

Lech Mankiewicz  
Centrum Fizyki Teoretycznej PAN  
Al. Lotników 32/46, 02-668 Warszawa

**Pan Premier Jarosław Gowin  
Minister Nauki i Szkolnictwa  
Wyższego  
ul. Wspólna 1/3  
00-529 WARSZAWA**

*Szanowny Panie Premierze (ręcznie),*

w czasie spotkania w dniu 17 maja b.r. powierzył mi Pan Premier zadanie przygotowania stanowiska instytutów Polskiej Akademii Nauk zrzeszonych w PIN-PAN, dotyczącego oczekiwanych zmian prowadzących do podniesienia jakości uprawianej w PAN nauki. Pomimo wysiłków, nie udało się w tym czasie doprowadzić do stworzenia jednolitego dokumentu. Ostatnie 6 tygodni to dla instytutów PAN gorący okres związany z opiniowaniem projektu tzw. małej nowelizacji ustawy o PAN, opublikowaną przez Prezesa PAN analizą aktywności publikacyjnej i grantowej PAN, a w końcu z podaniem do publicznej wiadomości założeń do tak zwanej "Systemowej nowelizacji ustawy o PAN".

Nie chcąc odwlekać sprawy, postanowiłem przedstawić Panu Premierowi wizję przyszłości instytutów PAN i propozycję zmian w ich otoczeniu, które przedyskutowałem w tym czasie z przedstawicielami różnych dyscyplin. Nie jest to jednak oficjalne stanowisko instytutów PAN, a jedynie moje streszczenie tych rozmów. Na sformułowanie stanowiska dyrektorów zrzeszonych w PIN-PAN potrzebujemy więcej czasu.

W trzech załącznikach do tego listu znajdują się zebrane i uporządkowane - na ile było to możliwe - postulaty, propozycje i ich uzasadnienie w zakresie najważniejszych elementów środowiska instytutów PAN, to znaczy miejsca instytutów PAN w krajobrazie światowej i polskiej nauki, znaczenia ich wspólnoty oraz zarządzania instytutami. Liczę, że będzie to dla Pana Premiera interesująca lektura. Wiele godnych uwagi wątków narodziło się w dyskusjach ze zwolennikami tak zwanej koncepcji PAN Beta, opracowanej pod kierunkiem profesora Macieja Żylicza. Za wszystkie błędy i nieścisłości biorę odpowiedzialność na siebie.

Jako odchodzący przewodniczący PIN-PAN (Pan Prezes Duszyński nie wyraził zgody na moją trzecią kadencję na stanowisku dyrektora CFT PAN) i znając plany Pana Premiera, pragnę zapewnić, że dyrektorzy zrzeszeni w PIN-PAN podchodzą do swoich obowiązków poważnie, a ich doświadczenie jest kapitałem do wykorzystania przy reformie PAN. To samo dotyczy członków Akademii Młodych Uczonych.

Wyrażam nadzieję, że zapowiadany przez Pana Premiera dialog na temat strategicznych założeń do reformy PAN będzie mógł być nadal kontynuowany w otwartej formule.

*Pozostaję z wyrazami głębokiego szacunku i serdecznie pozdrawiam, (ręcznie)*

*Podpis*

Załączniki:

1. Nauka na świecie i w Polsce w 2020 r.
2. Instytuty PAN jako wspólnota naukowa.
3. Zmiany w zakresie zarządzania instytutami PAN.

## Załącznik 1: Nauka na świecie i w Polsce w 2020 r.

W nowoczesnym, szybko zmieniającym się świecie, skuteczna polityka naukowa wymaga ciągłej analizy i rewizji poglądów na temat optymalnych metod budowania potencjału naukowego. Cytując z pamięci Tukidydesa, “(...) *była zima (...) płynęliśmy szybko (...)*”, wystarczy wspomnieć potencjał naukowy wielkich korporacji, które są w stanie skoncentrować olbrzymie środki na badaniach w wybranych kierunkach i najchętniej prowadzą te badania w ośrodkach umieszczonych w krajach o wysokim potencjale gospodarczym i finansowym. Od niedawna pierwsze oznaki takiego zainteresowania widoczne są także w Polsce. Nie ma tu miejsca na szczegółowe ustosunkowanie się do tego zjawiska, choć niewątpliwie rozeznanie w tym zakresie jest sprawą o podstawowym znaczeniu, jeśli myślimy o finansowaniu nauki w Polsce i o zwrocie z tej inwestycji. Jedno jest chyba pewne: w obliczu problemów takich jak na przykład zmiany klimatu warto spojrzeć na zagadnienie społeczne pod nazwą *nauka* na nowo i z różnych stron.

