

G A L E R I A

*Arsenal*

# STRATEGIA ROZWOJU GALERII ARSENAŁ W BIAŁYMSTOKU NA LATA 2022–2028+

Zrealizowano ze środków budżetu Miasta Białegostoku



# SPIS TREŚCI

Wstęp ——— 3

## CZĘŚĆ DIAGNOSTYCZNA

Podstawowe informacje o Galerii Arsenał w Białymstoku ——— 4

Działalność merytoryczna Galerii i jej specyfika ——— 4

Galeria w recepcji osób w niej zatrudnionych ——— 6

Galeria w oczach swojej publiczności ——— 9

Analiza SWOT ——— 11

## STRATEGIA DZIAŁANIA GALERII ARSENAŁ W BIAŁYMSTOKU

Misja ——— 12

Wizja ——— 12

Cele strategiczne ——— 13

Cele operacyjne i ich realizacja ——— 13

Zbiornicze zestawienie celów strategicznych i operacyjnych,  
działań realizujących oraz monitorujących wprowadzanie Strategii ——— 16

Spis tabel i wykresów ——— 19

# WSTĘP

Strategia rozwoju Galerii Arsenał w Białymstoku na lata 2022–2028+ (dalej jako Strategia) to dokument opisujący podstawowe kierunki działania tej instytucji na najbliższe lata. Składa się on z dwu zasadniczych części: diagnostycznej oraz programowej. Pierwsza z nich powstała na podstawie analizy dostępnych materiałów: dokumentów strategicznych i programowych obowiązujących w Białymstoku i w samej Galerii Arsenał w Białymstoku (dalej jako Galeria), sprawozdań tej instytucji z ostatnich pięciu lat, jej internetowego archiwum wystaw oraz wydarzeń im towarzyszących, a także dzięki informacjom uzyskanym w badaniach reaktywnych – sondażu i wywiadzie grupowym prowadzonym wśród osób zatrudnionych w Galerii oraz sondażu przeprowadzonym wśród publiczności tej instytucji. Diagnoza pozwoliła na stworzenie dokumentu programowego Strategii, którego treść znajduje się w drugiej części tego opracowania. Wstępna wersja dokumentu Strategii została zaprezentowana podczas spotkania zorganizowanego w siedzibie Galerii Arsenał w Białymstoku 8 października 2021 roku. W jego trakcie dyskutowano przede wszystkim nad szczegółowymi kwestiami dotyczącymi sposobów realizacji Strategii, co sprawiło, iż sam jej dokument nie wymagał znaczących zmian.

Strategia jest częścią polityki społecznej i kulturalnej prowadzonej przez miasto Białystok i zgodna jest z *Programem polityki kulturalnej Miasta Białystok na lata 2018–2022 plus*, zwłaszcza z zawartą w nim ideą „zauważalności” (istotności i zależności), a także z działaniami na rzecz różnorodności kultury Białegostoku, odkrywania i wzmacniania jego tożsamości oraz aktywizacji mieszkańców poprzez prowadzenie działań z zakresu edukacji kulturowej. Strategia realizuje zwłaszcza zadanie strategiczne B. *Programu* (w tym szczególnie następujący jego aspekt: „Zwiększymy poziom kompetencji kulturowych mieszkańców, pogłębimy poziom uczestnictwa w kulturze”), jego zadanie strategiczne C. („Zwiększymy dostępność zasobów będących w posiadaniu instytucji kultury dla osób i organizacji zewnętrznych prowadzących niekomercyjną działalność kulturalną poprzez opracowanie i wdrożenie Funduszu Współpracy”) oraz zadanie uzupełniające F. („Przewiduje się wsparcie budowy i adaptacji nowych obiektów na cele kultury oraz poprawy istniejącej infrastruktury kultury oraz powiększania jej zbiorów i powierzchni wystawienniczej”).

Strategia zgodna jest też z *Miejską Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Białegostoku na lata 2021–2030*, a zwłaszcza współrealizuje jej cel strategiczny F.: *Aktywność społeczna mieszkańców*, a w jego obrębie zwłaszcza priorytet F.1.: *Permanenty rozwój edukacji społecznej i tożsamości lokalnej* i powiązany z nim kierunek działań F.1.2.: *Tworzenie warunków do integracji społecznej mieszkańców*; priorytet F.3.: *Współpraca środowisk społecznych w procesie ich rozwoju* i powiązane z nim kierunki działań: F.3.1. a) *Kształtowanie wrażliwości społecznej w obszarze funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami*, F.3.1. b) *Kształtowanie wrażliwości społecznej w obszarze funkcjonowania osób starszych* oraz F.3.2.: *Rozwój działań na rzecz integracji międzypokoleniowej*.

Strategia powstaje też w zgodzie z *Programem rewitalizacji miasta Białegostoku na lata 2017–2023*, zwłaszcza w odniesieniu do jego *Strefy społecznej*, gdzie współrealizuje cel strategiczny 1.: *Wysoki stopień spójności społecznej i spełnienia potrzeb mieszkańców obszaru rewitalizacji*, w tym zwłaszcza następujące cele operacyjne: 1.1. *Silne więzi społeczne i wysokie poczucie tożsamości lokalnej mieszkańców miasta* oraz 1.4. *Wysoka jakość i dostępność opieki nad dziećmi oraz oświaty i edukacji*. Z kolei w *Sferze przestrzenno-funkcjonalnej* Strategia współrealizuje też cel strategiczny 3.: *Zapewnione wysokiej jakości warunki życia mieszkańców*, a zwłaszcza następujące cele operacyjne: 3.1. *Infrastruktura społeczna dostosowana do potrzeb mieszkańców oraz działających organizacji pozarządowych*, 3.3. *Atrakcyjna przestrzeń publiczna służąca wszystkim aktorom miasta*, a także 3.5. *Wysoki poziom środowiskowych walorów życia mieszkańców*.

W czasie gdy przygotowywano Strategię, nie była jeszcze gotowa *Strategia Rozwoju Białegostoku* na aktualną dekadę, dlatego trudno jest stwierdzić zgodność z nią niniejszego dokumentu.

# CZĘŚĆ DIAGNOSTYCZNA

## Podstawowe informacje o Galerii Arsenał w Białymstoku

Galeria Arsenał w Białymstoku to szeroko rozpoznawalna i ceniona w Polsce i za granicą instytucja kultury zajmująca się prezentacją sztuki współczesnej, jej popularyzacją oraz edukowaniem do korzystania z niej przez szerokie grono zróżnicowanych odbiorców. Znakiem rozpoznawczym tej instytucji jest też tworzenie własnej kolekcji sztuki współczesnej oraz utrzymywanie dialogu i wymiany pomiędzy artystami i artystkami z Polski a tymi zza wschodniej granicy naszego kraju. Wysoka pozycja w polu sztuki (potwierdzona nie tylko recenzjami, rankingami, ale też aktywną obecnością w życiu polskiego i zagranicznego świata sztuki oraz prowadzeniem unikalnego programu) sprawia, iż Galeria jest miejscem wyjątkowym na mapie kulturalnej Białegostoku i Polski.

Galeria Arsenał w Białymstoku (dalej jako Galeria lub Arsenał) jest miejską instytucją kultury działającą na podstawie Statutu nadanego uchwałą Nr XLIX/554/13 Rady Miasta Białystok z 30.09.2013. Siedziba Gallerii mieści się w budynku przy ul. Adama Mickiewicza 2 w Białymstoku; instytucja ta dysponuje również drugim miejscem działalności – Galerią Arsenał elektrownia, mieszczącą się przy ul. Elektrycznej 13 w tym samym mieście. Galeria prowadzi też: własną stronę internetową, kanał na Facebooku, YouTube oraz Instagramie. Organizatorem Gallerii jest Miasto Białystok.

