzeby i sposoby uczestnictwa.
3. Przestrzenie GCSW sprzyjają budowaniu relacji oraz dłuższemu przebywaniu.
4. Program publiczny rozwijany jest jako równoległy wymiar programu artystycznego.
5. GCSW buduje trwałe relacje z mieszkańcami dzielnic, w których funkcjonuje.

Program publiczny

Program publiczny GCSW oparty będzie na pięciu filarach wypracowanych przez zespół programów społecznych: społecznej odpowiedzialności instytucji, zrównoważonym podejściu, wspólnotowości, inkluzywności i intersekcjonalności. Obejmie warsztaty, wykłady, debaty, spotkania autorskie i działania w terenie, budowane w oparciu o rozpoznanie realnych potrzeb przez trwałą współpracę z organizacjami specjalizującymi się w konkretnej problematyce społecznej.

W programie kontynuowane i rozwijane będą: bezpłatne Lekcje Sztuki dla szkół realizowane w przestrzeniach wystaw, *Bardzo ważne książki na ten czas* cykl spotkań autorskich wokół kluczowych pozycji nowej humanistyki, a także *Sztuka dzielenia* łącząca przestrzeń wsparcia dla osób w kryzysie z warsztatami i wykładami o artywizmie i *Odetchnij* cykl warsztatów wytchnieniowych skierowanych do rodziców i opiekunów dzieci z niepełnosprawnościami. Realizując założenia Modelu na rzecz Równego Traktowania oraz Modelu Integracji Imigrantów, GCSW będzie rozwijało działania na rzecz dostępności oraz włączania różnych grup odbiorców. Instytucja zapewni druk tekstów kuratorskich w brajlu, opisy wystaw w standardzie ETR oraz obecność tłumacza PJM podczas wernisaży we wszystkich pięciu oddziałach od 2026, a także wybranych oprowadzań i wydarzeń specjalnych.

Infrastruktura miejsca

Planowana na 2027 kawiarnia na parterze budynku przy Jaskółczej, zaprojektowana przez Macieja Ryniewicza i Studio Akurat, oraz punkt kawiarniany na Szerokiej, nawiązujący do historii kawiarni Marysieńka wraz z infrastrukturą BOA (2027), tworzyć będą przestrzenie długiego przebywania i spotkania. Odpowiadają bezpośrednio na potrzebę „trzeciego miejsca”, które jest przestrzenią, w której można być bez konkretnego celu i powodu.

Prawo do miasta

GCSW stanie się miejscem refleksji o przestrzeni publicznej jednocześnie na poziomie urbanistycznym, architektonicznym i społecznym. Program obejmie działania osadzone

w trzech obszarach miasta: na Dolnym Mieście, w Nowym Porcie oraz w historycznym Śródmieściu. Projekty koncentrować się będą na historii miejsc, zachodzących przemianach oraz możliwych scenariuszach ich dalszego rozwoju.

Przykładami tego kierunku będą m.in. wystawa *Poza nawierzchnią (2026)*, poświęcona miejskiej zieleni, oraz projekt *Opera Bałtycka! (2026)*, ukazujący tę instytucję kultury w procesie transformacji od jej powojennej historii po współczesne plany budowy nowej siedziby. Instytucja będzie również realizować projekt HORIZON STARTUP *Sustainable Transitions. Action Research and Training in Urban Perspective*, poświęcony partycypacyjnym miejscotworzeniu jako narzędziu transformacji miejskiej.

W oddziale w Nowym Porcie krytycznemu odczytaniu poddana zostanie architektura wnętrza autorstwa Jacka Dominiczaka. W tym kontekście rozwijane będą projekty takie jak *Ostatnie lato* działania artystyczne i społeczne towarzyszące dzielnicę w momencie rozpoczynających się przekształceń deweloperskich (2026) oraz wystawa *Dolne, obecne!* Moniki Zawadzkiej (2026), oparta na autorskich badaniach architektoniczno-przestrzennych Dolnego Miasta.

KinoPort

KinoPort jest kinem studyjnym dla Nowego Portu i dla miasta. Obecnie trwa rekrutacja dla osób, które chciałyby współtworzyć profil kina, która w przyszłości przerodzi się w autorskie cykle filmowe, pokazy towarzyszące wystawom oraz spotkań z twórcami.