Z mojej perspektywy, w światowej nauce widać różne tendencje. Silny jest trend w kierunku badań inter-, czy transdyscyplinarnych, taki jak wykorzystanie metod fizyki i matematyki w biologii czy metod cyfrowych i statystycznych w medycynie czy w badaniach humanistycznych. Widzę też określanie się na nowo nauk humanistycznych we współdziałaniu nauk humanistycznych i medycznych czy humanistycznych i informatycznych w obszarze problemów społecznych. Te nowe warunki stwarzają nowe szanse i nowe możliwości, trzeba tylko umieć je wykorzystać. Trzeba też podkreślić, że dyskusja na ten temat rozwija się w Polsce zbyt wolno. Unikanie mówienia o tych wyzwaniach przyspiesza tylko proces spychania Polski na peryferie światowego rozwoju.

Zmiana ma także inne konsekwencje. Szukając odpowiedzi na presje związane z transformacją społeczną i ekonomiczną pod wpływem nowych technologii, społeczeństwa zwracają się do naukowców z oczekiwaniem na pomysły i programy, w odpowiedzi otrzymując jedynie poświadczenia doskonałości w postaci listy publikacji w wiodących czasopismach.

Podjęcie dyskusji na temat przeszkód czy szklanych sufitów w rozwoju nauki, znalezienie nowego miejsca dla humanistyki i nauk społecznych, zamiast ich stopniowego zaduszania, znalezienie nowego miejsca dla nauki w ogóle w ekosystemie społecznym i ekonomicznym jest absolutną koniecznością.

## Załącznik 2: Instytuty PAN jako wspólnota naukowa

W kontekście oczekiwań wobec nauki w Polsce instytuty PAN, ze swoją kadrami, która przeszła transformację związaną z nadaniem instytutom osobowości prawnej i autonomii finansowej, są dobrze przystosowane do działania w nowych warunkach. Instytuty PAN są w większości zwinne naukowo, dobrze zorganizowane - nie mają przerostów administracyjnych, skupiają specjalistów którzy są z przekonania zaangażowani w badania naukowe, pomimo finansowania, które dotychczas było niższe, niż na uczelniach. Instytuty są wielofunkcyjne: nasi pracownicy nie boją się dydaktyki jako profesorowie wizytujący na uczelniach, udostępniają zasoby dydaktyczne i naukowe w mediach społecznościowych, doradzają jednostkom administracji publicznej i samorządu, włączają się do inicjatyw wspierających popularyzację nauki w Polsce i na świecie, angażują się w projekty o charakterze cywilizacyjnym.