Zgodnie ze Statutem Galeria powołana została do realizacji następujących celów: 1) upowszechnianie sztuki współczesnej; 2) prezentowanie i promowanie profesjonalnej twórczości plastycznej w zakresie sztuki współczesnej; 3) prowadzenie edukacji kulturalnej i artystycznej; 4) gromadzenie zbiorów sztuki współczesnej. Cele te, jak wskazuje Statut instytucji, realizowane są z kolei przez następujące działania: 1) organizowanie wystaw sztuki współczesnej; 2) wydawanie książek, katalogów, innych periodyków i materiałów popularyzujących sztukę współczesną; 3) gromadzenie, opracowywanie i inwentaryzowanie dokumentacji różnych zjawisk sztuki współczesnej; 4) prowadzenie edukacji kulturalnej i artystycznej wg opracowanych programów; 5) organizowanie imprez promujących sztukę współczesną; 6) zakup dzieł sztuki współczesnej oraz ich zabezpieczanie. W programie działalności Gallerii na lata 2020–2024 wskazuje się też na takie cele działania Arsenалу, jak: 1) budowanie otwartej i przyjaznej przestrzeni prezentacji sztuki; 2) uczestnictwo w programach międzynarodowych i promocja polskiej sztuki; 3) wspieranie młodych twórców oraz 4) budowanie mostu Wschód–Zachód i inne.

Galeria zatrudnia obecnie 25 osób, w tym: 9 osób na stanowiskach merytorycznych, 5 osób na stanowiskach technicznych, 9 osób na stanowiskach administracyjnych oraz 2 osoby kierujące instytucją. Działalność Gallerii finansowana jest przede wszystkim z dotacji otrzymywanej od organizatora, jej średnia wysokość w ostatnich trzech latach wynosiła 2.825.338,16 zł. Średnie roczne przychody Gallerii w ostatnich trzech latach to z kolei 99.966,28 zł.

## Działalność merytoryczna Gallerii i jej specyfika

W ostatnich latach w Galerii realizowano corocznie od 12 do 17 wystaw. Analiza tematyki wystaw w ostatnich latach pozwala wyodrębnić kilka podstawowych motywów przewodnich, którym są one podporządkowane: 1) prezentacja prac uznanych artystów i artystek współczesnych oraz odkrywanie nowych talentów w sztuce współczesnej; 2) wystawy problemowe przepracowujące uniwersalne tematy, ważne dla współczesności: granica, śmierć, pożywanie, sieciowość oraz relacyjność; 3) wystawy i projekty przepracowujące lokalność, lokalną historię, często realizowane we współpracy z białostockimi instytucjami kultury; 4) niezwykle intensywna współpraca ze Wschodem, skoncentrowana na przepracowywaniu koncepcji okcydentalnych, idei centrum, sąsiedztwa i sąsiedzkości; 5) praca z własnym instytucjonalnym dziedzictwem – głównie w kontekście *Kolekcji II*;

**Poza rozbudowanym programem wystawienniczym Galeria tworzy też od lat własną kolekcję dzieł sztuki współczesnej – *Kolekcję II***

**Na szczególne podkreślenie zasługuje również rozbudowany program edukacyjny Galerii**

6) reagowanie na ważne wydarzenia społeczne, zmiany cywilizacyjne, sytuacje kryzysowe. Warto również podkreślić, iż większość tych wystaw to projekty autor-skie Galerii, ale sporo jest też ekspozycji sprowadzanych z wiodących instytucji artystycznych w Polsce i na świecie, co daje możliwość zapoznawania się białostockiej publiczności z najbardziej aktualnymi trendami we współczesnej kulturze.

Poza rozbudowanym programem wystawienniczym Galeria tworzy też od lat własną kolekcję dzieł sztuki współczesnej – *Kolekcję II* – reprezentatywny i jednocześnie unikalny zbiór dzieł najważniejszych artystek i artystów współczesnych działających w Polsce. Znajdziemy w nim ponad 300 prac wielu wybitnych twórców i twórczyń z Polski i z zagranicy, takich jak: Paweł Althamer, Piotr Uklański, Rafał Bujnowski, Ștefan Constantinescu, Grzegorz Klaman, Katarzyna Kozyra, Włada Ralko, Zbigniew Libera, Natalia LL, David Diao, Monika Sosnowska, Mirosław Bałka, Alexandre Perigot, Wilhelm Sasnal, Slaven Tolj, Oskar Dawicki, Zofia Kulik, Volodymyr Kuznetsov, Marek Sobczyk i wielu innych.

Na szczególne podkreślenie zasługuje również rozbudowany program edukacyjny Galerii. Poza stałą ofertą tego rodzaju (Plac Zabaw Arsenał), warsztatami dla szkół i rodzin, przy okazji każdej wystawy i wydarzenia realizowane są działania edukacyjne, oprowadzania kuratorskie (którym często towarzyszy audiodeskrypcja), tworzone są materiały dydaktyczne. Warsztaty i działania edukacyjne odwołują się do bardzo wielu metod i technik pracy, wykorzystują też najnowsze technologie (jak na przykład SEPP0, fińską platformę gier edukacyjnych używaną do prowadzenia zajęć towarzyszących wystawom) i innowacyjne metody pracy (np. koszyki „WY-twórcy” dla odwiedzających wystawy rodzin z dziećmi, umożliwiające połączenie zwiedzania i tworzenia). Warto również podkreślić, że Galeria dysponuje ofertą działań edukacyjnych dla zróżnicowanych grup – poczynając od bardzo małych dzieci, a na seniorach kończąc.

W Galerii istnieje także rozbudowany program wydarzeń jednorazowych, takich jak: koncerty, projekcje, wykłady, dyskusje i spotkania. Galeria prowadzi również intensywną działalność wydawniczą, głównie w postaci katalogów towarzyszących wystawom.

Szczególnym znakiem rozpoznawczym Galerii jest prezentowanie sztuki nie formalistycznej, ale skoncentrowanej na istotnych kwestiach społecznych, uczestniczącej w ważnych debatach publicznych, podejmującej często niełatwe i bolesne kwestie, przepracowującej w sposób krytyczny zbiorową tożsamość, historię i lokalne dziedzictwo kulturowe. To sprawia, że Galeria jest miejscem cenionym za odwagę w podejmowaniu doniosłych społecznie problemów, ale też przestrzenią, w której w sposób bezpieczny, w ramach i na warunkach określonych przez statut tej instytucji, artykułowane mogą być spory i konflikty społeczne. Instytucja ta nie jest więc tylko miejscem prezentowania sztuki współczesnej, ale pełni niezwykle istotne funkcje społeczne. Taka rola Galerii szczególnie potrzebna staje się dziś, bo ogromne zróżnicowanie społeczeństwa polskiego, jego wewnętrzna polaryzacja i przecinające je konflikty wymagają poszukiwania nowych platform prowadzenia dialogu oraz efektywnych środków integracji społecznej.

