

Projekt modernizacji Polskiej Akademii Nauk

Przedstawiamy projekt zmian w PAN, które przyczynią się – mamy nadzieję - do zwiększenia jej prestiżu i lepszego wykorzystania potencjału naukowego członków PAN i pracowników instytutów wchodzących w skład Akademii. W przekonaniu, że siłą Akademii są zarówno instytuty jak i członkowie korporacji, proponujemy wprowadzanie w PAN uregulowań, które pozwolą na wszechstronną aktywizację jej potencjału. Proponujemy modernizację struktur PAN zwiększającą w szczególności synergię pomiędzy korporacją a instytutami, uelastycznienie funkcjonowania instytutów i możliwość tworzenia nowych placówek. Należy przy tym podkreślić, że ta strategia jest w dużej mierze wymuszona zmieniającymi się warunkami, w jakich działa PAN. W ramach przygotowywanej ustawy o szkolnictwie wyższym, najlepsze uczelnie uzyskają dużą samodzielność organizacyjną, ułatwiającą podejmowanie nowych kierunków badań w tym szczególnie w dziedzinach łączących elementy kilku dyscyplin naukowych, czy też badań budzących nadzieję na wdrożenia w praktyce gospodarczej czy społecznej. Chcąc pozostać atrakcyjnym miejscem pracy dla najwybitniejszych naukowców na różnych szczeblach rozwoju kariery akademickiej, instytuty PAN muszą otrzymać odpowiednie narzędzia administracyjne i prawne oraz wsparcie członków korporacji, które pozwolą szybko powoływać prężne zespoły naukowe i ułatwią nawiązywanie współpracy z innymi jednostkami akademickimi i pozaakademickimi, a także umożliwią rozwiązywanie zespołów nieproduktywnych. Celem proponowanej przez nas reformy jest uczynienie z PAN atrakcyjnej instytucji naukowej, w której nacisk kładzie się na prowadzenie badań podstawowych na najwyższym poziomie i uznanie, że zrozumienie i wyjaśnienie problemu musi poprzedzić ewentualne aplikacje.

Przedstawione poniżej propozycje dotyczą zarówno struktury organizacyjnej Akademii, jak i konkretnych rozwiązań dla instytutów, w tym ich powoływania, restrukturyzacji i rozwiązywania. Zamierzamy istotnie zwiększyć rolę członków Akademii w kształtowaniu strategii naukowej instytutów Akademii, czyli wesprzeć potencjał instytutów potencjałem korporacji, tym samym usuwając pozorną hybrydowość przypisywaną PAN. Niektóre z proponowanych przez nas zmian

organizacyjnych były inspirowane strukturą Towarzystwa Maxa Plancka, chociaż w naszej koncepcji instytuty PAN są bardziej samodzielne zarówno organizacyjnie, jak i naukowo. I tak, niezmiennie pozostaje m. in. zachowanie osobowości prawnej instytutów, prowadzenie studiów doktoranckich oraz uprawnienia do nadawania stopni naukowych i tytułu; instytuty pozostają również niezależne i autonomiczne w wyborze i prowadzeniu badań. Modernizacja Akademii to uelastycznienie struktur naukowych w instytutach, opiniowanie ich jakości przez międzynarodowych ekspertów, włączenie pracowników instytutów w funkcjonowanie PAN przez uczestnictwo ich przedstawicieli w Sekcjach, utworzenie Senatu zajmującego się poziomem naukowym i zwiększenie roli członków PAN w tym procesie, usprawnienie działań decyzyjnych Akademii przez utworzenie kilkusobowego Komitetu Wykonawczego i wzmocnienie roli Prezesa. Poniżej wskazujemy najważniejsze elementy reformy dotyczące tworzenia i zakresu działania organów i instytutów PAN oraz zależności pomiędzy nimi.

A. Podstawowe zmiany na szczeblu centralnym Akademii są następująceⁱ:

- 1) Wzmocnienie roli **Prezesa**ⁱⁱ i powołanie kilkusobowego **Komitetu Wykonawczego**ⁱⁱⁱ w celu lepszego reagowania na bieżące potrzeby Akademii i doprecyzowania odpowiedzialności za decyzje
- 2) Powołanie nowego organu Akademii - **Senatu**^{iv}, który za pośrednictwem członków PAN wspierać będzie działalność badawczą instytutów i przejmie niektóre uprawnienia będące dotychczas w kompetencji Prezydium lub Wydziałów
- 3) Powołanie 3 **Sekcji**^v zamiast 5 Wydziałów, zmiana ich składu w kierunku zwiększenia reprezentacji instytutów i zakresu ich działań
- 4) Powstanie **Komisji Nominującej**^{vi} do wyborów władz
- 5) Reorganizacja **Administracji**^{vii} kierowanej przez **Kanclerza** PAN

B. Zmiany dotyczące korporacji^{viii} zakładają:

- 1) Zwiększenie roli Zgromadzenia Ogólnego w wyborze członków PAN i jej organów
- 2) Wprowadzenie jednej kategorii członków krajowych PAN, kategorii członków honorowych PAN oraz zmiana sposobu powoływania krajowych i zagranicznych członków oraz członków AMU

