

Dr Piotr M. A. Cywiński
(imię i nazwisko kandydata na dyrektora)

PROGRAM DZIAŁANIA

(do publikacji na stronie podmiotowej w BIP MKiDN oraz na stronie internetowej
współzałożyciela/współorganizatora instytucji kultury lub na jej stronie internetowej)

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2026-2030

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*

MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO

Marta Cienkowska
Warszawa, 14 listopada 2025 r.
(data i miejsce)

*/ ewentualne dodatkowe pola do akceptacji przez pozostałych założycieli i/lub organizatorów w przypadku instytucji
współprowadzonych, jeśli akceptacji wymaga umowa.

Program działania przedstawiony przez kandydata na dyrektora instytucji kultury stanowi autorską koncepcję zarządzania nią w okresie kadencji. W związku z tym program nie obejmuje wszystkich aspektów działania instytucji, ale wskazuje na takie cele, które w ciągu kadencji chce zrealizować dyrektor. Mogą mieć one różny charakter, tak jak różne są autorskie wizje kandydatów: od kandydata zależy, czy w okresie kadencji powinien skupić się na rozbudowie obiektu, realizacji wystaw, czy może na tworzeniu wokół instytucji społeczności.

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. Analiza SWOT

Czynniki wewnętrzne mocne (S)

- postępująca profesjonalizacja zespołu (szerokie kompetencje i doświadczenie specjalistów w zakresach ściśle związanych z funkcjonowaniem i zachowaniem Miejsca Pamięci);
- rosnąca waga i wiarygodność w przestrzeni medialnej i publicznej;
- stabilność finansowania rozległych prac konserwatorskich.

Czynniki wewnętrzne słabe (W)

- wzrost pracy administracyjnej, kosztem pracy merytorycznej;
- spłaszczenie zarobków i ich nieprzystawalność względem rynku;
- wzrost ryzyka związanego z bezpieczeństwem.

Szanse zewnętrzne (O)

- rosnące zapotrzebowanie na szeroko rozumianą pamięć, jako płaszczyznę punktów odniesienia dla dzisiejszych ocen i wyborów ludzkich;
- rozwój infrastruktury transportu w regionie;
- umocnienie pozycji Muzeum na światowej mapie instytucji związanych z pamięcią.

Zagrożenia zewnętrzne (T)

- upolitycznienie i instrumentalizacja pamięci;
- nieprzewidywalność napięć międzynarodowych;
- wysokie uzależnienie budżetu od frekwencji i fundraisingu.

Skrzyżowanie przyjętych czynników i ocena ich wzajemnych oddziaływań wskazuje na wyraźną dominantę strategii agresywnej, zawierające elementy konkurencyjności.

2. Moc i Głos w trudnym świecie.

3. Wizja

Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau wyrosło w ostatnich dekadach na wiarygodną, czołową instytucję pamięci na świecie. Wysoka frekwencja sprzed pandemii Covid-19 jest na dobrej drodze do odbudowania, mimo wojny za wschodnią granicą oraz dramatycznego rozwoju konfliktu izraelsko-palestyńskiego. Najważniejsze prace konserwatorskie, wykonywane przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów, są stabilnie finansowane przez Fundację Auschwitz-Birkenau. Owoce swoje przynoszą wysiłki korelujące frekwencję z przychodami własnymi Muzeum. Społeczne zapotrzebowanie na pamięć zdaje się rosnąć,

jednakże długofalowe wykorzystanie tych trendów wymaga wzmocnienia infrastruktury bezpieczeństwa, rozwoju narracji zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz instytucji, utrzymania autonomii muzealnej względem trendów populistycznych i demagogicznych a także wzrostu stabilności budżetowej, przede wszystkim w obszarze polityki kadrowej oraz dokończenia rozbudowy infrastruktury krytycznej. W szczególności odejście ostatnich Ocalałych każe wzmocnić na przyszłość klarowność twardych zasad i imponderabiliów, na których opiera się funkcjonowanie Miejsca Pamięci.

4. Cele ogólne

Cel ogólny 1: Infrastruktura krytyczna – dalsze prace nad doinwestowaniem instytucji, by mogła rozwijać swoją misję w sposób wzmacniający swoją pozycję światową. Wzmocnienie zaplecza konserwacji w obszarze Birkenau, przygotowanie planów i linii finansowania dla nowoczesnego i bezpiecznego magazynu zbiorów i archiwaliów.

Cel ogólny 2: Bezpieczeństwo – konsekwentne podnoszenie bezpieczeństwa zarówno substancji zabytkowej, jak i odwiedzających oraz pracowników. Przede wszystkim wyrównanie poziomu bezpieczeństwa we wszystkich przestrzeniach Miejsca Pamięci, przejście i zagospodarowanie przedpola Birkenau oraz przygotowanie projektu infrastruktury dla tego obszaru.

