Monika Bednarek, Zuzanna Miśtal

Otwarcie nowego oddziału Muzeum Historycznego Miasta Krakowa oraz wystawy stałej *Kraków – czas okupacji 1939–1945*. Podsumowanie i wnioski z realizacji projektu

W połowie 2007 roku prezydent miasta Krakowa Jacek Majchrowski powierzył Muzeum Historycznemu Miasta Krakowa (MHK) zadanie przygotowania koncepcji ekspozycji, która miała być prezentowana w budynku administracyjnym dawnej Niemieckiej Fabryki Naczyń Emaliowanych Oskara Schindlera przy ulicy Lipowej 4 na Zabłociu. W 2005 roku teren dawnej fabryki stał się własnością miasta Krakowa. Od tego momentu pojawiło się kilka koncepcji zagospodarowania tego miejsca, wysuwanych przez różne środowiska. Przewidywały one m.in. powstanie tutaj muzeum krakowskiej „Żegoty", czyli działającej w czasie wojny Rady Pomocy Żydom, muzeum miejsca z multimedialną ekspozycją poświęconą postaci Oskara Schindlera i uratowanych przez niego w czasie II wojny światowej osób. Krakowskie Towarzystwo Fotograficzne i związany z nim lekarz hematolog, prof. Aleksander Skotnicki, który zgromadził bogatą kolekcję pamiątek związanych zarówno z żydowskimi, jak i polskimi pracownikami fabryki Schindlera, proponowali utworzenie muzeum Sprawiedliwych wśród Narodów Świata, które byłoby poświęcone Polakom ratującym Żydów w czasie wojny i odznaczonych tym tytułem przez Instytut Yad Vashem. Ostatecznie władze miasta zdecydowały o podziale terenu dawnej fabryki pomiędzy dwie instytucje. Hale produkcyjne przeznaczono na Muzeum Sztuki Współczesnej, a budynek administracyjny oddano Muzeum Historycznemu Miasta Krakowa.

W ciągu kilku miesięcy Muzeum powołało zespół merytoryczny w składzie: Monika Bednarek – kurator, dr Edyta Gawron, Grzegorz Jeżowski, Agnieszka Sabor (pracowała do 2008 roku), Barbara Zbroja i Katarzyna Zimmerer. Zespół opracował koncepcję ekspozycji. Prezydent Majchrowski powołał jako organ opiniodawczo-doradczy Radę Programową Muzeum w Fabryce Emalia Oskara Schindlera pod przewodnictwem historyka prof. Andrzeja Chwalby. W Radzie znaleźli się naukowcy, społecznicy, przedstawicie środowisk kulturalnych i naukowych z Polski i z zagranicy[1].

Zakres merytoryczny projektu

Koncepcja ekspozycji zakładała, że w miejscu tak szczególnym jak fabryka Schindlera, w historii której splotły się w wyjątkowy sposób losy Polaków, Żydów i Niemców, powstanie wystawa ukazująca dzieje miasta i jego mieszkańców w latach 1939–1945. Założono, że historia fabryki oraz losy Oskara Schindlera będą tylko jednymi z elementów opowieści o Krakowie lat II wojny światowej. Koncepcja ta zyskała akceptację władz miasta oraz Rady Programowej. Muzeum przystąpiło do jej realizacji jesienią 2007 roku.

Po przekazaniu Muzeum Historycznemu Miasta Krakowa części fabryki Schindlera pojawiła się wyjątkowa dla Krakowa okazja, by okupacyjną historię miasta zaprezentować w niespotykanym dotąd kształcie. W przygotowanej przez Muzeum koncepcji założono połączenie merytoryczne i organizacyjne dotychczasowych oddziałów MHK zajmujących się historią Krakowa w okresie II wojny światowej w jedną strukturę, której zadaniem byłoby wypracowanie zróżnicowanego, ale zarazem spójnego przekazu o dziejach Krakowa w latach 1939–1945. Fabryka Emalia Oskara Schindlera z wystawą *Kraków – czas okupacji 1939–1945* stanowi jej główny element. Obok niej funkcjonują dwa inne obiekty: oddział MHK Ulica Pomorska z wystawą pokazującą wybrane wątki z dziejów miasta w okresie okupacji i celami dawnego aresztu gestapo[2] oraz dawna Apteka pod Orłem Tadeusza Pankiewicza z prezentacją historii getta i zagłady krakowskich Żydów.

Wystawa *Kraków – czas okupacji 1939–1945* w dawnej fabryce Schindlera prezentuje miasto i jego mieszkańców w latach wojny w kontekście politycznym, społecznym, gospodarczym, urbanistycznym, kulturowym. Powstała ona w miejscu szczególnym – autentycznym, a zarazem obrosłym legendą i mitem, przede wszystkim za sprawą filmu *Lista Schindlera* w reżyserii Stevena Spielberga. Autorzy wystawy wpisali więc powieść o Oskarze Schindlerze w hi-

[1] Skład Rady Programowej Muzeum w Fabryce Emalia Oskara Schindlera: prof. Andrzej Chwalba (przewodniczący), dr Eleonora Bergman, prof. Jacek Chrobaczyński, Jerzy Fedorowicz, dr Haim Gertner, Lili Haber, Ryszard Horowitz, Tadeusz Jakubowicz, dr Andrzej Kunert, prof. Jacek Purchla, ks. prof. Grzegorz Ryś, prof. Aleksander Skotnicki, Janusz Sepioł.