Mówimy o instytutach, które od kilkunastu lat działają w warunkach praktycznie rynkowych, coraz lepiej ucząc się korzystania z autonomii działania w celu podejmowania optymalnych decyzji w warunkach silnej konkurencji zagranicznej i niedoborów finansowania. Instytuty PAN posiadają unikalny kapitał wiedzy i doświadczenia w tym zakresie, potrafią działać elastycznie i niezależnie. W tym okresie duża grupa instytutów dorobiła się przyzwoitej rangi naukowej, co potwierdzają międzynarodowe rankingi. Inne, działające na przykład w naukach społecznych, stały się także niezbędnym partnerem instytucji ekonomicznych czy społecznych, takich jak samorząd terytorialny. Celem zmian w organizacji badań w stosunku do IPAN powinno być przede wszystkim wykorzystanie, a w dalszej perspektywie rozwinięcie i wzmocnienie tego potencjału. Jeśli szukamy rozwiązań nowych problemów w skali globalnej i lokalnej, to elastyczność w podejmowaniu odważnych decyzji naukowych i administracyjnych jest wartością nie do zastąpienia. Nowe regulacje powinny także zachować autonomię w wyborze tematyki badań, prawo do nadawania stopni i tytułów naukowych na powszechnie obowiązujących zasadach i bezpośrednio finansowanie z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Autonomia jest instytutom niezbędna, z dokładnie tych samych powodów co uczelniom, jeśli mają zachować swoją różnorodność i wykorzystać swój potencjał w badaniach w sposób jak najbardziej optymalny. Podejrzewam, że moje macierzyste CFT PAN różni od innych instytutów bardzo wiele: partycypacyjny udział samodzielnej kadry naukowej w zarządzaniu instytutem, relacje pomiędzy naukowcami a administracją, piramida wieku, model kariery uznany za optymalny i pożądany, wybór partnerów i programów naukowych krajowych i międzynarodowych - to wszystko jest możliwe, bo sami autonomicznie ustaliśmy rządzące tym zasady. Autonomia instytutów jest niezbędna i powinna pozostać.

Wiadomo, że nie wszystkie instytuty PAN radzą sobie tak samo dobrze. Konieczne jest wypracowanie mechanizmów korygujących w stosunku do tych instytutów PAN, które z jakiś powodów pozostają z tyłu w swoich dziedzinach, mając problemy z odnalezieniem i realizowaniem swojej misji. Nie roszczę sobie prawa do składania konkretnych propozycji w tym zakresie, chcę zwrócić uwagę na wielorakość czynników, decydujących o powodzeniu instytutu:

- Struktura zatrudnienia, siła przyciągania w stosunku do ludzi młodych, prawidłowy rozwój młodej i średniej pod względem

wieku kadry naukowej, zaangażowanie kadry samodzielnych pracowników naukowych w wspieranie rozwoju młodszej kadry.

- Model zatrudnienia, istnienie grup badawczych o optymalnej wielkości.
- Wizja rozwoju instytutu, poszukiwanie nowych pól badań i działalności.
- Dobra współpraca z Radą Naukową.
- Współpraca krajowa i zagraniczna.
- Sprawność administracji, ułatwienia dla pracowników naukowych.
- Poziom finansowania i związany z nim poziom wynagrodzeń w instytucie.

Najważniejsze jednak jest powiązanie powyższych elementów z różnorodnością pól i form działania instytutów jako istotnym czynnikiem, który należy mieć stale na uwadze.

Instytuty PAN dysponują korpusem byłych i aktualnych dyrektorów, którzy rozumieją konieczność zmian, a jednocześnie doskonale orientują się w warunkach funkcjonowania, czynnikach rozwojowych, ale także w przeszkodach w działaniach instytutów. Proponuję, aby kapitał ten świadomie wykorzystać, tworząc zespoły eksperckie zaangażowane zarówno w proces wyboru dyrektora jak i oceny działalności instytutów PAN.

Przygotowanie nowej ustawy o PAN powinno być poprzedzone analizą równie staranną, co w przypadku Ustawy 2.0, która, jak się przekonujemy teraz, odnosi się przede wszystkim do szkół wyższych. Najlepsze instytuty PAN są naszym narodowym skarbem, kapitałem rozwojowym w nie mniejszym stopniu co nasze najlepsze uczelnie. Z perspektywy dyskusji, jakie prowadziliśmy w gronie dyrektorów instytutów wynika poniższa, prawdopodobnie jeszcze niekompletna lista zagadnień, które powinny zostać rozważone na tym etapie:

1. Nowe kierunki rozwoju nauki w Polsce, wykorzystanie rozwoju technologii informatycznych i zmian społecznych i ekonomicznych.
2. Znalezienie sposobów finansowania nowych kierunków badań i nowych form uczestnictwa w tych badaniach, poszukiwanie optymalnych rozwiązań w konflikcie pomiędzy ambicjami i możliwościami.
3. Zachowanie integralności badań naukowych w Polsce, to znaczy dążenie do stworzenia jednakowych warunków rozwoju i jednakowych wymagań dla jednostek badawczych w uczelniach i w PAN, w przeciwieństwie do tendencji tworzenia wyróżnionych enklaw. Optymalne wykorzystanie potencjału polskiej nauki wymaga łączenia wysiłków, a nie ich atomizacji.
4. Nowe drogi rozwoju instytutów: ramy dla współpracy interdyscyplinarnej transdyscyplinarnej, krajowej i międzynarodowej, możliwość sieciowania grup badawczych pochodzących z różnych instytutów, mobilność: możliwość krótkoterminowej i długoterminowej wymiany naukowców pomiędzy jednostkami.
5. Rozwój młodej kadry naukowej w instytutach PAN, instytuty jako miejsca przyjazne i przyciągające młode talenty.

6. Rozwój kontaktów międzynarodowych, współpraca przy wykorzystaniu międzynarodowych programów.
7. Kwestia widoczności instytutów PAN w społeczeństwie i możliwe zaangażowanie instytutów PAN w celu badania i szukania rozwiązań napięć ekonomicznych i społecznych.
8. Poprawa warunków administracyjnych i logistycznych, utworzenie wspólnego systemu wsparcia w zagadnieniach dotyczących w tym samym stopniu różnych jednostek.
9. Szklane sufity i pęta blokujące osiągnięcie realnego postępu w punktach 1-8.

To wszystko, w połączeniu z wprowadzeniem efektywnej struktury zarządzającej powinno spowodować poprawę "wydajności" badań naukowych prowadzonych w instytutach PAN i w całej nauce w Polsce. Z drugiej strony, bez zwiększenia nakładów finansowych istotny postęp może nie być możliwy, gdyż w wielu przypadkach to poziom finansowania jest szklanym sufitem, o którym mowa powyżej.

### Załącznik 3: Zmiany w zakresie zarządzania instytutami PAN

Instytuty dostrzegają konieczność zmian idących w dwóch zasadniczych kierunkach:

- po pierwsze, rozpoznania nowych możliwości rozwoju nauki, wsparcia możliwości współdziałania w celu realizacji ambitnych, nowoczesnych i rokujących największe nadzieje projektów naukowych, zarówno lokalnie, jak i z partnerami zagranicznymi, oraz rozpoznanie przeszkód (szklanych sufitów) w ich realizacji;
- po drugie, zmniejszenia, gdzie to tylko możliwe, obciążeń biurokratycznych niemających bezpośredniego związku z działalnością naukową, w szczególności obciążeń wspólne dla wszystkich instytutów PAN.

Osiągnięcie powyższych celów wymaga modernizacji struktury zarządzania instytutami PAN.

Fundamentalne znaczenie dla dalszego rozwoju instytutów PAN ma zbudowanie sprawnego systemu zarządzania instytutami, opartego o następujące zasady:

- Równoważenie interesów naukowych, społecznych, ekonomicznych interesariuszy w zakresie określania warunków rozwoju polskiej nauki. Instytuty PAN powinny być traktowane jako własność i dobro publiczne służące rozwojowi Państwa. Należy wykorzystać różnorodny potencjał naukowy kadry instytutów PAN i uczynić z nich środowisko intelektualnego fermentu i poszukiwania.
- Bieżące i sprawne analizowanie wyzwań stojących przed polską nauką i w szczególności instytutami PAN i inspirowanie instytutów do ich podejmowania. Zadaniem systemu zarządzania instytutami powinno być między innymi rozpoznawanie nowych szans, formułowanie diagnoz rozwojowych i podejmowanie nowych kierunków badań, jak i identyfikowanie i likwidowanie "szklanych sufitów" utrudniających rozwój badań naukowych.
- Umocnienie przedstawicieli kadry zarządzającej instytutami PAN umożliwiające zgłaszanie Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego problemów i opinii w sprawach istotnych dla funkcjonowania instytutów w trybie bezpośrednim.
- Zorganizowanie wsparcia administracyjno-prawnego. Instytuty PAN powinny mieć możliwość wspólnego korzystania z narzędzi takich jak doradztwo prawne czy wsparcie logistyczne w zakresie występowania o finansowanie zewnętrzne w dużej skali, organizowanie konferencji itd., w celu skrócenia drogi od pomysłu do realizacji.
- W zakresie sprawozdawczości z wykorzystania środków publicznych, już dzisiaj instytuty PAN składają do PAN obszernie sprawozdania merytoryczne, administracyjne i finansowe. Można zmienić ten system na rzecz sprawozdawczości kierowanej do jednostki zarządzającej instytutami PAN i syntetyzującej tę sprawozdawczość w jedno sprawozdanie, składane do MNiSW na wzór uczelni. W tym sensie, możliwe jest zrationalizowanie kontroli finansowo-administracyjnej poprzez ujęcie w jeden dokument sprawozdawczości ze wszystkich instytutów PAN.