Cel ogólny 3: Narracja – dokończenie nowelizacji wystawy głównej, stworzenie w budynku kuchni obozowej stałej wystawy sztuki wykonywanej przez więźniów w obozie i przez ocalałych po wojnie poświęconej dehumanizacji, rozwój edukacji online oraz wystawiennictwa zewnętrznego. Wydanie nowej monografii obozu.

5. Obszary wyzwań

- 1) **Spółeczeństwo** – Jedną ze specyfik Muzeum jest głębokie oddziaływanie na bardzo różne społeczności, zarówno lokalne, jak i ogólnopolskie, a także – w nie mniejszym wymiarze – zagraniczne, zarówno europejskie jak i światowe. Oddziaływanie to jest powiązane z obszarami dotkniętymi polityką Trzeciej Rzeszy i Zagładą, ale także innymi obszarami, w szerszej perspektywie symbolicznej (pars pro toto), związanej z prawami człowieka, dehumanizacją, wszelką ksenofobią, zbrodniami wojennymi, zbrodniami przeciwko ludzkości czy wręcz politykami ludobójczymi. Wynika z tego odmienna od wielu innych polskich muzeów konieczność jednoczesnego dostosowywania celów lub metod współpracy względem danej społeczności oraz rozwoju wydarzeń. Musi to jednak być czynione w taki sposób, aby nie pozwolić wciągnąć pamięci o Ofiarach Auschwitz w bezpośredni dyskurs polityczny w jakimkolwiek obszarze. Z takich założeń wynika konieczność oddziaływania zarówno poprzez struktury państwowe, samorządowe, jak i pozarządowe i bezpośrednie (media, Internet).
- 2) **Edukacja** – O ile w większości państw europejskich nauka historii obejmuje drugą wojnę światową i zagładę, o tyle nie jest to elementem nauczania na całym świecie. Dodatkowo, sama wiedza historyczna nie jest równoznaczna z pamięcią. Stąd edukacja w Państwowym Muzeum Auschwitz-Birkenau stoi przed dużo większymi wyzwaniami. Rozwój systemu oprowadzania, jego niedawno utworzonej wersji on-line, a także programów Międzynarodowego Centrum Edukacji o Auschwitz i Holokauście – w tym m.in. e-learningu wolontariatu czy też praktyk zawodowych – są głównymi narzędziami edukacji. Najważniejsze jednak światowe oddziaływanie w tym zakresie budowane jest przez co-dwuletnie duże międzynarodowe konferencje metodyczne, skupiające 150-200 ekspertów, specjalistów, menagerów edukacji z całego świata, na tematy związane z

poobozowymi miejscami pamięci. W okresie obejmującym niniejszy program, takie konferencje odbędą się w 2027 i 2029 roku.