[2] Do czerwca 2010 r. w oddziale Ulica Pomorska funkcjonowała wystawa stała. W czerwcu 2011 r. Muzeum otwarło w tym miejscu nową wystawę: *Krakowianie wobec terroru 1939–1945–1956.*



Fragment aranżacji wystawy poświęcony dziejom Krakowa w latach 1918–1939 z oryginalnym fotoplastykonem pośrodku; fot. T. Kalarus; w zbiorach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

storię dziejów miasta. Sama wystawa zaś jest swego rodzaju uzupełnieniem historii opowiedzianej w filmie. Dzieje fabryki, postać Oskara Schindlera i uratowanych przez niego żydowskich więźniów obozu Płaszów pokazano w szerokim kontekście rzeczywistości okupowanego przez Niemców Krakowa. Dla pełnego zrozumienia czynu Schindlera nieodzowne było, zdaniem autorów wystawy, przedstawienie realiów okupacji w Krakowie i losów jego mieszkańców, Polaków, Żydów, ale także okupantów – Niemców. Na tym tle postać Schindlera, jak i problematyka fabryki i jej pracowników zyskują głębszy wymiar.

Ekspozycja *Kraków – czas okupacji 1939–1945* zajmuje prawie całą powierzchnię budynku przy ulicy Lipowej 4. Jest wystawą historyczną o charakterze narracyjnym, czyli taką, w której opowieści o życiu w okupowanym Krakowie podporządkowano eksponaty i archiwalia, a także wzmacniające ten przekaz multimedia i elementy scenograficzne.

Dla autorów scenariusza, ale także twórców koncepcji plastycznej wystawy ważny był kontekst miejsca, w którym jest prezentowana, czyli fabryka. Budynek został zbudowany w czasie wojny i mieściło się w nim przede wszystkim zaplecze administracyjne Fabryki Naczyń Emaliowanych oraz gabinet jej właściciela, Oskara Schindlera. Po wojnie budynek nadal pełnił funkcje administracyjne powstałych na tym terenie najpierw Zakładów Wytwórczych Podzespołów Telekomunikacyjnych, a od 1961 roku Krakowskich Zakładów Elektronicznych Unitra-Telpod, a jego wnętrza ulegały częściowym przeróbkom, podziałom itd. Do dzisiaj zachowało się jedynie kilka autentycznych detali pochodzących z okresu wojny. Jest to przede wszystkim brama wjazdowa do fabryki. Z okresu wojny pochodzą również dwie wewnętrzne klatki schodowe prowadzące z parteru na pierwsze piętro. Jedna z nich posłużyła do zaaranżowania przestrzeni krakowskiego dworca kolejowego, druga – celi krakowskiego więzienia św. Michała. Wreszcie na drugim piętrze budynku był zlokalizowany autentyczny gabinet i sekretariat Oskara Schindlera, na ścianie którego znajduje się pochodząca z okresu wojny gipsowa mapa Europy z nazwami miast w języku niemieckim. Natomiast znana z filmu Stevena Spielberga klatka schodowa i przeszklone pomieszczenie uchodzące za gabinet Schindlera pochodzą już z okresu powojennego.

Wystawa ma charakter chronologiczno-problemowy. Rozpoczyna się prezentacją Krakowa przedwojennego, a kończy 18 stycznia 1945 roku, w chwili wkroczenia do miasta oddziałów Armii Czerwonej. Decyzją Adolfa Hitlera w 1939 roku Kraków ustanowiono „stolicą" Generalnego Gubernatorstwa (GG), a zarazem siedzibą generalnego gubernatora Hansa Franka i „rządu" GG. Miasto zostało poddane przez okupanta różnego rodzaju zabiegom, by sprostać mianu „miasta praniemieckiego", stać się wizytówką „cywilizacyjnej roli Niemców na Wschodzie". Zgodnie z ideologią nazistowską miało też być miastem „judenfrei" – wolnym od Żydów. Opowieść o specyfice życia w „stolicy" GG, o wzajemnych relacjach okupantów i okupowanych, o próbach radzenia sobie z rzeczywistością wojny i różnorodnych wobec niej postawach, o terrorze, formach oporu i konspiracji, wreszcie o zagładzie Żydów krakowskich oraz podejmowanych przez Polaków działaniach na rzecz ich ratowania jest zarazem opowieścią o konkretnych mieszkańcach miasta.



Zrekonstruowana tankietka TKS na wystawie Kraków – czas okupacji 1939–1945*; fot. T. Kalarus; w zbiorach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa*

Przygotowując się do konstruowania opowieści o okupowanym Krakowie, autorzy scenariusza wykonali olbrzymią pracę archiwalno-biblioteczną; odbyli wiele kwerend w Polsce i zagranicą w poszukiwaniu materiałów archiwalnych, fotografii i eksponatów do wystawy. Wreszcie przy okazji tej pracy ocalili wspomnienia co najmniej kilkudziesięciu osób, których opowieści sfilmowali, nagrali lub spisali i dzięki temu wzbogaciły nie tylko wystawę, ale znalazły się one w archiwum Muzeum i są dostępne dla wszystkich zainteresowanych[3]. Scenariusz wystawy, autorstwa Moniki Bednarek, Grzegorza Jeżowskiego, Edyty Gawron, Katarzyny Zimmerer i Barbary Zbroi, został ukończony w lutym 2009 roku, liczy prawie 300 stron maszynopisu.