- 3) Włączenie członków zagranicznych do prac w ocenie instytutów PAN w ramach międzynarodowych komitetów doradczych (MKD)

C. Zmiany dotyczące działania instytutów Akademii to^{ix}:

- 1) W zreformowanej Akademii powinny się znaleźć tylko instytuty z kategorią A i A⁺ i jednostki szczególnie ważne dla ochrony dziedzictwa narodowego
- 2) Utworzenie międzynarodowych komitetów doradczych (MKD) do okresowej oceny zespołów w instytucie, ich udział w wyborach kierowników nowych grup, wyborach dyrektorów instytutów; możliwość rozwiązywania zespołów badawczych w wyniku negatywnych rekomendacji MKD i Sekcji
- 3) Tworzenie nowych zespołów naukowych (grup badawczych, laboratoriów) w wyniku otwartych międzynarodowych konkursów i zapewnienie im funduszy (*start-up*)^x; wprowadzenie naukowej niezależności kierowników zespołów badawczych, w tym młodych naukowców kierujących zespołem po raz pierwszy
- 4) Możliwość rozwiązania lub reorganizacji instytutów, powoływania nowych instytutów lub włączenia do PAN innych jednostek w wyniku decyzji Senatu (na wniosek Sekcji i rekomendacji MKD)^{xi}
- 5) Nominacje dyrektorów przez Prezesa PAN po wyborze przez Senat (kandydatury wyłonione na podstawie otwartych konkursów przeprowadzanych przez Sekcje)^{xii} zwiększenie odpowiedzialności dyrektorów za zarządzanie instytutem; wsparcie dyrektorów przez Administrację ekspertyzą odciążając ich od ogólnych spraw administracyjno-finansowych
- 6) Stworzenie w instytutach programu z odpowiednio wysokim minimalnym wynagrodzeniem dla stażystów podoktorskich (*postdoc*) w postaci odpowiedniego funduszu i działu wsparcia dla stażystów podoktorskich z zagranicy
- 7) Wprowadzenie stanowisk w instytutach dla wizytujących profesorów z kraju i zagranicy i urlopów naukowych typu *sabbatical* dla profesorów instytutów PAN na pobyty w innych placówkach naukowych i uczelniach (do roku) oraz dydaktyczne *sabbatical* związane z prowadzeniem zajęć w kraju lub zagranicą^{xiii}
- 8) Rozwinięcie wsparcia dla naukowców przez rozwój pracowni specjalistycznych, stanowisk wyspecjalizowanych techników,

menadżerów, kuratorów, informatyków, etc. oraz podniesienie kwalifikacji i wymogów wobec pracowników administracji (angielski, wyższe studia, specjalizacje); zatrudnianie na każde stanowisko pracowników na podstawie wyników rzetelnych konkursów^{xiv}

- 9) Powoływanie przez dyrektorów instytutów lub przez Sekcje niezależnych zespołów lub konsorcjów zajmujących się konkretnym zagadnieniem badawczym, które byłyby automatycznie rozwiązywane po określonym czasie.

D. Zmiany dotyczące związków między instytutami PAN a uczelniami to:

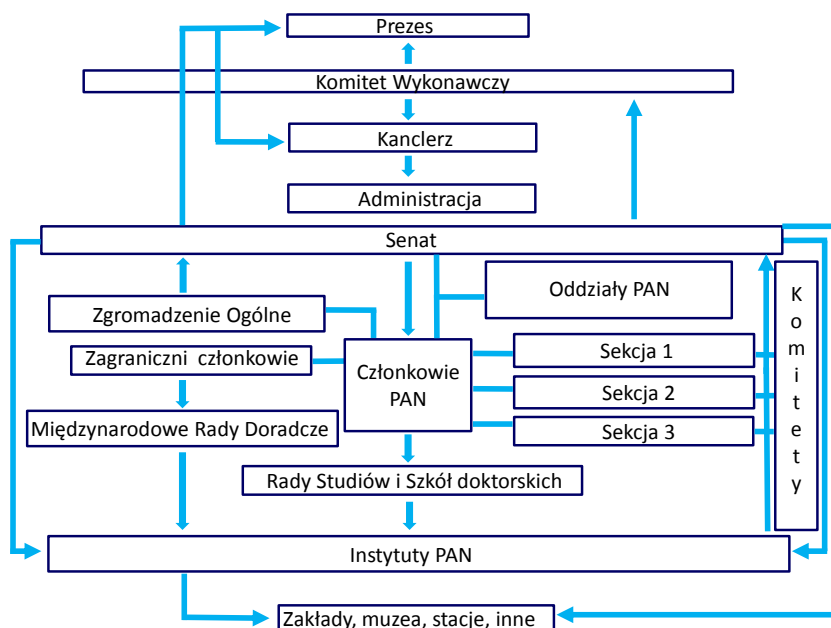
- 1) Wprowadzenie w instytutach PAN dla pracowników uczelni staży podoktorskich oraz stanowisk „wizytujących profesorów” w ramach urlopów naukowych typu *sabbatical*
- 2) Wspólne studia doktoranckie w ramach Szkół Doktorskich^{xv} i inne formy współpracy horyzontalnej opisane w opracowaniu Komisji powołanej przez Prezesa PAN decyzją nr 41/2017 z dnia 1 sierpnia 2017 r.
- 3) Tworzenie wspólnych pracowni lub większych struktur organizacyjnych między instytutami PAN a uczelniami