Dzielenie się zasobami

GCSW wypracuje jawne zasady współdzielenia zasobów: przestrzeni warsztatowych, sceny plenerowej, drukarek 3D, pieca ceramicznego, sprzętu produkcyjnego i dokumentacyjnego z innymi podmiotami kultury, organizacjami pozarządowymi i inicjatywami lokalnymi. (2027)

Współpraca

Na poziomie lokalnym instytucja rozwinie współpracę z Grid Art Hub, Akademią Sztuk Pięknych, Akademią Muzyczną oraz radami dzielnic i organizacjami społecznymi. GCSW będzie aktywnym uczestnikiem sieci branżowych: Trójmiejskiej Sieci Dostępności, Sieci Ławica Kultury, Sieci Reagujemy oraz Sieci Zielonych Instytucji.

III. GCSW traktuje własne dziedzictwo i proces powstawania jako metodę kuratorską i program

1. Archiwa CSW Łaźnia i GGM są aktywnym zasobem programowym, wykorzystywanym w działaniach wystawienniczych i badawczych.
2. Proces budowania nowej instytucji, w tym integracja zespołów i kształtowanie tożsamości, jest obecny w programie jako jego temat i narzędzie pracy.
3. GCSW rozwija program badawczy i dyskursywny poświęcony instytucji sztuki, jej historii, kryzysom i możliwym przyszłościom.
4. Instytucja produkuje wiedzę o własnych procesach i udostępnia ją w formie publikacji, badań i działań publicznych.

Instytucja autokrytyczna i instytucja w procesie budowy

Autokrytyka instytucjonalna realizowana będzie przez dedykowany program badawczy i dyskursywny: seminarium poświęcone modelom instytucji sztuki, ich historii, kryzysom i możliwym przyszłościom oraz projekt badawczy dokumentujący proces powstawania GCSW. Zaplanowany przegląd współczesnej sceny gdańskiej wychodzić będzie od prac z kolekcji GCSW pochodzących z wystawy *Public Relations*, zrealizowanej w Łaźni w 1998 roku, jako ponowne spojrzenie na pytania, które tamta wystawa stawiała.

Tożsamość wizualna

GCSW otwiera się bez nowej identyfikacji, pracując ze starymi materiałami graficznymi obu instytucji. W 2026 roku przeprowadzimy projekt badawczy poświęcony tożsamości wizualnej, angażując projektantów, badaczy i teoretyków. Nowe logo i identyfikacja powstaną jako efekt tego procesu (2027).

IV. GCSW wykorzystuje rozproszenie jako narzędzie programowe, działając w różnych skalach i lokalizacjach jednocześnie

- a) Pięć oddziałów GCSW funkcjonuje jako jedna instytucja, realizująca spójny program w różnych kontekstach przestrzennych.
- b) Program realizowany jest w różnych skalach od działań po projekty rozpisane na kilka przestrzeni jednocześnie.
- c) GCSW rozwija narzędzia, które fizycznie i programowo łączą rozproszone oddziały.
- d) Budynki, sieci i relacje odziedziczone po poprzednich instytucjach są aktywnie wykorzystywane i zasilają program.

- e) Rozproszenie i peryferyjne lokalizacje stanowią siłę programową GCSW, a nie jego ograniczenie.
- f) Instytucja jest partnerem procesów rewitalizacyjnych w Gdańsku.

Dzięki temu modelowi GCSW może prowadzić działania równolegle w różnych kontekstach społecznych i przestrzennych, budując program rozpisany nie na jedną lokalizację, lecz na relacje między miejscami, przepływ projektów i doświadczeń oraz różne tryby uczestnictwa.

Rok programowy będzie układany jako sieć projektów rozwijanych równolegle w różnych przestrzeniach instytucji, pozostających ze sobą w relacji. Wielogłoś pięciu lokalizacji będzie sposobem myślenia. Program będzie łączony przez wspólne ramy tematyczne oraz przepływ projektów między lokalizacjami

Barka

Instytucja rozproszona w pięciu oddziałach będzie wymagała połączenia. Dlatego instytucja będzie posiadać barkę - mobilną salę warsztatową zacumowaną między Dolnym Miastem a Nowym Portem. Projektowanie tej przestrzeni odbędzie się razem z artystami, edukatorami i dziećmi z obu dzielnic.

Park

Park przy Strajku Dokerów, który staraniem Łaźni udało się w 2025 roku wpisać w planach GPR, będzie projektowany z mieszkańcami Nowego Portu jako przestrzeń publiczna odpowiadająca na jedną z najczęściej wymienianych potrzeb dzielnicy. Proces jego projektowania i realizacji jest programem GCSW jako partnera rewitalizacji.