Twórcy wystawy posłużyli się kilkoma podstawowymi elementami, których zestawienie umożliwia zwiedzającym uczestniczenie w odkrywaniu i poznawaniu, a także przeżywaniu przeszłości miasta. Są to fotografie, dokumenty, autentyczne obiekty muzealne, relacje świadków, elementy scenograficzne i rekwizyty. Fotografia, jako swoista klisza pamięci, jest podstawowym źródłem, z którego korzystają autorzy wystawy. Jej ogromną rolę anonsuje już na początku wystawy obecność zrekonstruowanego typowego krakowskiego zakładu fotograficznego z portretami krakowian lat 20. i 30. XX wieku. Potem zdjęcia są wszechobecne na wystawie, pojawiają się w albumach, w fotoplastykonie, na ścianach, w prezentacjach komputerowych itd., by osiągnąć swój kulminacyjny punkt na drugim piętrze wystawy, gdzie zwiedzający, znajdując się na placu miejskim, wchodzą jak gdyby w głąb fotograficznej rzeczywistości. Drugim elementem obecnym na wystawie są dokumenty papierowe – afisze, ulotki, grypsy, gazety jawne i konspiracyjne, różnego rodzaju notatki zachowane w archiwach państwowych i kościelnych lub pieczołowicie przechowywane przez lata w prywatnych zbiorach. Często niepozorne, mało efektowne, „nieekspozycyjne" są niekiedy jedynym świadectwem po osobie, zdarzeniu, problemie. Podobną rolę odgrywają eksponaty, obiekty autentyczne, takie jak broń, przedmioty osobiste, meble, naczynia i inne. Niestety nie zachowało się ich wiele, niemniej jednak stanowią świadectwo czasu, pozwalając odkrywać przeszłość z nimi związaną.

O charakterze tej wystawy decyduje w głównej mierze odpowiednie wykorzystanie w aranżacji elementów zaczerpniętych z teatru – scenografii, dźwięku, światła. Użycie takich środków wyrazu ma za zadanie w niektórych wypadkach podkreślić wagę zdarzenia, w innych wzmóc określone emocje i w ten sposób pomóc zwiedzającym poczuć i zrozumieć historię opowiadaną na wystawie.

Bardzo ważną rolę na wystawie odgrywają również nagrania i relacje wideo, w większości przeprowadzone specjalnie dla tej wystawy z byłymi i obecnymi mieszkańcami Krakowa oraz pozyskane na potrzeby projektu z USC Shoah Foundation Institute[4]. Zgromadzony materiał został wykorzystany

[3] Wywiady ze świadkami historii przeprowadzała Katarzyna Zimmerer w latach 2007–2009. Archiwum relacji wideo i innych materiałów pozyskanych do projektu jest udostępniane w MHK.

[4] USC Shoah Foundation Institute for Visual History and Education – organizacja działająca przy Uniwersytecie Południowej Kalifornii w Los Angeles w Stanach Zjednoczonych, gromadzi relacje wideo świadków zbrodni ludobójstwa, uprzedzeń rasowych, w tym relacje ocalonych z Holokaustu.



Fragment wystawy poświęcony życiu codziennemu w pierwszych miesiącach okupacji; fot. T. Kalarus; w zbiorach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

także w ponad 40 różnego rodzaju prezentacjach multimedialnych, które przez swoją atrakcyjną grafikę i sposób przedstawienia poszczególnych tematów interesująco prezentują fakty i wydarzenia z historii miasta.

Twórcy aranżacji plastycznej wykreowali przestrzeń osobną, parateatralną. Po ekspozycji poruszamy się, wędrując niejako ulicami miasta, z których zaglądamy do sal uniwersytetu, mieszkań, sklepów, urzędów niemieckich, gabinetu Schindlera, więzienia, getta i obozu Płaszów. Obok eksponatów wykorzystano oczywiście wspomniane wyżej multimedia, relacje świadków, archiwalne filmy, dokumenty i fotografie, a także nawiązujące do historii fabryki tzw. stemplownice, industrialne w formie urządzenia odmierzające czas na wystawie. Autorami oryginalnej koncepcji plastycznej ekspozycji są Michał Urban i Łukasz Czuj. Zaadaptowali oni twórczo scenariusz merytoryczny, tworząc ekspozycję, w której scenografia, obiekty, multimedia pomagają zwiedzającym lepiej odebrać, przeżyć i przyswoić opowiadaną historię. Wystawa ma charakter interdyscyplinarny, a przełożenie na rzeczywistość ekspozycyjną wizji artystycznych autorów scenariusza i projektu plastycznego tak skomplikowanej i dużej ekspozycji wymagało współdziałania, zaangażowania i pracy dużej grupy osób i firm z bardzo różnych branż: artystów plastyków, rzeźbiarzy, grafików komputerowych, architektów i budowniczych, stolarzy i osób przygotowujących makiety, informatyków, oświetleniowców i dźwiękowców, by wymienić tylko tych najważniejszych. Na warstwę artystyczną ekspozycji składa się także przestrzeń dźwięku, złożona z fragmentów autentycznych komunikatów radiowych, przemówień, ścieżek z nagrań filmowych, relacji świadków, nagrań piosenek i melodii z danego okresu oraz nagrań odczytywanych przez lektora i innych efektów dźwiękowych.