- 3) **Zarządzanie instytucją** – O ile klarowna struktura Muzeum sprawdza się w działaniach i nie istnieje potrzeba jej rekonstrukcji, to poważnym wyzwaniem w zbliżających się latach będzie osiągnięcie wieku emerytalnego przynajmniej czterech kluczowych osób w Muzeum. Dotyczy to przestrzeni edukacji, badań naukowych, ochrony i księgowości. Specyfika rynku pracy na pograniczu Małopolski i Śląska, a także realia płacowe Muzeum są przeszkodami w wyborze dobrych specjalistów w każdym z tych zakresów. Ważnym aspektem będzie próba podniesienia dotacji podmiotowej w taki sposób, by pokrywała przynajmniej fundusz płac, o ile nie koszty stałe istnienia instytucji, w przeciwnym razie każde poważniejsze obniżenie frekwencji lub nawet chwilowy zastój w działaniach fundraisingowych może spowodować utratę kadry i poważną zapaść instytucjonalną.
- 4) **Wystawy** – W latach 2026-2030 nastąpi zakończenie instalacji Nowej Wystawy Głównej. Otwarcie drugiej części powinno nastąpić w 2027 roku a ostatniej na przełomie 2029 i 2030. Będzie to koniec długiego procesu całkowitej nowelizacji tej wystawy, której dotychczasowy kształt pochodzi z 1955 roku. Innymi najważniejszymi projektami z zakresu wystawienniczego będzie konsekwentne tworzenie stałej wystawy sztuki wykonywanej przez więźniów w obozie i przez ocalałych po wojnie, mówiącej o dehumanizacji i doświadczeniu człowieka w obozie, a także utworzenie drugiego egzemplarza wystawy „Auschwitz. Not long ago. Not far away”, by sprostać choć częściowo ogromnemu zapotrzebowaniu na tę wielką podróżującą po świecie ekspozycję.
- 5) **Zarządzanie zbiorami i archiwaliami** – Specyfika zakresu tematycznego posiadanych zbiorów i archiwaliów sprawia, że nie jest możliwe przewidywanie konkretnej akcesji. Tym niemniej uregulowaniu muszą podlegać przedmioty archeologiczne, które mimo bezpośredniego powiązania z dziejami obozu, pochodząc spoza terenów Muzeum trafiają do rąk prywatnych. Poza codziennymi pracami weryfikującymi i dopracowującymi katalogi inwentarzowe czy postępującym indywidualnym traktowaniem zbiorów masowych, lata 2026-2030 będą wymagały dużego nakładu pracy w wyborze i przygotowaniu poszczególnych przedmiotów przeznaczonych przede wszystkim do ekspozycji w Nowej Wystawie Głównej.
- 6) **Inwestycje** – Muzeum w ostatnich dwóch dekadach charakteryzował ogromny rozwój infrastruktury, począwszy od pracowni konserwatorskich, poprzez modernizację magazynów, adaptację Theatergebäude na Międzynarodowe Centrum Edukacji o Auschwitz i Holokaucie, budowę nowego Centrum Obsługi Odwiedzających czy też hotelu dla wolontariuszy i uczestników programów konferencyjnych i edukacyjnych. W następnej kolejności konieczna jest rozbudowa infrastruktury bezpieczeństwa na przedpolu Birkenau, przygotowanie budynku kuchni na wystawę sztuki obozowej o odczłowieczeniu oraz pozyskanie przestrzeni pod nowoczesny, dedykowany, bezpieczny budynek dla zbiorów i archiwaliów. Część tych inwestycji nie zamknie się do końca 2030 roku, ale doprowadzenie do końca tych zamierzeń jest wynikiem holistycznego potraktowania rozwoju całej placówki i podniesienie jej w całości na najwyższy osiągalny światowy poziom.
- 7) **Bezpieczeństwo** – W ostatnich latach duże inwestycje w zakresie bezpieczeństwa zostały rozpoczęte w różnych obszarach Muzeum. Wiele z tych projektów jest częściowo lub w całości niejawnych, ze względu na swój charakter. Tym niemniej, w najbliższych 5 latach kluczowym elementem będzie domknięcie ogrodzenia Birkenau, pozyskanie nieruchomości przedpola Bramy Śmierci i dążenie do utworzenia tamże punktu kontroli osób odwiedzających.
- 8) **Digitalizacja** – projekty digitalizacyjne obejmują teren, budynki (poza digitalizacją wdrażany i wykorzystywany jest także Building Information Modelling, digitalizację zbiorów (priorytetem są dzieła sztuki obozowej i powojennej) jak i archiwaliów. To ostatnie zagadnienie zakłada docelowo przetłumaczenie na język angielski archiwaliów (z

priorytetem dla zespołów oświadczeń i relacji). Wymaga to utworzenia specyficznego narzędzia, które będzie mogło mieć zastosowanie w przyszłości i dla innych miejsc pamięci oraz zespołów archiwalnych z tego zakresu. Ostatecznym celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której historycy może mieć dostęp do źródeł dziś rozproszonych w ok. 20 różnych językach.

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Poniższe cele szczegółowe są jedynie konsekwencją wcześniej wymienionych obszarów wyzwań i celów przyjętych na podstawie analizy stanu i otoczenia instytucji. Ponadto, uwzględniają dotychczasowe kierunki rozwoju, pozytywnie oceniane przez Międzynarodową Radę Oświęcimską. Nie należy ich rozumieć jako całościowego i wyczerpującego katalogu celów stojących na różnych frontach działań programowych Muzeum.

1. Ukończenie instalacji Nowej Wystawy Głównej

1. Określenie celu

Pierwsza część wystawy zostanie otwarta końcem 2025 roku. Będzie to duże wydarzenie w muzeografii martyrologicznej, mając na uwadze międzynarodową rangę Miejsca Pamięci oraz przyzwyczajenie wielopokoleniowe publiczności do dawnej wystawy. W okresie planowanym powinny zostać dokończone i otwarte dwie pozostałe części.