6. ZARZĄDZANIE I ROZWÓJ INSTYTUCJI

Zarządzanie zespołem i integracja kultur organizacyjnych. Największym zasobem GCSW są ludzie, którzy je tworzą. Instytucja rozpoczyna działalność z dwoma zespołami o odmiennych historiach i praktykach pracy. Integracja obu kultur organizacyjnych będzie jednym z kluczowych zadań pierwszego roku. W 2026 roku zostanie opracowana i wdrożona wspólna ścieżka realizacji projektów oraz jednolity model zarządzania projektami dla całej instytucji. Każdy projekt będzie przebiegał według tej samej logiki: od koncepcji, przez decyzję programową i produkcję, po ewaluację. Nad spójnością działań w pięciu lokalizacjach czuwać będą liderzy zespołów i koordynatorzy projektów.

Instytucja będzie działać w rytmie regularnych spotkań całego zespołu, działowych i kadry kierowniczej tak żeby przepływ informacji między oddziałami był sprawny, a

decyzje podejmowane na właściwym poziomie. Celem jest instytucja, która potrafi uczyć się na własnym doświadczeniu reagować na trudności, korygować działania i budować bezpieczne warunki pracy dla zespołu.

Proces transformacji instytucji

Rok 2026 będzie okresem porządkowania i budowania fundamentów instytucji. W tym czasie wypracowana zostanie docelowa struktura organizacyjna, uwzględniająca specyfikę poszczególnych lokalizacji oraz potrzebę efektywnej współpracy między działami.

Kluczowym elementem procesu będzie analiza kompetencji zespołu, przeprowadzona z udziałem zewnętrznego eksperta, która pozwoli rozpoznać potencjał pracowników, zidentyfikować obszary wymagające wsparcia oraz zaplanować ich dalszy rozwój. Równolegle realizowane będą działania integracyjne wzmacniające relacje i zaufanie w zespole.

Istotnym obszarem będzie również wprowadzanie przejrzystych zasad oceny pracy i awansu. Uporządkowane i ujednolicone zostaną także regulaminy oraz procedury, tworzące spójne ramy funkcjonowania instytucji.

W pierwszym etapie wdrożone zostaną kluczowe narzędzia zarządzania, w tym model ścieżki decyzyjnej oraz model realizacji projektów, zapewniające przejrzystość odpowiedzialności i sprawność działania. Proces ten wsparty będzie systemem szkoleń obejmujących m.in. komunikację, zarządzanie projektami oraz przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji.

Transformacja instytucji będzie prowadzona stopniowo, z zachowaniem ciągłości działania i stabilności zespołu, w oparciu o wspólną pracę, testowanie rozwiązań oraz ich bieżącą ewaluację.

Transparentna polityka kadrowa i płacowa

GCSW wprowadzi transparentną siatkę płac obowiązującą wszystkich pracowników instytucji. Transparentna polityka wynagrodzeń obejmie zarówno osoby pracujące na etatach, jak i twórców realizujących projekty w oparciu o umowy zlecenia i o dzieło.

Instytucja zobowiązuje się do wypracowania i stosowania jednolitego standardu honorariów artystycznych, dążąc do standardów rekomendowanych przez środowisko i uwzględniając rzeczywiste koszty pracy twórczej.

Segmentacja odbiorców i strategia rozwoju publiczności

Rozwój publiczności w GCSW oparty będzie na świadomej, opartej na danych segmentacji odbiorców oraz długofalowej strategii audience development. Punktem wyjścia dla tych działań są zarówno ogólnopolskie badania uczestnictwa w kulturze, jak i lokalne rozpoznania potrzeb odbiorców, które pozwalają uchwycić zróżnicowane motywacje, bariery i sposoby uczestnictwa.

W GCSW wyróżnione zostaną cztery podstawowe obszary pracy z publicznością:

1. Publiczność zaangażowana i ekspercka

Osoby aktywnie uczestniczące w życiu artystycznym, posiadające wysokie kompetencje kulturowe i zainteresowane pogłębionym odbiorem sztuki. W ich przypadku kluczowe będzie utrzymanie wysokiej jakości programu oraz tworzenie przestrzeni dialogu i współtworzenia treści.