E. Najważniejsze zmiany dotyczące relacji PAN-MNiSW

- 1) Możliwość elastycznego zatrudniania pracowników naukowych (młodych kierowników grup badawczych i stażystów podoktorskich) przed zatrudnieniem na stałe (*tenure track*)
- 2) Finansowanie 4-letnie, zamiast 1-rocznych budżetów instytutów^{xvi}
- 3) Zwiększanie budżetu PAN na utworzenie nowych instytutów odpowiadających na wyzwania współczesności, tworzenia interdyscyplinarnych czasowych zespołów do rozwiązania określonego problemu, na wynagrodzenia dla najlepszych zespołów, na finansowanie jednostek pomocniczych i dokumentacyjnych PAN (biblioteki, muzea, ogrody, zbiory, etc.) oraz na uposażenia członków PAN.

F. Inne^{xvii}

- i **Organami PAN** są Zgromadzenie Ogólne, Prezes, Komitet Wykonawczy, Senat i trzy Sekcje



Rys. 1. Organa PAN oraz relacje między nimi, korporacją i innymi ciałami. Szczegółowe relacje są opisane na Rys. 2.

- ii **Prezes** reprezentuje PAN, tworzy podstawowe elementy polityki naukowej, jest przewodniczącym Senatu, Komitetu Wykonawczego (KW) i Zgromadzenia Ogólnego (ZO) i m.in. powołuje i odwołuje dyrektorów instytutów. Ma trzech zastępców odpowiadających trzem obszarom nauki: 1. Humanistyce i naukom społecznym; 2. Naukom chemicznym, fizycznym, matematycznym i inżynierskim oraz 3. Naukom o życiu (biologia, rolnictwo i medycyna). Prezes reprezentuje PAN w kraju i poza jego granicami. Może, po zasięgnięciu opinii Senatu, tworzyć jednostki wspólne także z innymi podmiotami w szczególności z innymi jednostkami naukowymi, w tym także zagranicznymi. Jako Przewodniczący Senatu, KW i ZO Prezes może podejmować pilne decyzje w sprawach należących do tych organów, a których nie można odłożyć w czasie. Prezes jest wybierany przez ZO zwykłą większością głosów tylko na jedną 6 letnią kadencję. Zastępców Prezesa wskazanych przez niego akceptuje w tajnym głosowaniu ZO.

- iii **Komitet Wykonawczy (KW)** to ciało zarządzające Akademią. KW przygotowuje na wniosek Prezesa lub członków KW kluczowe dla PAN decyzje, przygotowuje roczny raport finansowy, plan budżetu, który przekazuje Senatowi i nadzoruje Administrację. Regulamin funkcjonowania KW musi być zatwierdzony przez Senat,

a w nim sposób określający jak decyzje podejmowane w głosowaniu KW obligują Prezesa.

KW składa się z Prezesa, z trzech zastępców, Skarbnika i dodatkowych 2 członków. Skarbnik i dodatkowi członkowie KW są wybierani przez Senat na 6 lat spośród krajowych członków PAN.

^{iv} **Senat** jest organem kadencyjnym wspierającym działalność badawczą instytutów PAN. Senat podejmuje decyzje we wszelkich sprawach z wyłączeniem tych, które są zarezerwowane dla ZO. W szczególności decyduje o powołaniu, połączeniu, rozwiązaniu instytutów PAN (zwykłą większością głosów i po zasięgnięciu opinii odpowiedniej Sekcji oraz dyrektora instytutu) oraz Oddziałów, decyduje o zewnętrznych działaniach PAN oraz o nawiązywaniu współpracy i umów międzynarodowych. Ponadto, przyjmuje statuty instytutów, decyduje o nominacjach dyrektorów instytutów i wnioskuje o ich odwołanie, zatwierdza budżet PAN i jego podział, przyjmuje roczny raport i sprawozdanie finansowe i przedstawia go ZO, zwołuje stałą Komisję Planowania, aby rozważyć kwestie polityki badawczej i planowania badań. Senat proponuje po dwóch członków na każde stanowisko w Komisji Rewizyjnej, Komisji Kadrowej i Nominującej oraz opiniuje kandydatury na Prezesa przedstawione przez Komisję Nominującą.

W skład Senatu wchodzi: Prezes PAN, trzech zastępców pełniących także role przewodniczących Sekcji oraz 30 Senatorów wybieranych przez ZO: 24, których kandydatury proponowane są przez poszczególne Sekcje oraz 6 ekspertów zewnętrznych również proponowanych przez Sekcje, reprezentujących wybitnych uczonych pracujących za granicą (w tym zagranicznych członków PAN). Do 50% wybranych przez ZO członków Senatu stanowią członkowie PAN, których głównym miejscem pracy jest instytut PAN. W posiedzeniach Senatu uczestniczą z głosem doradczym Kanclerz oraz przedstawiciele MNiSzW, Ministerstwa Rozwoju i Finansów, Prezes PAU, przewodniczący Rady Naukowej NCN, dyrektor NCBR. Członkami Komisji Senatu mogą być wyłącznie członkowie PAN.