2. Okres realizacji celu

Pierwsza z obu części (chronologicznie: druga) powinna zostać udostępniona publiczności w 2027 roku. Ostatnia (chronologicznie: pierwsza) – na przełomie 2029 i 2030. W chwili obecnej trudno jest ustalić precyzyjniej bliższą datę dokończenia tego zadania, jednakże nic nie wskazuje, by nie zmieściło się ono w całości w planowanej kadencji.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zadanie to stanowi najważniejszą treść obszaru wystawienniczego, angażując jednakże mocno pionierskie dziedziny, edukacji, konserwacji i inwestycji. W dużej mierze wpłynie także na zakresy związane z obszarami społecznymi i tworzeniem nowoczesnej narracji pamięci. Jest to zdecydowanie najpoważniejsza zmiana w ostatnich dekadach Muzeum, przyjęta do realizacji przez Międzynarodową Radę Oświęcimską i omówiona w wielu instytucjach na świecie.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Jedynymi realnymi wskaźnikami będzie otwarcie każdej z dwóch części wystawy.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 1 część otwarta już w 2025. Wartość docelowa: 3 części otwarte.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z istoty samego wydarzenia otwarcia wystawy, publikacji katalogu, przyjęcia nowego skryptu dla przewodników oraz szkolenia dla nich w obrębie wystawy. Każdorazowe otwarcie będzie wydarzeniem medialnym, odnotowanym w czasie bieżącym.

7. Finansowanie celu

Podstawą finansowania całości wystawy jest list intencyjny z 2015 roku. Decyzja o pełnym finansowaniu wystawy z budżetu państwa była strategiczną decyzją MKiDN. W chwili obecnej na lata 2026-2030 prognozowane są wydatki rzędu 53 784 590 złotych, większość z nich przewidziane na lata 2026 i 2027. Jednakże trzeba zauważyć, że w międzyczasie koszty prac budowlanych wzrosły znacznie. Istnieje ryzyko, że planowane kosztorysy dwóch dalszych części będą musiały być aktualizowane. Ostatecznie, to przetargi na wykonawstwo wskażą urealnione koszty, osobno dla każdej z obu części wystawy.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Każde otwarcie danej części wystawy będzie dużym wydarzeniem medialnym, o światowej sile oddziaływania. Zakończenie prac nad całością stworzy nowy rozdział w historii Miejsca Pamięci. Wszystkie dostępne ścieżki komunikowania (media, Internet, wydarzenia dyplomatyczne, odwiedzający, publikacje katalogów itd.) zostaną podporządkowane najważniejszym etapom otwarcia Nowej Wystawy Głównej.

2. Międzynarodowe Konferencje Edukacyjne

1. Określenie celu

Od 2015 roku, co dwa lata, Muzeum organizuje znaczącą w środowisku branżowym międzynarodową konferencję edukacyjną, która skupia ekspertów i twórców edukacji w miejscach pamięci i pokrewnych instytucjach. Służy to analizie ewolucji społeczeństw, kultury i zmian cywilizacyjnych oraz wspólnej refleksji nad dostosowaniem metod pracy w tak wielu miejscach na świecie. Obok branżowego miesięcznika „Memoria”, konferencje te stanowią jedno z najważniejszych narzędzi pracy nad przyszłością edukacji.

2. Okres realizacji celu

Czas przygotowania organizacyjnego trwa mniej więcej rok. Konferencje odbywają się na przełomie czerwca i lipca, między końcem roku szkolnego a początkiem okresu urlopowego. Najbliższa odbędzie się w 2027 roku, kolejna w 2029.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zadanie to na pierwszy rzut oka wpisuje się w działania edukacyjne. Jest to swoista kuźnia nowych metod, kierunków myślenia, analiz ewolucji narzędzi i narracji w bardzo szybko zmieniającym się świecie. Jednakże jego poziom meta, umożliwiający realną debatę ekspertów i twórców edukacji z tak wielu państw i najważniejszych instytucji pracujących nad pamięcią, a także wynikające z tego naturalne sieciowanie wielu kierunków działań, każe traktować je przede wszystkim jako bardzo istotny element integrowania na dużą skalę tak bardzo rozproszonych instytucji i organizacji w ich społecznym wymiarze.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Jedynymi realnymi wskaźnikami będzie zorganizowanie każdej z dwóch konferencji (w 2027 i 2029).

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 0. Wartość docelowa: 2 konferencje.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z istoty samego wydarzenia konferencji oraz udostępnienia jej streszczenia bądź nagranych materiałów wideo w Internecie.

7. Finansowanie celu

Finansowanie tych konferencji pochodzi z budżetu Muzeum, z przychodów własnych. Nie wyklucza to oczywiście działań fundraisingowych, ale nie jest uzależnione od pozyskania dotacji celowej MKiDN.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Konferencje te mają charakter wybitnie ekspercki, nie są przeznaczone dla szerszej publiczności. Nie wyklucza to jednak transmisji całości lub wybranych elementów w Internecie. Z każdej konferencji powstaje dosyć rozbudowany news na stronach muzealnych oraz w sieciach społecznościowych.