### Galeria w recepcji osób w niej zatrudnionych

W czerwcu 2021 roku przeprowadzono za pośrednictwem systemu Webankieta sondaż wśród osób zatrudnionych w Galerii. Kwestionariusz ankiety wypełniło 20 osób. Respondentów zapytano między innymi o te aspekty funkcjonowania tej instytucji, które z ich perspektywy najlepiej wyrażają, czym ona jest. Pięć najczęściej wskazywanych elementów tego rodzaju to: 1) budowanie własnej kolekcji sztuki współczesnej (65,00% wskazań); 2) oryginalność wystaw prezentowanych w Galerii (55% wskazań); 3) wysoka pozycja wśród innych instytucji artystycznych działających w Polsce (50% wskazań); 4) ogólny profil działalności – prezentowanie sztuki współczesnej (30% wskazań); 5) program edukacyjny Galerii (30% wskazań); 6) prezentowanie sztuki współczesnej tworzonej przez artystów i artystki zza wschodniej granicy Polski (30% wskazań). Jak można więc dostrzec, istnieje dosyć duża spójność pomiędzy statutem, programem działania Galerii a tym, jak ona funkcjonuje, również w świadomości osób w niej zatrudnionych.

Badanych poproszono również o to, by wskazali na mocne strony Galerii. Pytanie miało charakter otwarty, zaś poniższa tabela prezentuje rozkład zrekodowanych odpowiedzi:

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
Profesjonalny zespół, dobrze dobrany zespół, zaangażowany zespół	7
Wysoki poziom artystyczny / poziom wydarzeń	6
Konsekwentna polityka wystawiennicza / spójność / bezkompromisowość	5
Aktualność tematów, tematy wystaw odnoszące się do rzeczywistości	3
Tworzenie własnej kolekcji	3
Program edukacyjny	2
Wysoka pozycja w środowisku artystycznym	2
Nowatorstwo, oryginalność	1
Lokalizacja	1
Połączenie awangardy z prowincją	1
Orientacja na Wschód	1
Życzliwy stosunek wobec zwiedzających	1

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Co jest mocną stroną Galerii Arsenal w Białymstoku?* (Pytanie otwarte, zrekodowane), N 20

Osoby zatrudnione w Galerii mają poczucie wartości tego, co robią, i wierzą w swoje kompetencje oraz mają poczucie bycia zespołem. Równie często wskazują one też na wysoki poziom artystyczny i konsekwencję w działaniu, a także na podejmowanie aktualnych tematów, tworzenie własnej kolekcji i program edukacyjny jako mocne strony Galerii.

W trakcie badań zapytano pracownice i pracowników tej instytucji o wskazanie jej słabych stron. Podobnie jak w przypadku poprzedniego pytania, również to miało charakter otwarty, zaś analiza zrekodowanych odpowiedzi pozwoliła wyodrębnić trzy główne kategorie problemów, z jakimi boryka się Arsenał: 1) wewnętrzne problemy organizacyjne; 2) braki infrastrukturalne, budżetowe, płacowe; 3) relacje z najbliższym otoczeniem – działanie w próżni, niska frekwencja itd.

Wypełniając kwestionariusz ankiety, osoby pracujące w Galerii wskazywały też na zagrożenia dla funkcjonowania Galerii – rozkład ich odpowiedzi prezentuje poniższa tabela:

Kategoria zagrożeń	Średnia*
Upolitycznienie kultury w Polsce	1,85
Niedofinansowanie działalności merytorycznej	1,85
Brak nowych inwestycji i remontów obu siedzib	1,85
Złe zarządzanie kulturą w Polsce	1,95
Niedofinansowanie działalności organizacyjnej	1,95
Niedofinansowanie działalności edukacyjnej	2,10
Cięcia w kulturze spowodowane pandemią	2,10
Złe zarządzanie kulturą w Białymstoku	2,45
Brak zainteresowania sztuką ze strony publiczności	2,70
Generalna niestabilność świata, w którym żyjemy	2,85

\* Im niższa średnia, tym zagrożenie postrzegane jest jako poważniejsze, skala od 1 do 5

**Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co według P. najbardziej zagraża funkcjonowaniu Galerii Arsenał w Białymstoku w najbliższych latach? N 20**

Zagrożenia dla działania Galerii to według jej pracowników przede wszystkim czynniki związane z podporządkowaniem kultury funkcjom politycznym i wynikające ze złego nią zarządzania, a także problemy, jakie niesie za sobą niedofinansowanie działań Galerii – tak jeśli chodzi o jej działalność merytoryczną i organizacyjną, jak i inwestycyjną.

Pracowników Galerii zapytano też o to, w czym upatrują szanse rozwojowe dla tej instytucji. Rozkład ich odpowiedzi na to pytanie prezentuje poniższa tabela:

Kategoria czynników sprzyjających rozwojowi	Średnia*
Program edukacyjny podtrzymujący kontakt z publicznością	3,55
Stabilne wsparcie finansowe ze strony władz samorządowych	3,50
Konsekwencja w realizowaniu programu artystycznego	3,40
Skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych przez Galerię	3,30
Wykorzystywanie nowych technologii w działaniach Galerii	3,30
Podnoszenie umiejętności i kompetencji zespołu Galerii	3,25
Umiedzynarodowienie, silna współpraca z instytucjami artystycznymi na świecie	3,20
Poziom edukacji kulturalnej w Polsce	3,20
Większa skuteczność autopromocji działań Galerii	3,20
Rozwijanie przez Galerię innych, poza wystawami, propozycji programowych	3,15
Dalsze rozbudowywanie <i>Kolekcji II</i>	3,10
Brak ingerencji w działania Galerii ze strony władz	3,05
Rosnące zainteresowanie sztuką współczesną wśród Polaków	2,80

\* Im wyższa średnia, tym czynnik sprzyjający rozwojowi uznawany za istotniejszy, skala od 1 do 5

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie czynniki mogą w przyszłości przyczynić się do rozwijania Galerii Arsenal w Białymstoku?* N 20

Jako niezwykle istotny czynnik rozwojowy osoby zatrudnione w Arsenale wskazują na: rozwijanie programu edukacyjnego, stabilność finansowania tej instytucji, a także na konsekwentne realizowanie programu odpowiedzialnego za dotychczasową pozycję Galerii (w tym na umiedzynarodawianie tej instytucji, silniejszą obecność w niej nowych technologii, podnoszenie kompetencji zatrudnionych w niej osób).

Analiza odpowiedzi na pytania udzielone w trakcie sondażu wygenerowała też kilka dylematów rozwojowych, przed jakimi stoi Galeria. Są to kolejno: 1) konsekwencja w działaniu vs próbowanie czegoś nowego; 2) wysoki