- Nowy system zarządzania instytutami PAN powinien wypracować narzędzia pomocne w zakresie integracji społecznej i ekonomicznej nauki w społeczeństwie. Odpowiedź na oczekiwania społeczne w zakresie przejrzystości wykorzystania nakładów finansowych ponoszonych przez podatników na naukę wymaga podjęcia poważnej dyskusji, której środowisko instytutów PAN może być inicjatorem i partnerem.
- Starannego wyboru dyrektora instytutu i respektowania autonomii dyrekcji instytutu i Rady Naukowej. W konkursie, do którego powinni zostać dopuszczeni interesariusze naukowcy, ekonomiczni i społeczni, powinni autentycznie ścierać się koncepcje rozwoju instytutu. Po rozstrzygnięciu konkursu gremium zarządcze instytutu powinno uzyskać szeroką autonomię w ramach obowiązującego prawa w zakresie wprowadzania wybranej koncepcji rozwoju, pod bezpośrednią kontrolą Rady Naukowej.

Celem przedstawionych powyżej propozycji jest maksymalne wykorzystanie możliwości instytutów, związanych z ich elastycznością, chęcią współpracy i zainteresowaniem podejmowaniem nowych wyzwań w postaci nowatorskich idei i badań.

Około dwa lata temu część instytutów PAN stworzyła nieformalną organizację, Porozumienie Instytutów Naukowych Polskiej Akademii Nauk, w skrócie PIN-PAN. Powodem powstania PIN-PAN było zaniepokojenie dyrektorów zmianami zachodzącymi w nauce i w otoczeniu prawno-administracyjno-finansowym nauki i pasywne zachowanie Polskiej Akademii Nauk wobec tych wyzwań. PIN-PAN powstała jako sieć współpracy i wymiany doświadczeń i w tym charakterze istnieje do tej pory.

W ubiegłym roku (w piśmie z dnia 2 marca 2018 r.) przedstawiciele PIN-PAN przedstawili Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego stanowisko, w którym postulowano całkowitą zmianę modelu zarządzania instytutami PAN poprzez wprowadzenie Walnego Zebrania Dyrektorów i wyłonionej z niego Rady Dyrektorów, jako reprezentacji instytutów. Na czele tak wyłonionej Rady Dyrektorów stanąłby urzędnik, wyłoniony w otwartym konkursie, odpowiedzialny z jednej strony za zgodne z prawem prowadzenie badań naukowych w instytutach PAN, organizowanie wsparcia tych badań, a z drugiej strony za reprezentowanie instytutów przed MNiSW. Podstawą tej propozycji jest przekonanie, że głos instytutów PAN jako całości powinien docierać do MNiSW bezpośrednio, bez filtrowania przez wybierane przez Korporację kierownictwo, a jednocześnie zalecenia MNiSW w stosunku do instytutów jako całości powinny być formułowane bezpośrednio do instytutów. Wybór dyrektorów instytutów PAN powinien odbywać się na poziomie tak wyłonionej Rady Dyrektorów, przy czym w przygotowaniu i przeprowadzeniu konkursów, jak i przy ocenie wyników działalności instytutów, powinni brać udział przedstawiciele innych gremiów-interesariuszy. Przewodniczący tak ustanowionej Rady Dyrektorów będzie także nadzorował z ramienia Ministra Nauki instytuty PAN, które powinny być ewaluowane i finansowane przez MNiSW na tych samych ogólnych zasadach, co w przypadku uczelni i innych jednostek naukowych, czyli po prostu wg obecnie obowiązującego prawa.