3. Odzyskanie obiektów archeologicznych

1. Określenie celu

W trakcie budowy obwodnicy Oświęcimia natrafiono na duże śmietnisko obozowe, leżące między Stammlager a Rajskiem. Hałda wydobyta wraz z licznymi obiektami trafiła nie do Muzeum, a w ręce prywatnej organizacji. Nie jest ustalona ich wartość zabytkowa, muzealna. Sytuacja ta musi ulec gruntownej zmianie.

2. Okres realizacji celu

Mimo wagi problemu, trudno jest dziś ustalić okres realizacji tego celu. Muzeum nie posiada wpływu na decyzje zewnętrzne. W tej kwestii niezbędne jest wsparcie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Trudno jednak sobie wyobrazić, by przekazanie tysięcy obiektów pochodzenia obozowego do Muzeum wykraczało poza okres omawianej kadencji.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

To zadanie polega na zarządzaniu zbiorami w sposób wspólny dla wszystkich państwowych instytucji, które mają wpływ na zbiory Muzeum. Pierwsze rozmowy na ten temat, sprzed 80. rocznicy, nie przyniosły zasadniczych zmian i konieczne jest wznowienie działań rzecz ustanowienia pieczy Muzeum nad tą grupą obiektów archeologicznych.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Jedynym realnym wskaźnikiem będzie pozyskanie przez Muzeum całej hałdy lub wydobytych już z niej przedmiotów.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 0. Wartość docelowa: 1.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z jedynie ze zmiany stosunku własności lub umiejscowienia instytucjonalnego depozytu.

7. Finansowanie celu

Finansowanie pozyskania hałdy, przewóz na teren Muzeum, prace archeologiczne, ocena stanu zachowania i charakteru muzealnego każdego z przedmiotów powinno być zapewnione przez inwestora realizującego drogę a w razie braku takiej możliwości, realizowane w ramach bieżącej działalności statutowej Muzeum lub przy wsparciu dotacji celowej. Wycena prac konserwatorskich będzie możliwa dopiero po zbadaniu zawartości hałdy.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Ustanowienie właściwości Muzeum dla wszelkich obiektów poobozowych pochodzących z pobliskich stanowisk archeologicznych będzie powszechnie uznanym ustanowieniem podstawowych, logicznych i propaństwowych norm w postępowaniu administracyjnym.

4. Nowy Magazyn dla Zbiorów i Archiwaliów

1. Określenie celu

Do dziś Zbiory i Archiwum są umieszczone w poobozowych blokach Auschwitz I. Jest to sytuacja daleka od standardowo oczekiwanej, ze względu na bezpieczeństwo obiektów i dokumentów, utrzymanie właściwych parametrów temperatury i wilgoci, czy też dostęp do poszczególnych jednostek inwentarzowych. Celem jest zbudowanie nowoczesnego, dedykowanego, bezpiecznego budynku magazynowego, pozostającego w łączności z pracowniami konserwatorskimi Muzeum.

2. Okres realizacji celu

W chwili obecnej rozpoczęły się rozmowy nad pozyskaniem właściwej działki. Dwie lokalizacje są brane pod uwagę ze względu na krótki, bezpośredni dystans do pracowni konserwatorskich (bez przewożenia muzealiów drogami publicznymi). Rozpoczęte też zostały próby zdefiniowania budżetu dla takiej inwestycji, której koszty oceniane są na ok. 50 milionów euro. Zarówno czas potrzebny na pozyskanie gruntu, przeprowadzenie konkursu na projekt, budowa i samo przeniesienie zbiorów i archiwaliów wykracza poza omawiane 5 lat. Jednakże ranga tej inwestycji oraz wymiar prac przygotowawczych nie pozwala pominąć tego fundamentalnego projektu w celach tejże kadencji.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Rozpoczęcie tej inwestycji stanowić będzie jednym z najważniejszych zadań tego okresu.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Jedynym możliwym wskaźnikiem będzie postęp w pracach. Poszczególne etapy stanowić mogą wyraziste wskaźniki: 1. Pozyskanie działki; 2. Zdefiniowanie budżetu; 3. Wyłonienie zwycięskiego projektu; 4. Wyłonienie wykonawcy i budowa; 5. Transfer obiektów.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 0. Na tym etapie trudno jest ocenić wartość możliwą do osiągnięcia do końca 2030 roku. Najbardziej realistyczne wydaje się pozyskanie działki, w wariantcie optymistycznym osiągnięcie etapu wyłonienia zwycięskiego projektu.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z formalnego zakończenia każdego najważniejszego etapu inwestycji.