Ostatni etap ekspozycji stanowi Sala Wyborów – instalacja artystyczna Michała Urbana złożona z trzech części. Mroczny, nieprzyjemny, przypominający o okrucieństwie wojny korytarz zmienia się nagle w jasną, rozświetloną rotundę, na ścianach której zostały wypisane postawy, uczynki, świadectwa ludzi przeciwstawiających się okrucieństwom wojny, złu, zachowujących przyzwoitość. Ostatnia część tej instalacji – sala białej i czarnej księgi – daje możliwość zapoznania się jeszcze raz z postawami i wyborami dokonywanymi przez krakowian w okresie wojny. Tutaj przedstawione zostały z jednej strony przykłady zachowań niegodnych, postaw zbrodniarzy wojennych, szmalowników, volksdeutschów, zdrajców i konfidentów. Z drugiej strony pokazano postaci Sprawiedliwych – pomagających innym, zachowujących właściwą moralnie postawę w wyjątkowo trudnych sytuacjach. To oni stanowią podsumowanie problematyki poruszonej w ekspozycji. Ich symbolem jest także postać Oskara Schindlera, niejednoznaczna, kontrowersyjna, nieszablonowa. Zwiedzający, wychodząc z Sali Wyborów, trafiają na podwórze dawnej fabryki Schindlera i przechodząc obok słynnej bramy fabrycznej, wracają do hallu głównego. Tam jeszcze raz stykają się z fabryką, a szczególnie z ocalonymi pracownikami emalierni Schindlera. Ich portrety znajdujące się w oknach pomieszczenia przy bramie przypominają o historii tego miejsca i postawie Oskara Schindlera.

Zadaniem Muzeum Historycznego Miasta Krakowa było nie tylko stworzenie wystawy, ale także uruchomienie nowej placówki muzealnej, ulokowanej poza ścisłym centrum miasta, w dawnej dzielnicy przemysłowej Krakowa. Muzeum przejęło obiekt, który był w trakcie prac renowacyjnych, realizowanych na podstawie projektu inż. arch. Jerzego Wowczaka. Inwestorem z ramienia miasta był krakowski Zarząd Budynków Komunalnych (ZBK). Przygotowany przez Jerzego Wowczaka na zlecenie ZBK projekt odpowiadał bardziej galerii sztuki niż potrzebom MHK. Po wyłonieniu Muzeum jako głównego użytkownika tego budynku, jego przedstawiciele uczestniczyli w niektórych pracach zespołu remontującego obiekt, starając się w miarę przewidzianych możliwości finansowych i prawnych wprowadzić zmiany w projekcie, niezbędne dla funkcjonowania placówki muzealnej już po otwarciu.

Jednocześnie pracowano nad scenariuszem wystawy, programem edukacyjnym, wydawnictwami towarzyszącymi oraz nad organizacją oddziału. Po przejęciu w grudniu 2008 roku wyremontowanego obiektu, w marcu 2009 roku zainaugurowano w nim działalność wystawienniczą, udostępniając wystawę czasową *Fabryka Emalia Oskara Schindlera – historia i przyszłość*, której główny element stanowiła opowieść o historii fabryki i Oskara Schindlera przygotowana przez zespół Muzeum Inżynierii Miejskiej.

Wystawę stałą *Kraków – czas okupacji 1939–1945* otwarto 10 czerwca 2010 roku. Jest ona głównym elementem muzeum stworzonego w dawnej emalierni na Zabłociu, zajmuje powierzchnię około 1200 m kw. W budynku mieszczą się także pracownie merytoryczne, sale edukacyjne, sala kinowa, sala wystaw czasowych, niewielkie magazyny oraz kawiarnia i sklep muzealny.

Zakres finansowy projektu

Proces tworzenia muzeum w budynku administracyjnym dawnej fabryki Schindlera składał się z dwóch etapów. Pierwszy to remont obiektu, realizowany przez ZBK, który kosztował około 9 mln zł. Ten etap prac został w dużej mierze sfinansowany z funduszy Unii Europejskiej. Drugi etap – przygotowanie muzeum i wystawy stałej – prowadzony

był przez Muzeum i kosztował w sumie około 8,5 mln zł. W całości sfinansowano go z dotacji przekazanych MHK na ten cel przez władze miasta Krakowa.

Dotacja na realizację zadania była przyznawana corocznie na podstawie złożonych przez MHK kosztorysów. Projekt mógł zostać zrealizowany w założonym zakresie merytorycznym i artystycznym tylko dzięki pozytywnym decyzjom finansowym Prezydenta Miasta Krakowa i Rady Miasta Krakowa.

Poniższa tabela przedstawia podział kosztów na lata ze wskazaniem ważniejszych zadań, które zostały zrealizowane w ramach budżetu.