2. Publiczność potencjalna (okazjonalna)

Osoby uczestniczące w kulturze nieregularnie, dla których udział w wydarzeniach zależy od dostępności, atrakcyjności tematu oraz kontekstu społecznego. Strategia wobec tej grupy opierać się będzie na obniżaniu barier wejścia, czytelności komunikacji oraz budowaniu doświadczeń, które mogą stać się impulsem do dalszego uczestnictwa.

3. Publiczność lokalna i sąsiedzka

Mieszkańcy bezpośredniego otoczenia instytucji, dla których kluczowe znaczenie mają dostępność, relacyjność oraz poczucie współwłasności przestrzeni. W tym obszarze rozwijane będą działania oparte na długofalowych relacjach, współdecydowaniu oraz obecności instytucji w codziennym życiu dzielnicy.

4. Publiczność nieuczestnicząca / wykluczona

Osoby pozostające poza obiegiem instytucjonalnym z powodów ekonomicznych, społecznych, kompetencyjnych. Wobec tej grupy kluczowe będzie projektowanie działań wychodzących poza instytucję, budowanie zaufania oraz testowanie nowych formatów obecności kultury w przestrzeni społecznej.

Strategia rozwoju publiczności w GCSW oparta będzie na kilku komplementarnych kierunkach działań:

1. Projektowanie programu z perspektywy odbiorców – uwzględnianie różnych poziomów zaangażowania i kompetencji na etapie koncepcji projektów
2. Obniżanie barier uczestnictwa – zarówno fizycznych (dostępność architektoniczna), jak i symbolicznych (język, format, atmosfera instytucji).
3. Budowanie relacji zamiast jednorazowej frekwencji – rozwijanie długofalowych form uczestnictwa

4. Różnicowanie kanałów komunikacji i form kontaktu – dostosowanych do stylów życia poszczególnych segmentów odbiorców.
5. Włączanie odbiorców w proces współtworzenia – poprzez działania partycypacyjne i modele współdecydowania.

GCSW będzie funkcjonować jako instytucja ucząca się. W tym celu w 2026 wdrożony zostanie system regularnego monitorowania i ewaluacji, obejmujący cykliczne badania publiczności (ilościowe i jakościowe), prowadzone w sposób ciągły lub w regularnych interwałach, analizę ścieżek uczestnictwa i doświadczenia odbiorców w kontakcie z instytucją. Jednym z kluczowych wskaźników stosowanych w tym procesie będzie NPS (Net Promoter Score), umożliwiający mierzenie poziomu satysfakcji oraz skłonności odbiorców do rekomendowania instytucji.

Strategia komunikacji i budowania nowej tożsamości

Budowa rozpoznawalnej i spójnej marki GCSW jest jednym z kluczowych wyzwań pierwszego etapu funkcjonowania instytucji. Proces ten obejmuje zarówno komunikację nowej tożsamości instytucji, jak i wzmocnienie widoczności jej programu oraz roli w mieście.

Szczególnym wyzwaniem będzie połączenie pięciu lokalizacji w jeden czytelny organizm instytucjonalny. Celem komunikacji jest wytworzenie spójnego obrazu GCSW jako jednej instytucji działającej w różnych przestrzeniach, przy jednoczesnym zachowaniu ich specyfiki.

Główne kierunki działań:

- 1) Komunikowanie sposobu działania GCSW jako instytucji rozproszonej, w tym relacji między pięcioma lokalizacjami oraz logiki programu.
- 2) Budowanie spójnej narracji wokół tematów i projektów, zamiast komunikowania pojedynczych wydarzeń.
- 3) Wdrożenie do 2027 r narzędzi (identyfikacja wizualna, wayfinding, system biletowy), które łączą oddziały w jeden czytelny system.
- 4) Rozwój formatów umożliwiających powracające uczestnictwo i stopniowe włączanie publiczności w działania instytucji.
- 5) Transparentne informowanie o zmianach oraz reagowanie na napięcia związane z łączeniem instytucji i zmianą modelu działania.

Współpraca międzynarodowa

GCSW dziedziczy rozbudowaną sieć współpracy międzynarodowej, która będzie rozwijana jako integralny element programu instytucji. Współpraca ta pełnić będzie trzy równorzędne funkcje: rozwijania produkcji artystycznej, wzmacniania obecności artystów i kuratorów w międzynarodowym obiegu sztuki oraz budowania kompetencji zespołu poprzez wymianę doświadczeń i modeli działania.

Kluczowym narzędziem będą koprodukcje projektów realizowane z partnerami zagranicznymi, umożliwiające powstawanie nowych prac oraz ich obieg poza Polską. Równoległe rozwijane będą programy rezydencyjne, wspierające mobilność artystów i badaczy oraz długofalową współpracę między instytucjami.