7. Finansowanie celu

Finansowanie tak dużej inwestycji nie jest możliwe z budżetu Muzeum ani – prawdopodobnie – z dotacji celowych MKiDN. Analizowana jest możliwość bezpośredniego wsparcia Komisji Europejskiej oraz ewentualny wniosek o przyznanie Wieloletniego Programu Rządowego.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Powstanie nowego magazynu zabezpieczy pozostałości poobozowe przed degradacją lub atakami terrorystycznymi w sposób najpełniejszy z możliwych. Mając na uwadze, że

obiekty te stanowią największą kolekcję pozostałą po dramacie ludności cywilnej z czasów drugiej wojny światowej, po bezprecedensowej dehumanizacji i Zagładzie, stanowi to bardzo istotny element zabezpieczenia tego fundamentu, na którym po wojnie budowana była wspólnota europejska. Jest to zatem zadanie, którego ranga komunikacyjna będzie ogromna, wysoce medialne i zarazem edukacyjne: wskazujące na fundamenty konstrukcji Unii Europejskiej.

5. Stała wystawa sztuki obozowej w kuchni Auschwitz I

1. Określenie celu

Muzeum posiada największą na świecie kolekcję sztuki obozowej wykonywanej przez więźniów w czasie istnienia obozu oraz po wojnie przez Ocalałych. Dotychczas dzieła te były przede wszystkim pokazywane jako materiał ilustracyjny w wydawnictwach muzealnych. Rozwijany jest projekt utworzenia wystawy stałej w budynku (pustostanie) kuchni obozowej. Wystawa ta będzie ukazywać, za pomocą 100-120 dzieł (kopii) wpływ dehumanizacji na osadzonego w obozie człowieka. Ponadto w budynku kuchni powstanie przestrzeń ekspozycyjna, gdzie okresowo będą organizowane wystawy oryginalnych dzieł, a także pracownia, gdzie będzie można oglądać całą kolekcję zeskanowaną w ogromnej rozdzielczości.

2. Okres realizacji celu

W okolicach 80. rocznicy odbyły się rozmowy z licznymi darczyńcami dotyczące sfinansowania tego projektu. W ich wyniku większość sum jest już zadeklarowana, część rozmów nadal trwa, ale zmierzają one do właściwych konkluzji. To pozwala sądzić, że realizacja tego projektu jest realna. Na jego ukończenie potrzeba ok. 7 lat, co nie mieści się w całości w omawianym okresie. W chwili obecnej trwają prace nad scenariuszem wystawy. Do 2028-2029 roku w ramach otwartego konkursu pozyskana zostanie wielobranżowa dokumentacja projektowa wraz z dokumentacją konserwatorską oraz projektem wystawy. Następnie możliwe będzie rozpoczęcie prac związanych z remontem i przebudową budynku A-31, a w końcu instalacja wystawy (prawdopodobnie w 2032 roku).

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zadanie to stanowić będzie jedną z dwóch najważniejszych inwestycji tego okresu, ważną również z punktu wystawienniczego, a także stanowiącą istotny projekt digitalizacyjny.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

W chwili obecnej realnym wskaźnikiem jest utworzenie dokumentacji projektowej i konserwatorskiej, wraz z projektem wystawy do końca 2028.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 0. Wartość docelowa na 2028: 1 (pełna dokumentacja prac w budynku). W jej wyniku poznać będzie można dalsze harmonogramy prac i instalacji wystawy.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z formalnego odbioru dokumentacji.

7. Finansowanie celu

Finansowanie tak dużej inwestycji będzie złożone. Większość wsparcia jest zbierana przez Fundację Auschwitz-Birkenau. Niektóre działania są bezpośrednio umożliwiane Muzeum przez darczyńców i partnerów. Niewykluczone jest zaangażowanie w niewielkiej części

środków własnych Muzeum. Całość projektu wyceniana jest obecnie na ok. 24 miliony USD.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Powstanie tej wystawy da szansę na kontynuowanie refleksji nad jednym z najczęściej zadawanych pytań przy spotkaniach młodych ludzi z ocalałymi: - a co Pan/-i czuł/-a będąc w obozie? Próba przedstawienia tego przy pomocy kolekcji sztuki więźniarskiej będzie pierwszym takim działaniem na skalę światową, być może jedynym możliwym, mając na uwadze unikatowość tej kolekcji sztuki. Otwarcie tej wystawy będzie doniosłym wydarzeniem na skalę światową i istotnie uzupełni płaszczyzny edukacji w Miejscu Pamięci.