poziom artystyczny vs hermetyczność, niedostępność; 3) stała, wierna publiczność vs niska frekwencja; 4) wysoka pozycja w polu artystycznym vs nieobecność w polu lokalnym, wykorzenienie; 5) potrzeby (remonty, inwestycje, płace) vs deficyty środków; 6) bezkompromisowość vs cenzura, ingerencja w działania Galerii. Część z tych dylematów stała się przedmiotem intensywnej grupowej dyskusji w osobami zatrudnionymi w Galerii, którą przeprowadzono 5 lipca 2021 roku w siedzibie tej instytucji. Najważniejsze ustalenia tego spotkania można wyrazić w sposób następujący: 1) w Galerii nie brakuje pomysłów, inicjatyw, kompetencji, zaangażowania w pracę, ale problemem jest niedostatek osób i zasobów materialnych; 2) szczególnym problemem jest zwłaszcza niedostosowanie Galerii do potrzeb osób niepełnosprawnych i słaba widzialność samego jej budynku, co wynika z funkcjonowania w obrębie objętego opieką konserwatorską kompleksu Pałacu Branickich, ale też z braku środków na inwestycje. Problem ten dotyczy również budynku elektrowni, który z powodu braku środków na dokończenie procesu dostosowywania go do potrzeb wystawienniczych nie może być wykorzystywany w pełni; 3) Galeria powinna systematyczniej budować swoją lokalną rozpoznawalność, silniej współpracując z innymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi oraz wychodząc mocniej w przestrzeń miejską z inicjatywami silniej zakorzeniającymi ją w Białymstoku. Istnieje potrzeba powiązania funkcjonowania Galerii z działalnością lokalnej Izby Turystycznej, a także silniejszego niż dotąd wykorzystania bezpośrednich źródeł promocji (np. ulotki, plakaty w przestrzeni miejskiej); 4) konieczne jest podtrzymanie dotychczasowego kursu działania Galerii, zwłaszcza jeżeli chodzi o tworzenie *Kolekcji II*, współpracę i wymianę z artystkami i artystami oraz instytucjami zza wschodniej granicy, zaangażowanie społeczne, ale potrzebne jest też pozyskiwanie środków z innych niż tylko dotychczasowe źródła.

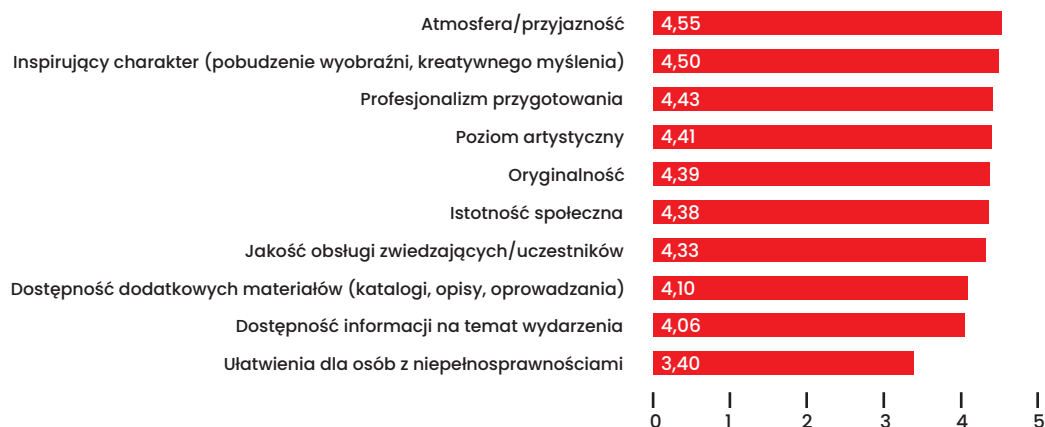
### Galeria w oczach swojej publiczności

Na potrzeby diagnozy przeprowadzono również badania wśród osób będących publicznością galerii\*. Ponad 90% badanych było w Galerii więcej niż raz, zaś ponad 30% deklaruje, iż bywa tu bardzo często lub przy okazji każdego wydarzenia organizowanego przez tę instytucję. Główny powód odwiedzenia Galerii przez publiczność (na co wskazuje ponad 50% badanych) to wysoki poziom artystyczny realizowanych tu wystaw oraz przedsięwzięć. Na drugim miejscu wskazywano fakt, że przedsięwzięcia tego rodzaju pozwalają lepiej zrozumieć współczesność (30% respondentów), na trzecim zaś (po 20% wskazań) to, że w Galerii można zobaczyć prace najważniejszych artystów i artystek współczesnych oraz fakt, że pokazywana jest tu sztuka, której nie można zobaczyć gdzie indziej. Wśród innych głosów respondentów kilkakrotnie pojawiało się też wskazanie, że Galeria ma faktyczny monopol na prezentowanie sztuki współczesnej w Białymstoku i to stanowi główny powód jej częstego odwiedzania.



Jak można dostrzec na poniższym wykresie, Galeria jest bardzo wysoko oceniana w zasadzie we wszystkich aspektach swojego funkcjonowania (co istotne – oceny tej dokonywały tylko osoby, które wcześniej wskazały, w jakich wydarzeniach realizowanych przez tę instytucję brały udział).

\* Badania prowadzone były za pośrednictwem systemu Webankieta i wzięło w nich udział 121 osób. Próba miała charakter nielosowy i oparta była na dostępności badanych. Link do kwestionariusza ankiety dystrybuowany był przez stronę internetową Galerii, jej bazę mailingową oraz kanał na Facebooku. Osoby uczestniczące w badaniach to przede wszystkim kobiety (64,55%), nieco mniej było mężczyzn (31,82%). Średnia wieku osób wypełniających kwestionariusz to 35 lat, zaś 65% deklaruje wykształcenie wyższe. Jeżeli chodzi o strukturę zawodową respondentów to kwestionariusz wypełnili: nauczyciele (w tym akademicy) – 20%; osoby profesjonalnie związane ze sztuką (osoby tworzące ją profesjonalnie, badające ją, opisujące) – 30%; osoby uczące się i studiujące – około 15%, ale też: barmani, handlowcy, inżynierowie, ratownicy medyczni, PR-owcy, dziennikarze itd.



**Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na polecenie: Prosimy o ogólną ocenę tego wydarzenia / tych wydarzeń organizowanych przez Galerię Arsenał w Białymstoku, w którym/których P. uczestniczył/uczestniczyła. N 101 (skala ocen od 1 do 5)**

W trakcie badań respondentów zapytano również o to, co zmieniliby w sposobie funkcjonowania Galerii. Rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentuje kolejny wykres:



**Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy jest coś, co według P. wymagałoby zmiany w sposobie działania Galerii Arsenał w Białymstoku? N 101**

Publiczności Galerii brakuje przede wszystkim silniejszej obecności tej instytucji w przestrzeni miejskiej i mocniejszego powiązania jej działań z lokalnym kontekstem, a także dostosowania budynku Arsenалу do potrzeb osób niepełnosprawnych. Wśród innych (zgłaszanych już przez pojedyncze osoby w ramach otwartej i fakultatywnej wypowiedzi) postulatów znalazły się między innymi: wskazanie na potrzebę większej liczby oprowadzań kuratorskich; rozbudowywanie programu edukacyjnego; wydłużenie czasu trwania wystaw i polepszenie sposobów promowania wydarzeń.

Badanie sondażowe prowadzone wśród publiczności Galerii po pierwsze pozwala dostrzec pozytywną ocenę jakości działań tej instytucji, docenienie wysokiego poziomu artystycznego i unikalności prezentowanych wystaw (sztuka ze Wschodu); dobrej atmosfery panującej w Arsenale, a także dialogu prowadzonego przez tę instytucję

i sztukę w niej upowszechnianą ze współczesnym światem – zaangażowania. Po drugie, analiza odpowiedzi na prośbę o wskazanie wydarzeń, w których uczestniczyły osoby biorące udział w badaniu, prowadzi do wniosku, iż zapamiętywane są głównie te wydarzenia, które mają jakiś program dodatkowy, które angażują publiczność, pozwalają jej działać, realizować inne niż tylko uczestnictwo w kulturze potrzeby (bycie z innymi, spędzanie czasu z rodziną, rozwijanie umiejętności, możliwość spotkania itd.). Publiczność Galerii zgłaszała konieczność poprawy jakości informowania o wydarzeniach, zaś wskazanie przez 25% badanych, iż dowiadują się o wydarzeniach w Arsenale od znajomych, prowadzi do wniosku, że warto włączać widzów w działania popularyzujące przedsięwzięcia Galerii. Powracającym motywem była obecność Galerii w mieście – docenianie odnoszenia się tej instytucji do lokalnego kontekstu, ale też wskazanie na potrzebę większej obecności Galerii w przestrzeni Białegostoku.