^v **Trzy Sekcje** PAN to: (1) **Humanistyka i nauki społeczne**; 2) **Chemia, Fizyka, Matematyka i nauki Inżynierskie**; 3) **Biologia, Medycyna i nauki Rolnicze**. Sekcje dokonują przeglądu realizowanych w Instytutach tematów i zadań badawczych z punktu widzenia ich wagi dla rozwoju odpowiednich dziedzin nauki; w tym występują z wnioskami do Senatu o utworzenie nowego instytutu lub przyjęcie do grona instytutów PAN, a także reorganizację lub zamknięcie instytutów. Wnioski Sekcji dotyczące instytutów, dyrektorów i ewentualnych mediatorów są zgłaszane do Senatu w formie uchwały. Sekcje mogą powoływać stałe komitety (Komitety PAN) oraz komisje i upoważnić je do realizacji określonych zadań. Sekcje przeprowadzają konkursy na dyrektorów. Członkowie Sekcji nie są uprawnieni do głosowania na temat decyzji Senatu dotyczących ich samych lub instytutów, w których pracują. We

wszelkich innych sprawach Sekcje decydują same o sposobach procedowania. Przed rozwiązaniem instytutu jego pracownicy naukowcy są informowani o tym z 6 tygodniowym wyprzedzeniem i mają prawo przedstawić swoją opinię w trakcie omawiania takiego wniosku. Spotkania Sekcji są zwoływane w zależności od potrzeb, ale przynajmniej dwa razy w roku przez Przewodniczącego lub na wniosek 1/3 członków. Na spotkania Sekcji mogą być zapraszani z głosem doradczym członkowie PAN w tym zagraniczni i honorowi.

W skład Sekcji wchodzi po 3 osoby reprezentujące poszczególne instytuty (dyrektor lub jego zastępca, członek PAN merytorycznie związany z zakresem pracy danego instytutu, ale niepracujący w danym instytucie oraz uczony wskazany przez instytut, ale merytorycznie związany z tematyką w której działa lub chciałby działać instytut; może to być to osoba z zagranicy lub pracownik instytutu). Przynależność do Sekcji zależy od tematyki prowadzonych badań w danym instytucie. Przewodniczącym Sekcji jest jeden z zastępców Prezesa. Sekcja wybiera zastępcę na okres 3-letni z możliwością przedłużenia tylko na kolejną 3-letnią kadencję. Pracownicy związani z tematyką instytutu są wybierani tylko na jeden okres 3-letni. Przewodniczący Sekcji może proponować dodatkowych członków Sekcji, przedstawicieli intensywnie rozwijających się kierunków, w które Sekcja chciałaby zainwestować w przyszłości. W 4-letnim okresie przejściowym do PAN wchodzi instytuty z kategorią A+ i A (czyli 54 instytuty wg obecnego rankingu), **których dyrektorzy wyrażą taką wolę, mając przy tym poparcie rad naukowych i/lub komitetów doradczych**. Na podstawie aktualnej ewaluacji do Sekcji 1 należeć może 12 instytutów (4A⁺ i 8A), do Sekcji 2 - 20 instytutów (5A⁺ i 15A), do Sekcji 3 – 22 instytuty (3A⁺ i 19A). Sekcja 1 to 36 osób z instytutów, Sekcja 2 – 60 osób, Sekcja 3 – 66 osób plus wiceprezesa jako przewodniczący). Pozostałe instytuty PAN (16 – B i C wg obecnej ewaluacji; *wyniki nowej ewaluacji będą dostępne we wrześniu 2017 r.*) będą mogły być włączone do PAN uchwałą Senatu po tym okresie, po dogłębnej reorganizacji i akceptacji przez odpowiednią Sekcję. Instytuty te mogą wybrać w tym okresie inną ścieżkę rozwoju, jak np. połączenie z wydziałem uczelni, połączenie z większym instytutem z kategorią A lub A+, włączenie się do sieci badawczych lub inne. Do PAN (uchwałą Senatu) mogą też dołączyć inne typy placówek, jeśli spełniać będą wyznaczone kryteria i po akceptacji przez odpowiednią Sekcję.

Komisja Nominująca (KN, *Nominating Committee*). Zadaniem KN jest przedstawianie Senatowi wyłonionych demokratycznie kandydatów/ek na wakujące stanowiska władz PAN po upływie ich kadencji (Prezesa, 30 Senatorów), członków KN). Komisja Nominująca korzysta z listy członków PAN posiadających bierne prawo wyborcze i spełniających inne kryteria formalne. KN stara się zapewnić jak najlepszą reprezentację regionów kraju, dyscyplin, obszarów badawczych i płci. Przewodniczący KN zwraca się do członków PAN o wskazanie (nadesłanie, procedura tajna) kandydatur do władz Akademii. KN uzyskuje zgodę kandydatów na

kandydowanie, przeprowadza ich ranking i przekazuje listę rankingową Senatowi, który proponuje dwóch kandydatów na każde wakujące stanowisko. Ostateczna lista kandydatów na stanowisko jest przekazywana na co najmniej 6 tygodni przed wyborami wszystkim członkom Akademii. ZO wybiera Prezesa PAN, 30 Senatorów i członków następnego Komitetu Nominującego spośród przedstawionych kandydatów w tajnym głosowaniu bezpośrednim.