6. Przedpole Bramy Śmierci Birkenau

1. Określenie celu

Muzeum utworzyło nowe centrum obsługi odwiedzających przy Auschwitz I, obejmujące kontrolę bezpieczeństwa osób wchodzących na ten teren. Do dziś jednak przestrzeń Birkenau nie ma domkniętej ochrony perymetrycznej oraz punktu kontroli bezpieczeństwa. 5 etap Oświęcimskiego Strategicznego Programu Rządowego przewidywał wykup przez gminę działek prywatnych znajdujących się między wschodnią granicą obozu a nowo powstałą drogą odbarczającą, celem przekazania ich na rzecz Muzeum. Cel ten nie został zrealizowany. Od ponad roku trwają zintensyfikowane działania mające na celu pozyskanie tychże nieruchomości w innym trybie, przy wsparciu samorządów oraz wojewody. Rozpoczęto też prace nad projektowaniem punktu kontroli i pozostałych elementów infrastruktury bezpieczeństwa.

2. Okres realizacji celu

Budowa ogrodzenia terenu Auschwitz II-Birkenau wpłynie na poprawę poziomu bezpieczeństwa Muzeum i powinna być zakończona w 2028 roku. Jednakże zagospodarowanie przedpola i utworzenie punktu kontroli odwiedzających jest uzależnione od czynników zewnętrznych, przede wszystkim od pozyskania terenu drogą kupna lub wywłaszczenia na rzecz Skarbu Państwa oraz zmiany Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego, która pozwoli na budowę niezbędnej infrastruktury.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zadanie to – z natury inwestycyjne – stanowić będzie, ze względu na rozwój sytuacji na świecie, najważniejszy projekt mający na celu poprawę bezpieczeństwa.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

W chwili obecnej realnym wskaźnikiem jest domknięcie ogrodzenia wokół Birkenau do końca 2028. Nie zmienia to faktu, że prace nad pozyskaniem przedpola dla utworzenia punktu kontroli są logiczną konsekwencją tego domknięcia. Mimo wzrostu niepewności i zagrożenia na świecie, definicja harmonogramu jest zależna od procedur związanych z pozyskaniem tytułów prawnych do tego terenu oraz prac samorządów nad Miejscowym Planem Zagospodarowania Przestrzennego.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość bazowa: 1 (część ogrodzenia została wykonana w latach ubiegłych). Wartość docelowa na koniec 2028: 2 (domknięcie ogrodzenia dzisiejszego terenu Miejsca Pamięci, jeszcze bez przedpola). Harmonogram prac związanych z przedpołem będzie możliwy do ustalenia, gdy stanie się jasne, od kiedy Muzeum będzie dysponowało tym terenem. Jednakże prace nad koncepcją projektową już się rozpoczęły.

6. Określenie źródła pomiaru

Podstawa pomiaru wynika z formalnego odbioru prac budowlanych.

7. Finansowanie celu

Finansowanie tak dużej inwestycji będzie złożone. Domknięcie ogrodzenia będzie sfinansowane z przychodów własnych Muzeum. Pozyskanie terenu przedpola należy do kompetencji wojewody i starosty. Natomiast sfinansowanie powstania punktu kontroli wymaga jeszcze definicji, w oparciu o przygotowywaną aktualnie koncepcję.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Kwestie związane z bezpieczeństwem nie są w całości jawne i nie będą promowane. Zatem pozyskanie przedpola będzie raczej ukazane jako sposobność do odtworzenia ważnej perspektywy ogromu Birkenau, po usunięciu coraz liczniejszych występujących dziś samosiejek, zasłaniających obóz od strony nadchodzących odwiedzających. Sam punkt kontroli będzie częściowo lub w całości usytuowany poniżej poziomu gruntu, właśnie by nie zasłaniać owego ikonicznego widoku na rozległe druty obozowe i baraki drewniane kwarantanny.

7. Zrównoważenie budżetu Muzeum

1. Określenie celu

Muzeum – zgodnie z rozporządzeniem dotyczącym miejsc pamięci – nie pobiera opłat za bilety wstępu. Fakt ten nie jest uwzględniany w kalkulacji dotacji podmiotowej. Dotacja ta wynosi ostatnimi laty ok. kilkanaście procent budżetu Muzeum. Stoi to w skrajnej opozycji do większości muzeów w Polsce. Potrzebne są pilne rozmowy, by przynajmniej koszty stałe, a już na pewno fundusz płac (pomniejszony o etaty związane z projektami finansowanymi z innych źródeł, jak dofinansowanie Fundacji Auschwitz-Birkenau) zostały zapewnione przez organizatora (MKiDN).