Rok	Kwota (zł)	Zadania zrealizowane
2007	140 000	Przygotowanie koncepcji scenariusza wystawy Kwerendy w archiwach krajowych i zagranicznych Delegacje krajowe i zagraniczne Zakup licencji Zakup sprzętu komputerowego dla pracowników
2008	1 318 800	Przygotowanie scenariusza wystawy Przygotowanie tekstów do katalogu Opracowanie materiałów do prezentacji multimedialnych Wykonanie i opracowanie nagrań ze świadkami historii Wyposażenie powierzchni biurowej Zakup sprzętu multimedialnego do wystawy Tłumaczenia Zakup licencji Zakup nagrań dźwiękowych Druk materiałów promocyjnych Zakup systemu do prezentacji wystaw czasowych Konserwacja fotoplastykonu
2009	5 035 181	Zakup sprzętu multimedialnego Wykonanie prezentacji multimedialnych Projekt wykonawczy wystawy Projekty branżowe Roboty budowlane związane z wystawą Prace nad elementami aranżacji ekspozycji Wykonanie tramwaju, tankietki, rzeźb postaci w segmencie „Getto” Tłumaczenia Produkcja filmu dokumentalnego Projekty wydawnictw towarzyszących wystawie Zakup kopii materiałów archiwalnych Wykonanie skanów wielkoformatowych Wykonanie wizualizacji komputerowych wystawy oraz rysunków wykonawczych Wykonanie kosztorysów wykonawczych Konsultacje do multimediów Realizacja programu edukacyjnego Nadzory autorskie nad realizacją projektu
2010	2 075 531	Wykonanie elementów aranżacji: rzeźba w gabinecie Schindlera, Sala Wyborów, standy szklane, stemplownice, wydruki wielkoformatowe, meble, sufity podwieszane Konserwacja mebli Projekty graficzne ścian Zakupy obiektów scenograficznych i eksponatów Dodatkowe roboty budowlane Nadzory autorskie nad realizacją projektu Udźwiękowienie wystawy Prace pomocnicze i montażowe Druk wydawnictw Tłumaczenia Obsługa przewodnicka wystawy Wyposażenie sklepu muzealnego

Zakres czasowy projektu

Według pierwotnych zamierzeń wystawa stała w budynku dawnej fabryki Oskara Schindlera miała zostać otwarta w 2009 roku. Prace nad projektem wystawy rozpoczęły się w sierpniu 2007 roku, po powołaniu zespołu, który miał przygotować koncepcję scenariusza ekspozycji. W październiku tegoż roku powołana przez Prezydenta Miasta Krakowa Rada Programowa przyjęła zaproponowaną koncepcję wystawy, dając zielone światło do pracy nad scenariuszem. Pierwszy etap tych działań zakończył się w marcu 2008 roku akceptacją Rady.

Równocześnie trwały przygotowania do przeprowadzenia konkursu na projekt aranżacji plastycznej wystawy *Kraków – czas okupacji 1939–1945*. Został on ogłoszony w czerwcu 2008 roku. Niestety kilka miesięcy później ne-



Przestrzeń dedykowana roli Krakowa jako „stolicy" Generalnego Gubernatorstwa; fot. T. Kalarus; w zbiorach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

gocjacje ze zwycięskim zespołem, mające doprowadzić do podpisania stosownej umowy, zakończyły się niepowodzeniem, spowodowanym sporem pomiędzy projektantami. W związku ze zbliżającym się terminem otwarcia wystawy, wyznaczonym przez Prezydenta Miasta Krakowa, Muzeum zdecydowało się podjąć współpracę z dwoma projektantami: Michałem Urbanem i Łukaszem Czujem, powołując muzealną pracownię projektową pod kierownictwem Wacława Sawicza. W listopadzie 2008 roku rozpoczęli oni prace nad koncepcją aranżacji plastycznej wystawy.

W tym samym okresie Muzeum przejęło wyremontowany przez ZBK budynek administracyjny dawnej fabryki, w którym kilka miesięcy później urządzono pracownie muzealne i salę wystaw czasowych.

W marcu 2009 roku Rada Programowa przyjęła gotowy scenariusz wystawy *Kraków – czas okupacji 1939–1945* oraz koncepcję aranżacji plastycznej, co pozwoliło przejść do realizacji dalszych zadań związanych z powstaniem ekspozycji.

Kolejne trzy miesiące poświęcono na przygotowanie projektów architektonicznych i branżowych, równocześnie pracując nad dokumentami niezbędnymi do ogłoszenia przetargu, który miał wyłonić realizatora całości projektu. Ogłoszony w czerwcu 2009 roku przetarg nieograniczony zakończył się odstąpieniem Muzeum od podpisania umowy. Powodem takiej decyzji było nieoczekiwane zmniejszenie budżetu instytucji przez organizatora, wynikające z kryzysowej sytuacji ekonomicznej kraju spowodowanej światowym kryzysem finansowym. Obniżenie dotacji miejskiej uniemożliwiło sfinansowanie całości założonej umową realizacji. Dlatego zdecydowano o podziale prac nad wystawą na dwa etapy: roboty budowlano-instalacyjne, przygotowujące wnętrza do dalszych działań, oraz prace związane z wykonaniem aranżacji plastycznej. W wyniku przeprowadzonych postępowań wyłoniono głównego wykonawcę: firmę Łęgprzem Sp. z o.o. Prace budowlane rozpoczęły się w listopadzie 2009 roku, a pozostałe w styczniu 2010 roku.