GCSW będzie aktywnie uczestniczyć w europejskich programach współpracy i systematycznie pozyskiwać środki zewnętrzne, w szczególności w ramach programów Kreatywna Europa, funduszy norweskich i wyszehradzkich. Współpraca międzynarodowa traktowana będzie nie tylko jako źródło finansowania, lecz jako narzędzie budowania trwałych relacji instytucjonalnych oraz testowania nowych modeli działania. Stałymi partnerami instytucji pozostają m.in. British Council, Instytut Francuski oraz Goethe-Institut, a współpraca z nimi będzie rozwijana w sposób długofalowy i projektowy.

Zrównoważony rozwój

Zrównoważony rozwój w GCSW rozumiany jest jako integralny element programu oraz sposób organizacji instytucji. Obejmuje zarówno podejmowanie tematów ekologicznych w działaniach artystycznych i publicznych, jak i wprowadzanie konkretnych rozwiązań ograniczających wpływ instytucji na środowisko.

Na poziomie programowym zagadnienia ekologiczne będą obecne w wystawach, działaniach publicznych i programach rezydencyjnych, jako element szerszej refleksji nad relacją między środowiskiem, przestrzenią miejską i wspólnotą. Przykładem tego kierunku jest projekt *Poza nawierzchnią*, poświęcony miejskiej zieleni jako kwestii ekologicznej, urbanistycznej i społecznej. GCSW dołączy do Sieci Zielonych Instytucji, traktując współpracę i wymianę praktyk jako narzędzie systemowej zmiany w sektorze kultury.

Na poziomie organizacyjnym instytucja wdroży od 2026 działania zmierzające do ograniczenia śladu środowiskowego swojej działalności. Obejmą one m.in. regularny pomiar śladu węglowego wystaw i wydarzeń (2027) oraz stopniowe wprowadzanie rozwiązań poprawiających efektywność energetyczną. Audyt energetyczny przeprowadzony w 2025 roku we współpracy z GPEC wyznacza kierunek tych działań w budynkach dawnych łaźni. Planowana jest również dalsza wymiana oświetlenia

ekspozycyjnego na energooszczędne. Długofalowym celem jest wdrożenie systemowego podejścia do zrównoważonego zarządzania oraz uzyskanie certyfikatu ISO 20121, potwierdzającego standardy instytucji w obszarze środowiskowym, społecznym i ekonomicznym.

7. INSTYTUCJA W BUDOWIE

Realizacja tej koncepcji wiąże się z ryzykami wynikającymi z procesu integracji zespołów, ograniczeń infrastrukturalnych oraz rozproszenia lokalizacji, które będą na bieżąco monitorowane i adresowane poprzez przyjęte narzędzia zarządcze.

GCSW otwiera się nie jako instytucja gotowa, lecz jako instytucja w budowie. Wiemy, że obie poprzedniczki miały silne strony, których nie powinniśmy stracić, i słabości, które chcemy przełamać. Maria Janion prowokuje do konfrontacji ze sobą, do krytycznej, rozumiejącej pamięci, która pozwala kształtować przyszłość, do odwagi zmieniania swojego życia i rozwoju, a nie tkwienia w dawnych traumach, zaprzeczaniu i przymusie powtarzania. Marzenie o wspólnej instytucji sprawdza się nie w momencie otwarcia, lecz w tym co z niego wyrośnie.

Mierniki realizacji zadań

2026

Lp.	Zadanie	Miernik
1	Przygotowanie docelowej struktury organizacyjnej GCSW i nowych regulaminów	Zatwierdzony regulamin organizacyjny GCSW oraz regulaminy wewnętrzne
2	Projekty wystawiennicze	Realizacja co najmniej 10 projektów wystawienniczych
3	Uruchomienie BOA – Biura Obsługi Artystów	Uruchomienie BOA w oddziale przy ul. Szerokiej w terminie do 30 czerwca 2026 r.
4	Uruchomienie otwartego naboru projektów	Ogłoszony i przeprowadzony co najmniej 1 nabór otwarty projektów w 2026 r.
5	Przygotowanie nowego planu funkcjonalno-organizacyjnego oddziału na Jaskółczej	Opracowany i zatwierdzony dokument planu funkcjonalno-organizacyjnego oddziału przy ul. Jaskółczej
6	Powołanie Rady Społecznej GCSW	Powołanie Rady Społecznej GCSW w terminie do 31 grudnia 2026 r.