Członkowie KN są wybierani przez ZO na wniosek Senatu na określoną kadencję. KN działa na podstawie regulaminu, przygotowanego w oparciu o regulamin Międzynarodowej Unii Akademickiej UAI-IUA.

^{vii} **Kanclerz** jest wybierany w konkursie przeprowadzanym przez Senat i jest zatwierdzany przez Prezesa. Kanclerz kieruje **Administracją** PAN i uczestniczy w obradach KW i Senatu jako doradca. Administracja PAN wspiera organa PAN oraz instytuty w sprawach administracyjnych, prawnych i finansowych. Decyzje finansowe Administracji PAN są podejmowane w porozumieniu ze Skarbnikiem.

^{viii} **Zgromadzenie Ogólne** (ZO) ma następujące prawa i obowiązki: wybiera w tajnym głosowaniu bezpośrednim Prezesa PAN na podstawie kandydatur wskazanych przez Senat. ZO wybiera też 30 Senatorów (24+6), członków Komisji Nominującej, audytora do kontroli rocznego raportu finansowego oraz zatwierdza w tajnym głosowaniu wskazanych przez Prezesa członków PAN jako jego zastępców oraz Kanclerza. Ponadto, ZO analizuje roczny raport i przekazuje opinie Senatowi (ewentualne uwagi muszą być wyjaśnione na kolejnym ZO) oraz opiniuje roczne sprawozdania finansowe przygotowane przez Prezesa. ZO podejmuje decyzje należące do Senatu, ale przez niego przekazane do decyzji ZO i głosuje nad zmianami w Statucie PAN (większością 2/3 głosów). ZO jest zwoływane przynajmniej dwa razy w roku lub jako nadzwyczajne ZO na wniosek ¼ członków PAN lub decyzją Senatu.

ZO tworzą krajowi członkowie PAN oraz członkowie AMU. Na posiedzenie ZO zapraszani są zagraniczni członkowie PAN i dyrektorzy instytutów PAN nie będący członkami PAN. Proponowane są następujące kategorie członków PAN: członek krajowy, członek zagraniczny, członek Akademii Młodych Uczonych (AMU), członek honorowy (wskazany przez ZO).

Członkowie PAN są wybierani przez ZO według zasad opisanych poniżej. Po ogłoszeniu przez Prezesa decyzji o nowych wyborach członków PAN przewodniczący każdej Sekcji powołuje zespół, którego zadaniem jest weryfikacja odpowiednich kandydatów na krajowych i zagranicznych członków PAN oraz członków AMU zajmujących się dziedziną reprezentowaną przez tę Sekcję. Na zebraniu Sekcji zespół przedstawia listę rankingową kandydatów na członków PAN z uzasadnieniem. W tajnym głosowaniu Sekcja ustala listę rankingową kandydatów, którą przedstawia Senatowi. Po zapoznaniu się z listami rankingowymi i opiniami na temat kandydatów oraz analizie potrzeb PAN w związku z rozwojem nauki i potrzebami kraju Senat

proponuje zbiorczą listę kandydatów rekomendowanych na członków PAN z propozycją liczby miejsc w ramach poszczególnych Sekcji i przekazuje ją Prezesowi PAN. Prezes ustala liczbę miejsc i ich podział między Sekcje po analizie potencjału naukowego i liczebności uczonych reprezentujących dyscypliny naukowe w Polsce oraz ocenie potencjału kandydatów zgłoszonych na członków PAN. Lista kandydatów (z charakterystykami przygotowanymi przez Sekcje) jest komunikowana członkom PAN na 6 tygodni przed ZO, na którym odbędzie się głosowanie. Na ZO Prezes przedstawia listę kandydatów na członków PAN, a Przewodniczący Sekcji ich krótkie charakterystyki. Po dyskusji nad przedstawionymi kandydaturami ZO wybiera członków Akademii w tajnym głosowaniu zwykłą większością głosów ważnych w obecności co najmniej połowy ogólnej liczby członków krajowych PAN. *W projekcie wykorzystano niektóre elementy dyskusji i jej wnioski na posiedzeniach Komisji ds. nowych zasad wyboru członków PAN powołanej przez Prezesa PAN i kierowanej przez wiceprezesa Pawła Rowińskiego, której JK jest członkiem oraz sugestie dyskutowane na konferencji Młodych Uczonych 8-9 marca 2017 r. opisane w artykule pt. Kierunki reformy Polskiej Akademii Nauk i Akademii Młodych Uczonych, Nauka 2/2017, str. 25-45.*

Po modernizacji PAN obecni członkowie rzeczywisci i korespondenci PAN zachowują dotychczasowe uposażenie. Nowo wybrani krajowi członkowie PAN otrzymywać będą uposażenie w wysokości uposażenia członka korespondenta do czasu, gdy sytuacja finansowa PAN umożliwi podwyższenie i ujednoczenie wysokości uposażenia dla wszystkich członków.