Na przełomie lat 2009 i 2010 przygotowano i przeprowadzono także pozostałe procedury przetargowe, w wyniku których wyłoniono realizatorów poszczególnych elementów wystawy: prezentacji multimedialnych, wydawnictw, usług stolarskich, konserwacji mebli, systemu komputerowego itd. Ostatecznie termin otwarcia wystawy wyznaczono na 10 czerwca 2010 roku. Czas realizacji głównych grup zadań przedstawiono w tabeli poniżej.

Zadanie	**Czas realizacji**
Przygotowanie projektu architektonicznego oraz projektów branżowych	6 miesięcy
Prace budowlano-instalacyjno-aranżacyjne	7 miesięcy
Przygotowanie i wykonanie prezentacji multimedialnych	8 miesięcy
Realizacja ścieżki dźwiękowej	1 miesiąc
Przygotowanie projektów graficznych	3 miesiące
Wydawnictwa (projekty, recenzje, redakcja, przygotowanie do druku)	od 3 miesięcy (przewodnik) do 2 lat (katalog)
Wykonanie poszczególnych elementów aranżacji	1–6 miesięcy

Zakładany pierwotnie termin otwarcia wystawy został przesunięty prawie o rok. Złożyły się na to różne czynniki, m.in. niedoszacowanie zakresu projektu, realizacja zadania w budynku, który formalnie nie był własnością Muzeum (obowiązywały umowy gwarancyjne ograniczające zakres zmian) oraz niepewność finansowa spowodowana uzależnieniem realizacji od poziomu dotacji miejskiej, a także trudności z wyłonieniem projektantów, znalezieniem odpowiednich wykonawców oraz wielość zadań realizowanych przez stosunkowo mały zespół merytoryczny.

Realizacja projektu

Muzeum realizowało zadanie, wykorzystując metodykę i narzędzia do zarządzania projektami, które od kilku lat stopniowo wdraża w swojej instytucji. Zadanie o tak dużym i skomplikowanym zakresie realizowano w Muzeum po raz pierwszy. Mimo przygotowania pracowników i instytucji do podjęcia tego typu wyzwania, stało się ono swego rodzaju poligonem doświadczalnym i sprawdzianem dla instytucji oraz osób realizujących projekt. Autorzy wystawy postawili sobie bardzo wysoką poprzeczkę zarówno w sferze merytorycznej, artystycznej, jak i organizacyjnej, proponując rozwiązania niespotykane w dotychczasowej praktyce muzealnej. Dlatego też praca ta była niezwykle trudna, a założone cele niekiedy okazywały się w kłopotliwe w realizacji. Mimo pojawiających się problemów zespół oraz dyrekcja Muzeum byli zdeterminowani, by projekt został zrealizowany w zamierzonym zakresie przy dostępnych zasobach finansowych oraz w założonym czasie.

Przez pierwsze dwa lata realizacji funkcję kuratora merytorycznego wystawy, kierownika projektu oraz kierownika nowego oddziału pełniła jedna osoba, Monika Bednarek. Połączenie trzech funkcji powodowało utrudnienia w realizacji każdego z tych zakresów. Planowanie kosztów i terminów realizacji poszczególnych zadań oraz intensywna praca merytoryczna nad scenariuszem, praca koncepcyjna i organizacyjna okazały się niemal niemożliwe do wykonania dla jednej osoby. W związku z tym w połowie 2009 roku

podjęto decyzję o powołaniu nowego kierownika projektu, Zuzanny Miśtal, odpowiedzialnego za budżet, harmonogram i koordynację działań. Rozdzielenie zadań kierownika projektu i kuratora wystawy poprawiło sferę organizacyjną przedsięwzięcia i pozwoliło kuratorowi skupić się na merytorycznej stronie zadania. Jednocześnie główny nadzór nad organizacją prac związanych z uruchomieniem oddziału pozostał w gestii kuratora i zarazem kierownika oddziału.

Powołany w 2007 roku zespół projektowy wystawy składał się z kilkunastu osób, głównie pracowników Muzeum, odpowiedzialnych za poszczególne zadania: multimedia, zagadnienia budowlane, wydawnictwa. Dla wielu z tych osób było to pierwsze doświadczenie w pracy przy tak dużym i skomplikowanym projekcie. Pierwsze miesiące realizacji i pierwsze problemy ujawniły konieczność uzupełnienia zespołu, także o specjalistów spoza MHK, odpowiedzialnych m.in. za projekty branżowe. Pewne trudności powodowały niedoprecyzowany zakres zadań, nieuzgodniony z kierownikami funkcyjnymi i poszczególnymi członkami zespołu projektowego, oraz nieokreślenie uprawnień niektórych osób. Aby usprawnić pracę, w razie potrzeby na bieżąco uzupełniano zespół projektowy o kolejnych członków. Warto podkreślić, że dla wielu osób udział w tak wieloaspektowej realizacji było dużym wyzwaniem zawodowym, intelektualnym, organizacyjnym. Uczono się pracy zespołowej, działania pod presją czasu i w trudnych warunkach, wypracowywania wspólnego stanowiska, co w efekcie doprowadziło do sukcesu przedsięwzięcia i wzbogaciło pracowników Muzeum o nowe doświadczenia zawodowe.