## Analiza SWOT

Zebrane informacje pozwalają na dokonanie syntetycznego zestawienia wskazującego na kierunki rozwoju Galerii, możliwości, przed jakimi ona staje, ale też zagrożenia dla tego procesu.

<p style="text-align: center;"><b>Mocne strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doświadczony, zgrany zespół o wysokich kompetencjach.</li> <li>• Wysoki poziom realizowanych przedsięwzięć artystycznych.</li> <li>• Rozpoznawalność i docenianie Galerii w świecie sztuki, jej dotychczasowy dorobek wystawienniczy.</li> <li>• Konsekwencja i bezkompromisowość działania Galerii oraz zarządzania nią pod względem programowym.</li> <li>• Stała, wierna publiczność działań Galerii.</li> <li>• Unikalny program współpracy i wymiany z artystami i instytucjami sztuki zza wschodniej granicy.</li> <li>• Utrzymywanie stałego dialogu ze współczesnością.</li> <li>• Zbiory składające się na <i>Kolekcję II</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Słabe strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słaba widzialność przestrzenna i społeczna w lokalnym kontekście.</li> <li>• Nieobecność Galerii w lokalnej ofercie turystycznej.</li> <li>• Trudność w dostosowaniu budynku Galerii do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.</li> <li>• Problemy z pozyskiwaniem środków zewnętrznych.</li> <li>• Wewnętrzna struktura Galerii sprawiająca problemy kompetencyjne.</li> <li>• Niski poziom współpracy z instytucjami i organizacjami społeczno-kulturalno-oświatowymi działającymi na terenie Białegostoku.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Szanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnące zainteresowanie sztuką współczesną wraz z podnoszeniem się poziomu życia Polaków.</li> <li>• Miejski <i>Program rewitalizacji</i>, którego ważnym aspektem jest poprawa infrastruktury kultury oraz tworzenie atrakcyjnych form przestrzeni publicznych.</li> <li>• Rosnące zainteresowanie lokalnością, lokalnym dziedzictwem kulturowym.</li> <li>• Reforma szkolnictwa wyższego akcentująca konieczność silniejszej współpracy uczelni z otoczeniem, w tym z instytucjami kultury.</li> <li>• Rosnąca popularność edukacji kulturalnej i kulturowej, również jako ważnego narzędzia integracji i aktywizacji społecznej.</li> <li>• Usytuowanie Galerii w unikalnym, często odwiedzanym przez turystów miejscu Białegostoku, czyli przy Pałacu Branickich, najokazalszej zabytkowej budowli miasta.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zagrożenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmniejszanie środków na działalność programową na skutek cięć budżetowych oraz upolitycznienia rozdziału środków na poziomie państwa.</li> <li>• Ekonomiczne i społeczne skutki pandemii Covid-19, w tym zwłaszcza kryzys ekonomiczny i wynikające zeń ograniczenia środków na realizację polityk kulturalnych.</li> <li>• Podatność na ataki przeciwników prezentowanej w Galerii sztuki i na uwikłanie tej instytucji w bieżącą grę polityczną, instrumentalizowanie jej działalności.</li> <li>• Zmieniająca się sytuacja polityczna za wschodnią granicą i mogące wyrastać stąd problemy z utrzymywaniem intensywnej wymiany kulturalnej.</li> </ul>

Tabela 4. Analiza SWOT

# STRATEGIA DZIAŁANIA GALERII ARSENAŁ W BIAŁYMSTOKU

## MISJA

Hasło przewodnie:

### SZTUKA W CENTRUM SPOŁECZNEJ UWAGI, ŚWIAT W CENTRUM UWAGI SZTUKI

Podstawowym celem działań Galerii w najbliższych latach powinno być zmniejszenie stopnia marginalności sztuki współczesnej, również w przestrzeni Białegostoku. Oznacza to z jednej strony walkę o silniejszą obecność sztuki tego rodzaju w przestrzeni publicznej, zwiększenie zainteresowania nią ze strony publiczności i podejmowanie działań mających na celu przygotowywanie odbiorców do kontaktu ze sztuką współczesną, z drugiej zaś – starania na rzecz uczynienia sztuki współczesnej obiektem szczególnej troski jako ważnego środka artykulacji istotnych kwestii społecznych, narzędzia dyskusji o tym, co sporne i konfliktowe, platformy bezpiecznej debaty dla lokalnej zbiorowości.

## WIZJA

Galeria Arsenał w Białymstoku ma charakter publiczny nie tylko ze względu na swój status i źródło finansowania, ale również ze względu na idące za nimi społeczne zobowiązania wobec lokalnej zbiorowości. Jej podstawowym zadaniem jest, zgodnie ze statutem, podejmowanie działań mających na celu upowszechnienie, popularyzowanie i gromadzenie dzieł sztuki współczesnej oraz przygotowywanie do jej odbioru. Tak zdefiniowane zadania mogą być jednak efektywnie realizowane, gdy sama sztuka współczesna traktowana będzie jako istotny element życia zbiorowego. Można tego dokonać, prowadząc do jej komercjalizacji i przekształcając w atrakcję turystyczną, ale taka instrumentalizacja sztuki w istocie pozbawia ją znaczenia i lokuje wśród innych, co prawda spektakularnych, ale mało wartościowych zjawisk współczesnej kultury wizualnej. Dlatego też **potrzebne są działania, które sytuują sztukę współczesną w centrum społecznej uwagi, jednak nie jako rozrywkę, ale jako ważny aspekt życia lokalnej zbiorowości.** Można tego dokonać poprzez kilka podstawowych działań:

1) stwarzanie bardziej dostępnych i lepiej zintegrowanych z życiem miasta przestrzeni prezentacji sztuki współczesnej, a także silniej zakorzeniając tę sztukę w miejscach publicznych; 2) uruchamianie działań edukacyjnych pokazujących istotność sztuki współczesnej i pozwalających na pełniejsze z niej korzystanie, zwłaszcza w wypadku osób, które nie są jej typowymi odbiorcami; 3) kreowanie wydarzeń, które wykorzystują sztukę współczesną jako narzędzie mówienia o tym, co lokalne, jako środek krytycznego i żywego dialogu z przeszłością i dziedzictwem, jako platformę demokratycznego sporu wokół tego, co rodzi konflikty, powoduje uprzedzenia i nienawiść; 4) mocniejsze włączanie sztuki współczesnej w działania lokalnych instytucji i organizacji, zwłaszcza tych pracujących na rzecz integracji społecznej i podnoszenia jakości życia społeczności Białegostoku; 5) wykorzystywanie sztuki współczesnej jako narzędzia utrzymywania kontaktu i prowadzenia dialogu ze społecznościami zza wschodniej granicy, mniejszościami etnicznymi, narodowościowymi i religijnymi; 6) tworzenie wydarzeń na wysokim poziomie artystycznym, pozwalających na kontakt z najbardziej wartościowymi zjawiskami obecnymi w sztuce współczesnej. Działania te – podporządkowane próbie uczynienia sztuki współczesnej bardziej istotną, a przez to wykreowaniu istotnego narzędzia integracji społecznej, podnoszenia jakości życia w Białymstoku – wyznaczają kierunki rozwoju Galerii w najbliższych latach. Powinny one także sprawić, że sama Galeria stanie się nie tylko miejscem bardziej rozpoznawalnym dla mieszkańców tego miasta, ale też jedną z jego istotnych wizytówek.