^{ix} **Instytuty PAN** koncentrują się na tych dziedzinach/dyscyplinach nauki, które wnoszą szczególnie innowacyjny potencjał, mają kluczowe znaczenie dla kultury i rozwoju cywilizacyjnego lub potrzebują specjalnych form działania, i w których w szkołach wyższych trudno jest uzyskać masę krytyczną. Wraz z postępowaniem wiedzy i zmieniającymi się wyzwaniami zakres badań instytutów może ulegać ewolucji. W tym celu mogą powstawać nowe instytuty w miejsce tych, które są zamykane lub instytuty mogą być przekształcane, np. gdy prowadzona przez nie dziedzina lub dyscyplina wiedzy jest już dobrze rozwijana na uczelniach lub w innych typach instytutów. Taki proces ma umożliwić instytutom PAN koncentrowanie badań na pionierskich wyzwaniach. Instytuty PAN są niezależne i autonomiczne w wyborze i prowadzeniu badań, przy czym winny mieć świadomość, iż ta niezależność wiąże się z odpowiedzialnością wobec społeczeństwa. Instytuty zachowują osobowość prawną i uprawnienia do nadawania stopni i tytułu naukowego zgodnie z Ustawą 2.0. Struktura wewnętrzna instytutu jest definiowana przez jego Statut przyjmowany przez Senat. Statut instytutu powinien uwzględniać specyfikę pracy w danej instytucji i do niej dostosować strukturę.

^x Do prowadzenia badań naukowych na światowym poziomie niezbędne jest zwiększenie potencjału jednostek PAN w szczególności przez projakościową politykę kadrową. Jej kluczowym elementem jest zwiększanie liczby stanowisk dla młodych

badaczy tak, aby umożliwić im tworzenie własnych niezależnych zespołów badawczych (**Młodych Grup Badawczych**, MGB) oraz zwiększenie liczby bardzo dobrych pracowników na stażach podoktorskich (*postdocs*). Kierownicy MGB muszą być wyłaniani w otwartych międzynarodowych konkursach, których wyniki są efektem działalności **Międzynarodowych Komitetów Doradczych** (MKD). Kierownicy MGB są początkowo zatrudniani na 5 lat i, w zależności od dziedziny, albo po tym okresie mają możliwość stałego zatrudnienia albo kontrakt dwuletni może być przedłużany. Jest to możliwe jedynie po uzyskaniu pozytywnej opinii ekspertów zewnętrznych powołanych przez MKD. Uzyskanie stałego zatrudnienia po tym okresie jest możliwe tylko dla najlepszych kierowników MGB wg schematu *tenure track*, ale po akceptacji przez odpowiednią Sekcję jako wyraz osiągnięcia odpowiednio wysokiego poziomu naukowego. Kluczem do prowadzenia badań na wysokim poziomie jest to, by kierownicy wszystkich zespołów badawczych mieli niezależność i wolność naukową, tj. wybierali tematy i metody badawcze, mieli swobodę w wyborze współpracowników i dodatkowych źródeł finansowania oraz form współpracy. Mogą też istnieć inne ścieżki konkursowe i zatrudnienia, np. w przypadku uzyskania finansowania typu ERC, zależnie od specyfiki danej dziedziny.

^{xi} **Pierwsze instytuty PAN** powstawały w latach pięćdziesiątych wokół czołowych polskich badaczy, których listę zamieszczamy poniżej. Do struktury PAN włączono też cztery inne instytuty prowadzone przez wybitnych polskich uczonych. Dyrektorzy i profesorowie tych instytutów byli też zatrudnieni na wyższych uczelniach. Dodatkowa afiliacja z uczelnią może być przywrócona dla niektórych pracowników PAN, jeśli nie będzie stwarzała problemów przy ewaluacji obu tych jednostek. Podwójna afiliacja nie może bowiem obniżać wyników ewaluacji lub sprzyjać działaniom „dla punktów”. Kluczowe jest zatem rozwiązanie problemu podwójnych afiliacji dla ewaluacji współpracujących ze sobą naukowców z różnych instytucji tak, by skierować wysiłki na rozwiązywanie naukowych problemów, a nie zbieranie punktów do rankingu oraz określona być powinna sprawa wynagrodzenia w przypadku podwójnej afiliacji. Przy **tworzeniu nowych instytutów PAN** powinno się wrócić do tworzenia instytutów przez wybitnych uczonych, którzy nadal prowadzą badania naukowe. *Dyrektorzy i instytuty PAN powstałe w latach pięćdziesiątych: Jan Wasilkowski (Zakład Nauk Prawnych 1952), Tadeusz Lehart-Splawiński (Zakład Słowianoznawstwa), Tadeusz Manteuffel (Instytut Historii), Witold Hensel (Instytut Historii Kultury Materialnej), Adam Schafft (Instytut Filozofii i Socjologii). Władysław Schafer (Zakład Ochrony Przyrody i Zakład Botaniki). Roman Kozłowski (Zakład Paleozoologii), Jan Mydlarski (Zakład Antropologii), August Dehnel (Zakład Badania Ssaków). Witold Stefański (Zakład Parazytologii). Karol Starmach (Zakład Gospodarki Stawowej), Stefan Pieńkowski (Instytut Fizyki), Wojciech Świętosławski (Instytut Chemii Fizycznej), Osman Ochmatowicz i Tadeusz Urbański (Zakład Syntezy Organicznej), Stefan Barbariski (Zakład Genetyki Roślin), Jan Kielanowski i Przemysław Czaja (Instytut Fizjologii i Żywienia Zwierząt), Ludwik Hirszfild (Instytut Immunologii i Terapii Doświadczalnej), Janusz Supniewski (Zakład Farmakologii), Waclaw Olszak i inni (Instytut Podstawowych Problemów Techniki), Robert Szewalski (Zakład Maszyn Wirnikowych), Romuald Cybertowicz (Instytut Budownictwa Wodnego),*