Na trudności z realizacją zadania wpłynęło w dużym stopniu początkowe duże niedoszacowanie budżetu przedsięwzięcia, przygotowanego przy braku materiałów, takich jak scenariusz i projekt plastyczny ekspozycji. Niedobory finansowe wynikłe z błędnego kosztorysowania zadań wpływały na płynność realizacji, czas przeprowadzania procedur przetargowych oraz skumulowanie w jednym czasie dużej liczby działań. Nie bez wpływu pozostaje również sposób rozliczania się Muzeum z organizatorem – roczne rozliczenie dotacji uniemożliwiało niekiedy sprawne i płynne realizowanie działań.

Przyjęty do realizacji projekt plastyczny wystawy postawił przed Muzeum niezwykle trudne zadania. Wiele z rozwiązań artystyczno-technicznych zawierało elementy wykonywane po raz pierwszy, innowacyjne i skomplikowane. Podstawowe trudności wynikały z konieczności realizacji zadania w dostępnej przestrzeni budynku przy ulicy Lipowej 4. Niektóre elementy aranżacji ekspozycji były na tyle niespotykane, że pojawiły się trudności z wyłonieniem odpowiednich wykonawców, co skutkowało przesunięciami w harmonogramie.

W czasie pracy istotne okazało się dokładne i szczegółowe przygotowanie projektów architektonicznych i wykonawczych. Niestety niesprecyzowanie na początku ostatecznego kształtu niektórych elementów projektu, ale też wprowadzanie koniecznych zmian, prowadziło czasem do dezorganizacji pracy wykonawcy oraz całego zespołu realizującego. Wyłonieni w odpowiednich procedurach wykonawcy wykazali się jednak dużym zaangażowaniem, elastycznością w działaniu, rzetelnością i profesjonalizmem. Odpowiedni nadzór i monitorowanie zmian umożliwiały rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się problemów i trudności.



Fragment wystawy poświecony historii obozu Płaszów; fot. T. Kalarus; w zbiorach Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Równocześnie z działaniami związanymi z przygotowaniem wystawy prowadzono prace nad uruchomieniem oddziału Muzeum. Wiązało się to z koniecznością stworzenia koncepcji funkcjonalnej jednostki, przemyślenia zasad działania po otwarciu, określenia zapotrzebowania na personel, wyposażenie, zorganizowania strefy recepcyjnej itd. Dla zwiedzających zostały udostępnione sala kinowa, kawiarnia, sklep muzealny. Zakupiono i wdrożono system elektronicznej rezerwacji biletów. Przygotowano także program edukacyjny oraz zaplanowano zadania do realizacji w kolejnych latach. Opracowany został przewodnik po muzeum w języku polskim i angielskim, ulotki informacyjne oraz wydano na CD trzy prezentacje multimedialne poświęcone wystawie stałej. Niestety ogrom zadań związanych z przygotowywaniem wystawy uniemożliwił przygotowanie na czas wydawnictwa towarzyszącego ekspozycji. Książka, autorstwa Moniki Bednarek, Edyty Gawron, Grzegorza Jeżowskiego, Barbary Zbroi i Katarzyny Zimmerer, ukazała się z półrocznym opóźnieniem.

Od początku starano się tworzyć pozytywną i sprzyjającą atmosferę wokół projektu. Jego założenia przedstawiano wielu opiniotwórczym gremiom w kraju i zagranicą, zyskując sprzymierzeńców podejmowanych działań[5]. Niezwykłym wsparciem była Rada Programowa, która nie tylko akceptowała proponowane rozwiązania, ale służyła wsparciem merytorycznym, a jej członkowie lobbowali za projektem. Miało to dodatni wpływ na samą realizację: pozytywne finansowanie, wsparcie jednostek miejskich i innych instytucji. Działania promocyjne podejmowane przez Muzeum, kierowane zarówno do turystów zagranicznych, jaki i mające na celu zapoznanie mieszkańców Krakowa z tematyką wystawy, mimo

[5] Jesienią 2008 r. delegacja Muzeum przebywała na 10-dniowym stypendium w Stanach Zjednoczonych, ufundowanym przez ten kraj. Podczas wyjazdu prezentowano projekt nowego muzeum i spotykano się zarówno z muzealnikami, jak i z politykami oraz przedstawicielami organizacji i instytucji zajmujących się edukacją, upamiętnianiem ofiar wojny, m.in. Holokaustu polskich Żydów, oraz zapoznano się z najważniejszymi placówkami muzealnymi w Nowym Jorku, Waszyngtonie i Chicago. Ponadto projekt był prezentowany w Polsce, m.in. Radzie Miasta Krakowa, na ogólnopolskiej konferencji Stowarzyszenia Muzealników Polskich w Kielcach w 2009 r., a także m.in. przez Lili Haber w Izraelu.

początkowych trudności nabrały rozpędu w ostatniej fazie realizacji. Dużym powodzeniem cieszyła się impreza promocyjna, zorganizowania w Barbakanie pod koniec sierpnia 2009 roku, oraz inne działania podejmowane przez Muzeum.

Promowanie wystawy okazało się niezwykle trudne w związku z tematyką ekspozycji oraz faktem, że Fabryka Emalia Oskara Schindlera powszechnie kojarzona jest przede wszystkim z filmem *Lista Schindlera* i przyciąga głównie turystów zagranicznych. Celem działań podejmowanych przez MHK było poinformowanie krakowian o tej realizacji i zachęcenie ich do przyjścia do Muzeum.