Z inicjatywy PIN-PAN odbyły się już dwa ogólnopolskie spotkania dyrektorów, zbieramy informacje o problemach instytutów, organizujemy współpracę poprzez wymianę informacji, dzielimy się dobrymi praktykami. Działania te były udanym wstępem w kierunku pobudzenia środowiska instytutów do podejmowania współpracy



i służącej podejmowaniu wyzwań naukowych, ale ich dalszy rozwój wymaga wsparcia MNiSW dla takich działań. Jeśli myślimy o wzmocnieniu potencjału naukowego i intensyfikacji badań naukowych w IPAN, należałoby tę sytuację, istnienie *de facto* sieci współpracy, usankcjonować i wzmocnić, zachowując jej otwartość i projakościowy charakter. Wczesną jesienią planujemy zorganizowanie trzeciej konferencji tego typu, tym razem poświęconej planom rozwoju instytutów PAN w przyszłości.

Przypomnijmy, że w chwili obecnej IPAN nie mają własnej reprezentacji we władzach PAN, a są zarządzane i reprezentowane przez Prezesa PAN, wybranego przez członków Korporacji. Korporacja, która wybiera prezesa na czteroletnie kadencje, jest zgromadzeniem uczonych wybranym na zasadzie kooptacji, w uznaniu wybitnych osiągnięć naukowych. Prezes PAN, wybierany przez Korporację, pozostaje poza strukturą państwa demokratycznego, nie ponosząc żadnej odpowiedzialności za swoje decyzje w tym sensie, że wpływanie na decyzje Prezesa PAN jest praktycznie niemożliwe, gdyż próby takich działań byłyby okrzyczane jako naruszenie niezależności PAN. W przypadku Polskiej Akademii Nauk, a więc stosunkowo niewielkiego gremium, nie jest to istotny problem dla funkcjonowania demokratycznego państwa prawa, pod warunkiem, że wybrany z tego grona Prezes nie ma zbyt szerokich uprawnień.

Jak wiadomo, średnia wieku w korporacji rośnie, a ci uczeni, którzy nadal prowadzą aktywną działalność, interesują się swoją pracą naukową i nie poświęcają na ogół wiele uwagi instytutom PAN. Trzeba się zastanowić, czy zasada, zgodnie z którą z tego właśnie gremium pochodzą organy kontrolne i zarządcze, sprawujące formalnie pieczę nad instytutami, jest rozwiązaniem optymalnym. W świetle wniosków z dotychczasowych doświadczeń można zaryzykować pytanie, czy nadal należy próbować połączyć Korporację z instytutami w systemie podległości, czy też stworzyć inną, nową konstrukcję, na przykład taką, w której te dwa gremia współdziałają równolegle.

**W końcu pragnę podkreślić, że tak gorąco dyskutowana ostatnio sprawa kontroli nad instytutami PAN nie budzi żadnych wątpliwości.** Dla nowoczesnie zarządzanej jednostki kontrola nie jest dopustem Bożym, a pomocnym narzędziem w zakresie wyzwań administracyjno-finansowych. Instytuty PAN w żadnym wypadku nie boją się kontroli i audytów pod warunkiem, że kontrole te prowadzone są przez kompetentne organy niezainteresowane takim czy innym wynikiem kontroli, tak jak w przypadku obecnych władz PAN, które robią wszystko, by przedstawić instytuty w jak najgorszym świetle. Uważam, że kontrole powinny budować obustronne zaufanie: być narzędziem, dzięki którym organy reprezentujące podatników będą miały pełne zaufanie do sposobu wydawania środków publicznych przez instytuty PAN, a instytuty PAN będą miały pełne zaufanie, że kontrole nie mają żadnych innych celów jak tylko wykazanie ewentualnych nieprawidłowości w celu ich usunięcia, zgodnie z obowiązującym prawem.