^{xii} W trakcie wyboru **dyrektorów instytutów PAN** kluczowe jest znalezienie osób, które są nie tylko wybitnymi uczonymi, dzięki czemu mają prestiż w swoim środowisku i mogą przyciągnąć do pracy w instytucie najlepszych naukowców, ale też są wizjonerami umiejącymi wyznaczyć długoterminową strategię oraz zdolnymi menadżerami, potrafiącymi znaleźć odpowiednich współpracowników, z którymi takie plany mogą zrealizować. Kluczową rolę w konkursach na stanowisko dyrektora odgrywa odpowiednia Sekcja. Aby kierowanie instytutami PAN było atrakcyjne nie tylko dla dobrych menadżerów, ale i dla wysokiej klasy naukowców, kluczowe jest wsparcie dyrektorów przez Administrację centralną PAN ekspertyzą (pomoc w interpretacji nowych aktów prawnych, np. zasad przetargów, tzw. ustawy kominowej, prawna pomoc, etc.). Statut może zakładać powstanie kilkuosobowego kolegium dyrekcyjnego wspomagającego dyrektora w zarządzaniu instytutem i przygotowującego decyzje o charakterze strategicznym.

^{xiii} W każdym zespole instytutów PAN mogą pracować osoby na różnych szczeblach kariery i z różnych ośrodków, w tym z krajowych uczelni. Mogą to być magistranci, doktoranci, stażyści podoktorscy (*postdocs*), samodzielni wizytujący pracownicy, w tym *Visiting Professors*. W instytutach PAN umożliwia się przeprowadzenia badań na specjalistycznej aparaturze pracownikom uczelni na zasadach niekomercyjnych i odbywanie praktyk dla skierowanych przez uczelnie wybitnych studentów lub *postdoców*, np. w ramach staży podoktorskich, a także dla profesorów uczelni w ramach „*sabbatical leave*”.

^{xiv} Wsparciem dla pracowników naukowych prowadzących badania w instytutach PAN są pracownie specjalistyczne („*core facilities*”), w których wykwalifikowani pracownicy dbają o optymalne wykorzystanie aparatury badawczej oraz pracownicy techniczni, menadżerowie pracowni (*Lab manager*) i inni. Rozwój tych pracowni i wiedzy ich pracowników w wyniku specjalistycznych szkoleń poprawi wykorzystanie nowoczesnej infrastruktury badawczej i umożliwi badania na wyższym poziomie. Konieczne jest też tworzenie i wspieranie rozwoju znającej język angielski profesjonalnej administracji i działów finansowych instytutów oraz menadżerów nauki. Ich rola jest kluczowa m. in. dla przygotowania projektów grantowych oraz sprawozdań z ich realizacji. Kierownictwo i administracja placówki pełnić ma rolę wspierającą umożliwiając skupianie się naukowcom na pracy naukowej, bez zbędnych obciążeń biurokratycznych i innych.

^{xv} W instytutach **PAN doktoranci** wykonują prace naukowe pod opieką pracowników instytutów PAN w ramach dotychczasowych form lub są uczestnikami wspólnych z uczelniami szkół doktorskich w ramach Ustawy 2.0. Celem studiów doktoranckich

prowadzonych w szkołach doktorskich w PAN przy współpracy z uczelniami jest szkolenie nie tylko przyszłych naukowców, ale i wysokokwalifikowanych pracowników w innych zawodach. Kształcenie powinno rozwijać m. in. kreatywność, krytyczne myślenie i gotowość do aktywnych działań i współpracy. Wspólne studia doktoranckie w ramach szkół doktorskich i inne formy współpracy horyzontalnej zostały szczegółowo opisane w opracowaniu Komisji powołanej przez Prezesa PAN decyzją nr 41/2017 z dnia 1 sierpnia 2017 r. **Wspólne Szkoły Doktorskie jednostek PAN i uczelni** to optymalne wykorzystanie infrastruktury badawczej, potencjału naukowego i dydaktycznego, w szczególności ludzi. Zwiększy to też różnorodność tematyki i interdyscyplinarność, mobilność i współpracę. Należy uwzględnić różne typy szkół doktorskich, mogą być koordynowane albo przez instytut PAN, albo - tak, jak w przypadku KNOW - wydział uczelni (np. Instytut Biologii Molekularnej i Biotechnologii na Wydziale Biologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza z Instytutem Chemii Bioorganicznej PAN w Poznaniu). Praca naukowa może być wykonywana przez doktorantów w macierzystych placówkach, ale nauczanie byłoby wspólne tak, jak np. w Szkole Medycyny Molekularnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego (SMM WUM). Mogą to być lokalne szkoły doktorskie, jak i szkoły tematyczne np. związane z medycyną tak, jak SMM WUM, w której uczestniczy wiele krajowych uniwersytetów medycznych. W konkursach na finansowanie szkoły doktorskiej organizowanych przez MNiSW lub NCN powinna być wzięta pod uwagę jakość instytucji tworzących konsorcjum tej szkoły i proponowany program, a w dalszych latach, jakość publikacji, procent ukończonych doktoratów i osiągnięcia absolwentów, czyli kariery po doktoracie.