W ceremonię otwarcia aktywnie zaangażował się prezydent Krakowa Jacek Majchrowski, finansując wernisaż oraz koszty związane z pobytem zaproszonych gości. Imprezę otwarcia przygotowało Krakowskie Biuro Festiwalowe, a udział w niej wzięli byli pracownicy Fabryki Oskara Schindlera i ich rodziny, liczne grono osobistości ze świata kultury oraz mieszkańcy Krakowa.

Efektem różnego rodzaju działań promocyjnych, wartości merytorycznej i artystycznej ekspozycji było duże zainteresowanie mediów i zwiedzających, które utrzymuje się do tej pory. W ciągu pól roku funkcjonowania wystawy – od czerwca do grudnia 2010 roku – odwiedziło ją 100 tysięcy zwiedzających. Pozytywne recenzje i opinie o wystawie pojawiły się w tak opiniotwórczych mediach, jak m.in. „Gazeta Wyborcza", „New York Times", „Los Angeles Times" i innych.

Wnioski

Zadanie przygotowania oddziału oraz nowej wystawy stałej, realizowane przy użyciu metod zarządzania projektami, stanowiło duże wyzwanie dla Muzeum, którego funkcjonalna struktura organizacyjna czasami utrudniała wykonywanie pewnych działań projektowych. Przy realizacji tak dużego zadania nieodzowne jest rozdzielenia funkcji kierownika projektu, kuratora wystawy oraz funkcji organizacji wystawy od organizacji oddziału (nowego muzeum). Niezbędne jest, aby osoby powołane do pracy przy projekcie, były zaangażowane i identyfikowały się z nim, pozwala to na sprawniejsze działanie oraz lepszą komunikacją i współpracę. Planowaniu projektu (budżetu i harmonogramu realizacyjnego) powinna być poświęcona odpowiednia ilość czasu, przy wykorzystaniu precyzyjnie przygotowanych dokumentów wyjściowych. Dookreślenie i zaprojektowanie przestrzeni, świadomość tego, co ma być zrobione, jakie elementy należy wykonać, jakie zadania stoją przez zespołem oraz przemyślane i precyzyjne projekty pozwalały na dogłębną analizę rynku w poszukiwaniu potencjalnych wykonawców. Efektem realizacji zadania jest poszerzenie bazy kontrahentów, współpracowników, wypracowanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych.

Ostatecznie projekt otwarcia muzeum zrealizowano przy zwiększonym nakładzie środków oraz z ponadrocznym opóźnieniem, jednak w zamierzonym kształcie merytorycznym i plastycznym.

Analiza błędów popełnionych w trakcie realizacji, ale też zdobytych doświadczeń i wypracowanych metod pracy będą z pewnością owocować w kolejnych dużych projektach podejmowanych przez MHK. Mimo trudności organizacyjnych i finansowych projekt realizacji nowego oddziału oraz wystawy stałej *Kraków – czas okupacji 1939–1945* zakończył się sukcesem Muzeum. Powstała wystawa, która w opinii recenzentów, zarówno muzealników, jak i zwiedzających, stanowi niezwykle ważny przykład nowoczesnej narracji muzealnej. Zastosowane środki wyrazu oraz zakres merytoryczny – po raz pierwszy w takim zakresie przedstawiono na jednej ekspozycji losy Polaków, Żydów, Niemców – pokazanie obrosłej legendą postaci Oskara Schindlera w szerokim kontekście historycznym okupowanego Krakowa, zamknięcie przestrzeni w spójną merytorycznie i artystycznie całość dały interesujący, zróżnicowany obraz historii Krakowa i jego mieszkańców w latach 1939–1945. Zaproponowany sposób prezentacji historii miasta zyskał uznanie wśród profesjonalistów i w 2011 roku Muzeum otrzymało prestiżową nagrodę Sybilla 2010 za najlepszą wystawę historyczną w Polsce, przyznawaną przez kapitułę powołaną przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego RP.

Oskar Schindler's Enamel Factory – The Opening of a New Branch of the Historical Museum of the City of Kraków and a Permanent Exhibition

The article recapitulates on the works connected with the launch of the new branch of the Historical Museum of the City of Kraków called Oskar Schindler's Enamel Factory and the permanent exhibition *Kraków under Nazi Occupation 1939–1945*. Acting as the curator and project managers during the preparatory works in the years 2007–2010, the authors have analyzed the prearrangements in terms of both the contents and the management of the said project. The article elaborates on the particular stages of preparing the exhibition and provides information about the methods, the funding schemes, and the approach to the subject adopted by the Museum.

The exhibition *Kraków under Nazi Occupation 1939–1945* opened on 10 June 2010. The display was long-anticipated by local inhabitants of Kraków and – probably above all – by visitors from all over the world and the circles centred around the people rescued by Oskar Schindler and the survivors themselves, whose interest in the project was mainly determined by the exhibition site itself – the former Enamelware Factory run by Oskar Schindler which won worldwide acclaim through Steven Spielberg's *Schindler's List*. According to the majority of visitors – and museum professionals – the exhibition offers an attractive and unconventional insight into the history of Kraków during World War II. In 2011 the display won the Sybilla 2010, the most important museum award in Poland, for the best historical exhibition.