7	Projekt badawczy – tożsamość wizualna GCSW	Zrealizowany projekt badawczy, zakończony wytycznymi do nowej identyfikacji wizualnej GCSW
8	Badanie audience development / NPS	Wdrożenie stałego pomiaru NPS we wszystkich 5 oddziałach GCSW
9	Wdrożenie wspólnej ścieżki realizacji projektów	Wdrożony jednolity model zarządzania projektami obowiązujący w całym GCSW
10	Mapowanie kompetencji i zasobów	Przeprowadzony audyt personalny i funkcjonalny zakończony raportem z rekomendacjami
11	Konsolidacja struktur operacyjnych	Wdrożone jednolite procedury obiegu dokumentów, raportowania i planowania obowiązujące w całym GCSW
12	Tymczasowa strona GCSW	Uruchomienie tymczasowej strony www GCSW pozwalającej na komunikację z odbiorcami
13.	GCSW jako operator programu RoomArt	Przejęcie przez GCSW funkcji operatora programu RoomArt

2027

Lp.	Zadanie	Miernik
1	Wdrożenie pełnej, nowej identyfikacji wizualnej GCSW	Wdrożona pełna identyfikacja wizualna GCSW w terminie do 31 grudnia 2027 r.
2	Uruchomienie nowej strefy wejścia w oddziale na Jaskółczej po remoncie	Otwarcie zrewitalizowanej strefy wejścia po remoncie w oddziale przy ul. Jaskółczej
3	Otwarcie przestrzeni kawiarnianej – Jaskółcza	Otwarcie przestrzeni kawiarnianej w oddziale przy ul. Jaskółczej w terminie do 31 grudnia 2027 r.
4	Opracowanie strategii audience development GCSW	Opracowana i przyjęta strategia audience development GCSW w terminie do 30 czerwca 2027 r.
5	Realizacja Gdańskiego Biennale Sztuki w nowej formule	Realizacja Gdańskiego Biennale Sztuki w nowej formule z udziałem zewnętrznego kuratora
6	Projekty wystawiennicze	Realizacja co najmniej 10 projektów wystawienniczych
7	Nowa strona internetowa GCSW	Uruchomienie nowej strony www GCSW z przeniesionym archiwum cyfrowym obu instytucji (CSW Łąźnia i GGM)
8	Polityka wydawnicza GCSW	Opracowana i przyjęta polityka wydawnicza GCSW, określająca zasady, formaty i priorytety działalności wydawniczej
9	Strategia komunikacji GCSW	Wdrożona strategia komunikacji GCSW, obejmująca wszystkie kanały i oddziały instytucji
10	Wieloletni plan inwestycyjny – opracowanie	Opracowany wieloletni plan inwestycyjny dla oddziałów GCSW

11	Punkt kawiarniany i nowa infrastruktura BOA na Szerokiej	Uruchomienie punktu kawiarnianego oraz gotowość infrastrukturalna BOA w oddziale przy ul. Szerokiej
12	GCSW jako operator programu Gdańskie Pracownie Artystyczne i Gdańskie Stypendium Kulturalne	Formalne przejęcie przez GCSW funkcji operatora programów Gdańskie Pracownie Artystyczne i Gdańskie Stypendium Kulturalne.

2028

Lp.	Zadanie	Miernik
1	Projekty wystawiennicze	Realizacja co najmniej 10 projektów wystawienniczych
2	Ewaluacja strategii audience development	Przeprowadzona ewaluacja wdrożonej strategii audience development z raportem wyników i rekomendacjami
3	Otwarty nabór projektów – kontynuacja	Realizacja 3. edycji otwartego naboru projektów
4	BOA – ewaluacja i rozwój	Opracowany raport ewaluacyjny z funkcjonowania BOA za pierwsze 2 lata działalności, z rekomendacjami dalszego rozwoju
5	Rada Społeczna – posiedzenia	Przeprowadzone co najmniej 2 posiedzenia Rady Społecznej GCSW w roku 2028
6	Wieloletni plan inwestycyjny – przyjęcie	Przyjęty i wdrożony wieloletni plan inwestycyjny dla oddziałów GCSW
7	Utworzenie hubu biurowego na Jaskółczej	Uruchomienie gotowego do użytkowania hubu biurowego w oddziale przy ul. Jaskółczej

Marta Kołacz

Dyrektor