2. Okres realizacji celu

W 2026 roku niezbędne będzie rozpoczęcie rozmów naprawczych z organizatorem i zaplanowanie mapy drogowej, która pozwoli dojść w okresie tych pięciu lat do bardziej zrównoważonego budżetu.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zadanie to jest związane z ogromnym ryzykiem w zarządzaniu instytucją, zwłaszcza w obliczu frekwencji, na którą duży wpływ mają wydarzenia zewnętrzne (jak atak Rosji na Ukrainę, rosnące ryzyko wybuchu konfliktu Rosji z innymi krajami, czy też wojna Izraela z Hamasem w strefie Gazy itd.), które odciskają swoje piętno na liczbie i strukturze odwiedzających.

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Realnym wskaźnikiem byłoby wypracowanie – razem z MKiDN – etapów dotarcia do bardziej zrównoważonej struktury budżetu, w której przynajmniej dla najważniejszych kosztów stałych znalazłoby się pokrycie w dotacji podmiotowej.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wskaźnik ten jest niemożliwy do jednostronnego określenia. Byłoby wskazane, aby rozmowy takie zostały podjęte już w 2026 roku.

6. Określenie źródła pomiaru

Jak wyżej.

7. Finansowanie celu

O ile nadal obowiązywać będzie rozporządzenie zapewniające wstęp wolny do Muzeum, to wzrost dotacji celowej będzie jedynym gwarantem stabilizacji sytuacji finansowej Muzeum.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Ta kwestia także pozostaje do uzgodnienia z organizatorem.



Dr Piotr M. A. Cywiński
Oświęcim, 19 września 2025 roku

**Informacja o planach wdrożenia programu działania
Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
na rok.....**

1. Opis realizacji celów ogólnych w kolejnym roku

Krótkie (maks. 1 strona) odniesienie się do realizacji celów ogólnych przedstawionych w Programie

2. Odniesienie się do celów szczegółowych

Kluczową częścią szczegółowej informacji jest wskazanie sposobu realizacji celów szczegółowych w kolejnym roku.

Dyrektor w tej części powinien przedstawić syntetyczny opis założeń realizacji celu w kolejnym roku; zakładane główne „kamienie milowe” związane z realizacją celu; założoną wartość wskaźnika na dany rok; wstępne założenia finansowe; opis komunikowania celu.

W przypadku, gdy cel został zrealizowany we wcześniejszym okresie nie jest konieczny jego opis.

3. (opcjonalnie) Wniosek o zmianę w zakresie celów szczegółowych

W sytuacji zagrożenia realizacji celów szczegółowych lub zasadniczej zmiany warunków działania instytucji Dyrektor powinien wystąpić o zgodę na ich modyfikację.

Każda zmiana (np. rezygnacja z celu; wprowadzenie nowego celu; zmiana wartości wskaźnika; zmiana sposobu pomiaru wskaźnika) powinna zostać oddzielnie uzasadniona ze wskazaniem konsekwencji zmiany dla działalności instytucji (a w przypadku rezygnacji z celu – wyjaśnienia poniesionych do tej pory kosztów jego wdrażania).

Informacja z realizacji programu działania
Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu
za rok ... / za lata¹

1. Opis realizacji celów ogólnych w danym okresie

Krótkie (maks. 1 strona) odniesienie się do celów ogólnych przedstawionych w Programie

2. Najważniejsze osiągnięcia Instytucji w danym okresie

Przedstawione z punktu widzenia Dyrektora sukcesy Instytucji, w tym: osiągnięcia związane w realizowanymi projektami, wzrost frekwencji, nagrody dla wystaw itp.

3. Główne problemy Instytucji w danym okresie

Przedstawione z punktu widzenia Dyrektora trudności w realizowaniu Programu w danym okresie

4. Krótka charakterystyka sytuacji finansowej Instytucji

Informacja z realizacji programu działania nie ma charakteru sprawozdania finansowego, niemniej powinna zawierać podstawowe informacje o sytuacji finansowej (ze wskazaniem kluczowych wyzwań i zmian, które dokonały się w danym okresie).

5. Odniesienie się do celów szczegółowych

W Informacji powinien znaleźć się syntetyczny opis realizacji w danym okresie każdego celu szczegółowego, w tym napotkanych trudności w jego realizacji; osiągniętych w danym okresie wskaźników; informacji o finansowaniu celu i jego komunikowaniu.

W przypadku braku realizacji celu, Dyrektor powinien przedstawić szczegółowe wyjaśnienia w tym zakresie.

W przypadku, gdy cel został zrealizowany we wcześniejszym okresie nie jest konieczny jego kolejny opis w danym okresie.

6. Wnioski

Syntetyczne wskazanie najważniejszych wyzwań na przyszłość wynikających z realizacji Programu w danym okresie.

¹ Niepotrzebne skreślić. Informacja wieloletnia składana jest na miesiąc przed końcem kadencji.