# CELE STRATEGICZNE

## **Cel I: Zwiększanie stopnia społecznej istotności sztuki współczesnej**

Działania na rzecz zwiększania społecznej istotności sztuki współczesnej są kluczowym celem strategicznym Galerii. Dzięki jego osiągnięciu nie tylko bowiem stwarzane są podstawy większego zainteresowania działaniami artystów i artystek, a co za tymi idzie – zapotrzebowania na ich działania, ale też wzmacnia się kompetencje kulturowe mieszkańców, wyposaża ich w ważne narzędzia rozumienia współczesności i tworzy platformę dla demokratycznej dyskusji i sporu w kwestiach istotnych dla lokalnej zbiorowości.

## **Cel II: Zwiększanie, za pośrednictwem sztuki współczesnej, społecznej integracji zbiorowości lokalnej**

Ważnym celem strategicznym Galerii jest silniejsze włączenie sztuki w procesy integracji społecznej mieszkańców Białegostoku, zmniejszania marginalizacji i wykluczenia ze względu na wiek, pochodzenie społeczne, wyznanie, stopień sprawności, narodowość, etniczność czy orientację seksualną. Szczególną rolę sztuka może odgrywać w roli narzędzia mediacji i dialogu prowadzonego ze zbiorowościami zza wschodniej granicy, których przedstawiciele zamieszkują również Białystok i jego okolice.

## **Cel III: Rozwijanie potencjału organizacyjnego oraz infrastrukturalnego Galerii Arsenal w Białymstoku oraz wzmacnianie jej pozycji w polu sztuki**

Warunkiem skutecznej realizacji działań Galerii jest rozwijanie jej zespołu, podnoszenie kompetencji tworzących go osób, ale również dbanie o godne warunki ich pracy. Istotnym zadaniem jest również podnoszenie jakości miejsc ekspozycji, wyposażenia technicznego, dokończenie adaptacji na cele wystawiennicze nowych przestrzeni, takich jak elektrownia. Konieczne jest też dostosowywanie przestrzeni wystawienniczych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

# CELE OPERACYJNE I ICH REALIZACJA

## **Dla celu strategicznego I: Zwiększanie stopnia społecznej istotności sztuki współczesnej**

### **Cel operacyjny I.1. Przybliżanie publiczności najważniejszych i najbardziej wartościowych dokonań sztuki współczesnej**

Działania realizujące:

- I.1.1. Organizacja wystaw i innych przedsięwzięć prezentujących najbardziej wartościowe przejawy sztuki współczesnej zarówno polskiej, jak i zagranicznej
- I.1.2. Systematyczne powiększanie *Kolekcji II* oraz udostępnienie tych zbiorów publiczności
- I.1.3. Organizacja rezydencji artystycznych dla wybitnych twórców polskich i zagranicznych
- I.1.4. Silniejsze włączenie działań Galerii w przedsięwzięcia o charakterze turystycznym, oświatowym prowadzone przez inne podmioty działające na terenie Białegostoku
- I.1.5. Zwiększenie skuteczności informowania o wystawach i wydarzeniach realizowanych w Galerii

### **Cel operacyjny I.2. Zwiększanie stopnia świadomości mieszkańców i mieszkanki Białegostoku na temat znaczenia i roli sztuki współczesnej, pogłębianie ich wiedzy na jej temat**

Działania realizujące:

- I.2.1. Silniejsza współpraca Galerii z białostockimi instytucjami oświatowymi, mająca na celu współtworzenie projektów edukujących dzieci oraz młodzież do sztuki współczesnej
- I.2.2. Rozwijanie dotychczasowych form działań edukacyjnych realizowanych przez Galerię, w tym tworzenie oferty cyklicznych spotkań wprowadzających do sztuki współczesnej

I.2.3. Prowadzenie działalności wydawniczej popularyzującej sztukę współczesną, w tym działalności wykorzystującej do tego celu nowe technologie

I.2.4. Podejmowanie działań na rzecz obecności sztuki współczesnej w jej różnorodnych przejawach poza centrum Białegostoku, zwłaszcza w tych jego rejonach, które ulegają degradacji przestrzennej lub społecznej

### **Cel operacyjny I.3. Wykorzystywanie sztuki jako narzędzia przybliżania oraz rozumienia problemów współczesności**

Działania realizujące:

I.3.1. Realizowanie wystaw i przedsięwzięć podejmujących istotne kwestie społeczne, polityczne, kulturowe, w tym zwłaszcza te związane z polaryzacją społeczną, kryzysem klimatycznym, dyskryminacją i wykluczeniem społecznym

I.3.2. Umożliwianie prowadzenia w przestrzeni Galerii otwartych dyskusji wokół najważniejszych współczesnych problemów i konfliktów społecznych oraz kulturowych

I.3.3. Stała współpraca z naukowcami i ekspertami, umożliwiająca prowadzenie pod auspicjami Galerii merytorycznych dyskusji na temat istotnych problemów współczesności

### **Cel operacyjny I.4. Tworzenie warunków do poznawania kultury i sztuki tworzonej za wschodnią granicą Polski**

Działania realizujące:

I.4.1. Organizacja różnorodnych form wymiany kulturalnej z krajami sąsiadującymi z Polską na wschodzie (rezydencje artystyczne, wystawy)

I.4.2. Organizacja wspólnych przedsięwzięć (wystaw, spotkań, dyskusji itd.) z artystami oraz instytucjami artystycznymi zza wschodniej granicy

## **Dla celu strategicznego II: Zwiększanie, za pośrednictwem sztuki współczesnej, społecznej integracji lokalnej zbiorowości Białegostoku**

### **Cel operacyjny II.1. Wykorzystywanie sztuki współczesnej jako narzędzia walki z marginalizacją społeczną i wykluczeniem społecznym**

Działania realizujące:

II.1.1. Prowadzenie działań edukacyjnych, warsztatów we współpracy z białostockimi instytucjami oświatowymi oraz opiekuńczo-wychowawczymi

II.1.2. Włączanie się w inicjatywy białostockich organizacji pozarządowych działających na rzecz zmniejszenia stopnia wykluczenia i marginalizacji społecznej

II.1.3. Zwiększanie stopnia dostępności Galerii dla osób z niepełnosprawnościami, starszych, reprezentujących grupy mniejszościowe

II.1.4. Podejmowanie inicjatyw na rzecz powiększania zakresu solidarności międzygeneracyjnej

### **Cel operacyjny II.2. Realizacja takich form upowszechniania sztuki współczesnej, jakie przyczyniają się do podnoszenia jakości życia mieszkańców Białegostoku**

Działania realizujące:

II.2.1. Organizacja w przestrzeni Galerii i przy okazji wystaw sztuki współczesnej tu realizowanych debat i spotkań poświęconych życiu codziennemu w Białymstoku, jakości przestrzeni publicznej tego miasta, ważnym problemom, z jakimi się ono i jego mieszkańcy borykają

II.2.2. Organizacja działań i interwencji artystycznych na rzecz zwiększania jakości przestrzeni publicznej w Białymstoku

**Cel operacyjny II.3. Realizacja, za pośrednictwem sztuki współczesnej, działań na rzecz twórczego i krytycznego przepracowywania kulturowych aspektów przeszłości Białegostoku i jego społeczności**

Działania realizujące:

II.3.1. Organizacja wystaw i projektów z zakresu sztuki współczesnej poświęconych przeszłości Białegostoku, wielokulturowemu, wielonarodowemu i wieloetniczemu charakterowi tego miasta

II.3.2. Współpraca z białostockimi podmiotami zajmującymi się badaniem i rewitalizacją lokalnej historii w ramach realizowanych przez Galerię przedsięwzięć z zakresu sztuki współczesnej

**Dla celu strategicznego III: Rozwijanie potencjału organizacyjnego oraz infrastrukturalnego Galerii Arsenał w Białymstoku oraz wzmacnianie jej pozycji w polu sztuki**

**Cel operacyjny III.1. Wzmacnianie zespołu Galerii i kompetencji tworzących go osób**

Działania realizujące:

III.1.1. Umożliwianie pracownikom udziału w szkoleniach i warsztatach oraz (w miarę możliwości) finansowanie go przez Galerię

III.1.2. Umożliwianie odbywania staży w Galerii przez absolwentów kierunków artystycznych oraz humanistyczno-społecznych

III.1.3. Umożliwianie osobom zatrudnionym w Galerii współpracy z wybitnymi kuratorami i badaczami sztuki oraz kultury poprzez ich zapraszanie do realizacji wystaw i innych przedsięwzięć

III.1.4. Dbanie o poprawę warunków pracy osób zatrudnionych w Galerii

**Cel operacyjny III.2. Poprawa warunków prezentacji sztuki w Galerii**

Działania realizujące:

III.2.1. Dokończenie adaptacji na cele wystawiennicze budynku elektrowni

III.2.2. Wprowadzenie do Galerii nowych technologii umożliwiających prezentację sztuki, działania edukacyjne i inne formy aktywności tej instytucji

III.2.3. Poszukiwanie sposobów na dostosowanie budynku Galerii do potrzeb osób z niepełnosprawnościami

**Cel operacyjny III.3. Zwiększanie stopnia samowiedzy organizacyjnej Galerii**

Działania realizujące:

III.3.1. Prowadzenie cyklicznych spotkań zespołu Galerii poświęconych omawianiu: planów działania i działań już zrealizowanych, warunków pracy i najważniejszych problemów, z którymi borykają się osoby ten zespół tworzące

III.3.2. Prowadzenie systematycznych badań publiczności, podsumowywanych rocznym opracowaniem

III.3.3. Prowadzenie co 3–4 lata szerokiej ewaluacji działań Galerii, sporządzanej również pod względem obecnej w niej kultury organizacyjnej

**Zbiorcze zestawienie celów strategicznych i operacyjnych, działań realizujących oraz monitorujących wprowadzanie Strategii**

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Działania realizujące cele operacyjne	Wskaźniki realizacji	Monitorowanie/ ewaluacja
I. Zwiększanie stopnia społecznej istotności sztuki współczesnej	I.1. Przybliżenie publiczności najważniejszych i najbardziej wartościowych dokonań sztuki współczesnej	I.1.1. Organizacja wystaw i innych przedsięwzięć prezentujących najbardziej wartościowe przejawy sztuki współczesnej zarówno polskiej, jak i zagranicznej	Realizacja przynajmniej 5 tego rodzaju przedsięwzięć rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.1.2. Systematyczne powiększanie <i>Kolekcji II</i> oraz udostępnienie tych zbiorów publiczności	Dokonywanie corocznego zakupu przynajmniej 2 prac	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.1.3. Organizacja rezydencji artystycznych dla wybitnych twórców polskich i zagranicznych	Organizacja przynajmniej 2 rezydencji rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.1.4. Silniejsze włączenie działań Galerii w przedsięwzięcia o charakterze turystycznym, oświatowym prowadzone przez inne podmioty działające na terenie Białegostoku	Włączenie oferty Galerii do lokalnych przewodników oraz oferty lokalnej Izby Turystycznej	Roczne sprawozdanie Galerii / Raport autoewaluacyjny
		I.1.5. Zwiększenie skuteczności informowania o wystawach i wydarzeniach realizowanych w Galerii	Zwiększenie stopnia świadomości, jakie wystawy i wydarzenia mają miejsce w Galerii	Badania publiczności
	I.2. Zwiększanie stopnia świadomości mieszkańców i mieszkańek Białegostoku na temat znaczenia i roli sztuki współczesnej, pogłębianie ich wiedzy na jej temat	I.2.1. Silniejsza współpraca Galerii z białostockimi instytucjami oświatowymi, mająca na celu współtworzenie projektów edukujących dzieci oraz młodzież do sztuki współczesnej	Nawiązanie relacji z instytucjami oświatowymi, realizacja przynajmniej 1 wspólnego działania rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.2.2. Rozwijanie dotychczasowych form działań edukacyjnych realizowanych przez Galerię, w tym tworzenie oferty cyklicznych spotkań wprowadzających do sztuki współczesnej	Realizacja nowych form działań edukacyjnych / zmodyfikowanie istniejących form działań tam, gdzie jest to konieczne	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.2.3. Prowadzenie działalności wydawniczej popularyzującej sztukę współczesną, w tym działalności wykorzystującej do tego celu nowe technologie	Publikacja przynajmniej 4 wydawnictw rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.2.4. Podejmowanie działań na rzecz obecności sztuki współczesnej w jej różnorodnych przejawach poza centrum Białegostoku, zwłaszcza w tych jego rejonach, które ulegają degradacji przestrzennej lub społecznej	Podejmowanie przynajmniej 1 działania tego rodzaju rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
	I.3. Wykorzystywanie sztuki jako narzędzia przybliżania oraz rozumienia problemów współczesności	I.3.1. Realizowanie wystaw i przedsięwzięć podejmujących istotne kwestie społeczne, polityczne, kulturowe, w tym zwłaszcza te związane z polaryzacją społeczną, kryzysem klimatycznym, dyskryminacją i wykluczeniem społecznym	Realizacja przynajmniej 5 tego rodzaju przedsięwzięć rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii



Cele strategiczne	Cele operacyjne	Działania realizujące cele operacyjne	Wskaźniki realizacji	Monitorowanie/ ewaluacja
I. Zwiększanie stopnia społecznej istotności sztuki współczesnej	I.3. Wykorzystywanie sztuki jako narzędzia przybliżania oraz rozumienia problemów współczesności	I.3.2. Umożliwianie prowadzenia w przestrzeni Galerii otwartych dyskusji wokół najważniejszych współczesnych problemów i konfliktów społecznych oraz kulturowych	Realizacja przynajmniej 5 tego rodzaju przedsięwzięć rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.3.3. Stała współpraca z naukowcami i ekspertami, umożliwiająca prowadzenie pod auspicjami Galerii merytorycznych dyskusji na temat istotnych problemów współczesności	Realizacja przynajmniej 1 przedsięwzięcia wspólnie z naukowcami i ekspertami rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
	I.4. Tworzenie warunków do poznawania kultury i sztuki tworzonej za wschodnią granicą Polski	I.4.1. Organizacja różnorodnych form wymiany kulturalnej z krajami sąsiadującymi z Polską na wschodzie (rezydencje artystyczne, wystawy)	Realizacja przynajmniej 2 tego rodzaju przedsięwzięć rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		I.4.2. Organizacja wspólnych przedsięwzięć (wystaw, spotkań, dyskusji itd.) z artystami oraz instytucjami artystycznymi zza wschodniej granicy	Realizacja przynajmniej 2 tego rodzaju przedsięwzięć rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
II. Zwiększanie, za pośrednictwem sztuki współczesnej, społecznej integracji lokalnej zbiorowości Białegostoku	II.1. Wykorzystywanie sztuki współczesnej jako narzędzia walki z marginalizacją społeczną i wykluczeniem społecznym	II.1.1. Prowadzenie działań edukacyjnych, warsztatów we współpracy z białostockimi instytucjami oświatowymi oraz opiekuńczo-wychowawczymi	Realizacja przynajmniej 1 tego rodzaju przedsięwzięcia rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		II.1.2. Włączanie się w inicjatywy białostockich organizacji pozarządowych działających na rzecz zmniejszenia stopnia wykluczenia i marginalizacji społecznej	Realizacja przynajmniej 1 tego rodzaju przedsięwzięcia rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		II.1.3. Zwiększanie stopnia dostępności Galerii dla osób z niepełnosprawnościami, starszych, reprezentujących grupy mniejszościowe	Zwiększenie w skali 3 lat liczby osób z niepełnosprawnościami odwiedzających Galerię	Roczne sprawozdanie Galerii / Raport autoewaluacyjny / Badania publiczności
		II.1.4. Podejmowanie inicjatyw na rzecz powiększania zakresu solidarności międzygeneracyjnej	Realizacja przynajmniej 1 tego rodzaju wspólnej inicjatywy rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii / Raport autoewaluacyjny / Badania publiczności
	II.2. Realizacja takich form upowszechniania sztuki współczesnej, jakie przyczyniają się do podnoszenia jakości życia mieszkańców Białegostoku	II.2.1. Organizacja w przestrzeni Galerii i przy okazji wystaw sztuki współczesnej tu realizowanych debat i spotkań poświęconych życiu codziennemu w Białymstoku, jakości przestrzeni publicznej tego miasta, ważnym problemom, z jakimi się ono i jego mieszkańcy borykają	Realizacja przynajmniej 3 tego rodzaju wspólnych inicjatyw rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		II.2.2. Organizacja działań i interwencji artystycznych na rzecz zwiększania jakości przestrzeni publicznej w Białymstoku	Realizacja przynajmniej 1 tego rodzaju inicjatywy rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Działania realizujące cele operacyjne	Wskaźniki realizacji	Monitorowanie/ ewaluacja
II. Zwiększanie, za pośrednictwem sztuki współczesnej, społecznej integracji lokalnej zbiorowości Białegostoku	II.3. Realizacja, za pośrednictwem sztuki współczesnej, działań na rzecz twórczego i krytycznego przepracowywania kulturowych aspektów przeszłości Białegostoku i jego społeczności	II.3.1. Organizacja wystaw i projektów z zakresu sztuki współczesnej poświęconych przeszłości Białegostoku, wielokulturowemu, wielonarodowemu i wieloetnicznemu charakterowi tego miasta	Realizacja przynajmniej 1 tego rodzaju przedsięwzięcia rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		II.3.2. Współpraca z białostockimi podmiotami zajmującymi się badaniem i rewitalizacją lokalnej historii w ramach realizowanych przez Galerię przedsięwzięć z zakresu sztuki współczesnej	Podjęcie współpracy przynajmniej z 1 podmiotem tego rodzaju rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
III. Rozwijanie potencjału organizacyjnego oraz infrastrukturalnego Galerii Arsenał w Białymstoku oraz wzmacnianie jej pozycji w polu sztuki	III.1. Wzmacnianie zespołu Galerii i kompetencji tworzących go osób	III.1.1. Umożliwianie pracownikom udziału w szkoleniach i warsztatach oraz (w miarę możliwości) finansowanie go przez Galerię	Coroczny udział w szkoleniach i warsztatach przynajmniej 25% pracowników Galerii	Roczne sprawozdanie Galerii / Raport autoewaluacyjny
		III.1.2. Umożliwianie odbywania staży w Galerii przez absolwentów kierunków artystycznych oraz humanistyczno-społecznych	Realizacja przynajmniej 1 stażu tego rodzaju rocznie	Roczne sprawozdanie Galerii
		III.1.3. Umożliwianie osobom zatrudnionym w Galerii współpracy z wybitnymi kuratorami i badaczami sztuki oraz kultury poprzez ich zapraszanie do realizacji wystaw i innych przedsięwzięć	Zaproszenie w każdym roku przynajmniej 1 zewnętrznego kuratora lub kuratorki do realizacji wystaw w Galerii	Roczne sprawozdanie Galerii
		III.1.4. Dbanie o poprawę warunków pracy osób zatrudnionych w Galerii	Poprawa w skali 4 lat warunków pracy osób zatrudnionych w Galerii	Wewnętrzny raport autoewaluacyjny
	III.2. Poprawa warunków prezentacji sztuki w Galerii	III.2.1. Dokończenie adaptacji na cele wystawiennicze budynku elektrowni	Zrealizowanie istniejących planów przebudowy elektrowni	Sprawozdanie roczne Galerii
		III.2.2. Wprowadzenie do Galerii nowych technologii umożliwiających prezentację sztuki, działania edukacyjne i inne formy aktywności tej instytucji	Wprowadzanie corocznie przynajmniej 1 nowego rozwiązania technologicznego do działań Galerii	Sprawozdanie roczne Galerii
		III.2.3. Poszukiwanie sposobów na dostosowanie budynku Galerii do potrzeb osób z niepełnosprawnościami	Organizacja niezbędnych spotkań konsultacyjnych	Sprawozdanie roczne Galerii
	III.3. Zwiększanie stopnia samowiedzy organizacyjnej Galerii	III.3.1. Prowadzenie cyklicznych spotkań zespołu Galerii poświęconych omawianiu: planów działania i działań już zrealizowanych, warunków pracy i najważniejszych problemów, z którymi borykają się osoby ten zespół tworzące	Organizacja przynajmniej 4 spotkań zespołu rocznie	Wewnętrzny raport autoewaluacyjny
		III.3.2. Prowadzenie systematycznych badań publiczności, podsumowywanych rocznym opracowaniem	Uzyskanie informacji od co najmniej 25% odwiedzających Galerię w danym roku	Badania publiczności
		III.3.3. Prowadzenie co 4 lata szerokiej ewaluacji działań Galerii, sporządzonej również pod względem obecnej w niej kultury organizacyjnej	Publikacja co 4 lata wewnętrznego raportu autoewaluacyjnego	Wewnętrzny raport autoewaluacyjny

Tabela 5. Syntetyczne zestawienia najważniejszych elementów składowych Strategii

## Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Co jest mocną stroną Galerii Arsenał w Białymstoku?* (Pytanie otwarte, zrekodowane), N 20 ————— 6

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Co według P. najbardziej zagraża funkcjonowaniu Galerii Arsenał w Białymstoku w najbliższych latach?* N 20 ————— 7

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Jakie czynniki mogą w przyszłości przyczynić się do rozwijania Galerii Arsenał w Białymstoku?* N 20 ————— 8

Tabela 4. Analiza SWOT ————— 11

Tabela 5. Syntetyczne zestawienia najważniejszych elementów składowych Strategii ————— 16

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na polecenie: *Prosimy o ogólną ocenę tego wydarzenia / tych wydarzeń organizowanych przez Galerię Arsenał w Białymstoku, w którym/których P. uczestniczył/uczestniczyła.* N 101 (skala ocen od 1 do 5) ————— 10

Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czy jest coś, co według P. wymagałoby zmiany w sposobie działania Galerii Arsenał w Białymstoku?* N 101 ————— 10