^{xvi} **Finansowanie instytutów PAN**

Przez pierwsze 4 lata od powstania zmodernizowanej PAN wszystkie instytuty, które należały i należą do PAN, otrzymywać będą finansowanie statutowe z MNiSW w takiej wysokości, jaka wynika z ewaluacji w 2017 roku i corocznych decyzji Ministerstwa. Po tym okresie można wprowadzić inne mechanizmy finansowania PAN, w tym zobowiązanie rządu do określenia wysokości czteroletniego finansowania PAN i jej instytutów. Wysokość budżetu dla PAN przyznawana przez MNiSW na nowy czteroletni okres byłaby powiększana (lub zmniejszana) po następnych ewaluacjach o współczynnik proporcjonalny do liczby N pracowników instytutów PAN posiadających kategorie A+ w stosunku do liczby wszystkich pracowników instytutów PAN. Każda Sekcja będzie miała do dyspozycji fundusze, które wg algorytmu MNiSW są sumą finansowania instytutów PAN należących do danej Sekcji.

Komisja Planowania jest stałą komisją Senatu (KP, *Committee for Research Planning*).

Komisja Rewizyjna (KR) (*Audit Committee*) jest Komisją Senatu i ocenia prawidłową realizację budżetu i właściwe przygotowanie ksiąg rachunkowych PAN oraz skuteczność zarządzania. KR przedkłada ZO propozycje dotyczące mianowania audytorów zewnętrznych, definiuje zakres kontroli pracy oraz otrzymuje sprawozdanie audytora. KR otrzymuje również sprawozdanie roczne przygotowywane przez dział audytu wewnętrznego i jest upoważniona do prowadzenia ewentualnych kontroli w sprawach indywidualnych. KR przekazuje Senatowi swoje audyty i uchwały. W skład KR wchodzi dwóch wybieranych Senatorów i jeden członek PAN nie będący Senatorem. Kadencja jest 3 letnia z możliwością dwukrotnego przedłużenia. Przewodniczący KR i przynajmniej jeden z członków muszą mieć odpowiednie doświadczenie w sprawach ekonomicznych i finansowych. KR może korzystać z zewnętrznych ekspertów finansowych.

Komisja Kadrowa (KK) (*Employment Committee*) jest komisją Senatu i decyduje o wysokości wynagrodzenia Prezesa, a także o wynagrodzeniu i zatwierdzeniu działań podejmowanych przez członków KW w związku z ich stanowiskiem. Czuwa nad równym traktowaniem kandydatów/ek w konkursach przeprowadzanych przez PAN. W skład KK wchodzi dwóch wybieranych Senatorów i jeden członek PAN nie będący Senatorem. Kadencja jest 3 letnia z możliwością dwukrotnego przedłużenia.

Zasady procedowania

Wszystkie spotkania łącznie ze ZO są zwoływane przez przewodniczącego wraz z agendą z 6 tygodniowym wyprzedzeniem. Uchwały ZO mogą być uchwalane niezależnie od liczby obecnych członków z wyjątkiem głosowań wyborczych i innych spraw osobowych lub dotyczących przyszłości PAN (zmiana ustawy o PAN, zmiana Statutu, rozwiązanie PAN). Senat może podejmować decyzje w obecności co najmniej połowy członków; wszystkie inne organy i ciała wymagają obecności przynajmniej $\frac{1}{3}$ członków do podejmowania uchwał. W przypadku gdy uchwała nie może być podjęta z powodu braku wymaganej liczby członków przewodniczący ogłasza termin kolejnego spotkania informując, iż sprawa będzie na nim głosowana niezależnie od liczby obecnych członków. W wyjątkowych przypadkach, gdy decyzja Senatu i KW nie może być odroczone, Prezes może ogłosić pisemne lub elektroniczne głosowanie.

Wyniki głosowań są określane przez zwykłą większość, chyba że inne regulacje określają inaczej lub możliwe są inne zasady głosowania określone w Statucie. W przypadku równej liczby głosów decyduje głos przewodniczącego. W przypadku wyborów osób wymagana jest absolutna większość. W przypadku nieosiągnięcia

absolutnej większości kandydatury dwóch osób, które osiągnęły największą liczbę, będą ponownie głosowane. Wygrywa osoba, która dostaje większą liczbę głosów.

Usunięcie ze stanowiska może być przeprowadzone w wyniku głosowania przez większość $2/3$ osób organu, który wybrał daną osobę. Nie bierze ona udziału w głosowaniu, ale ma możliwość przedstawienia swego stanowiska przed ostatecznym głosowaniem w jej sprawie.

Autorzy:

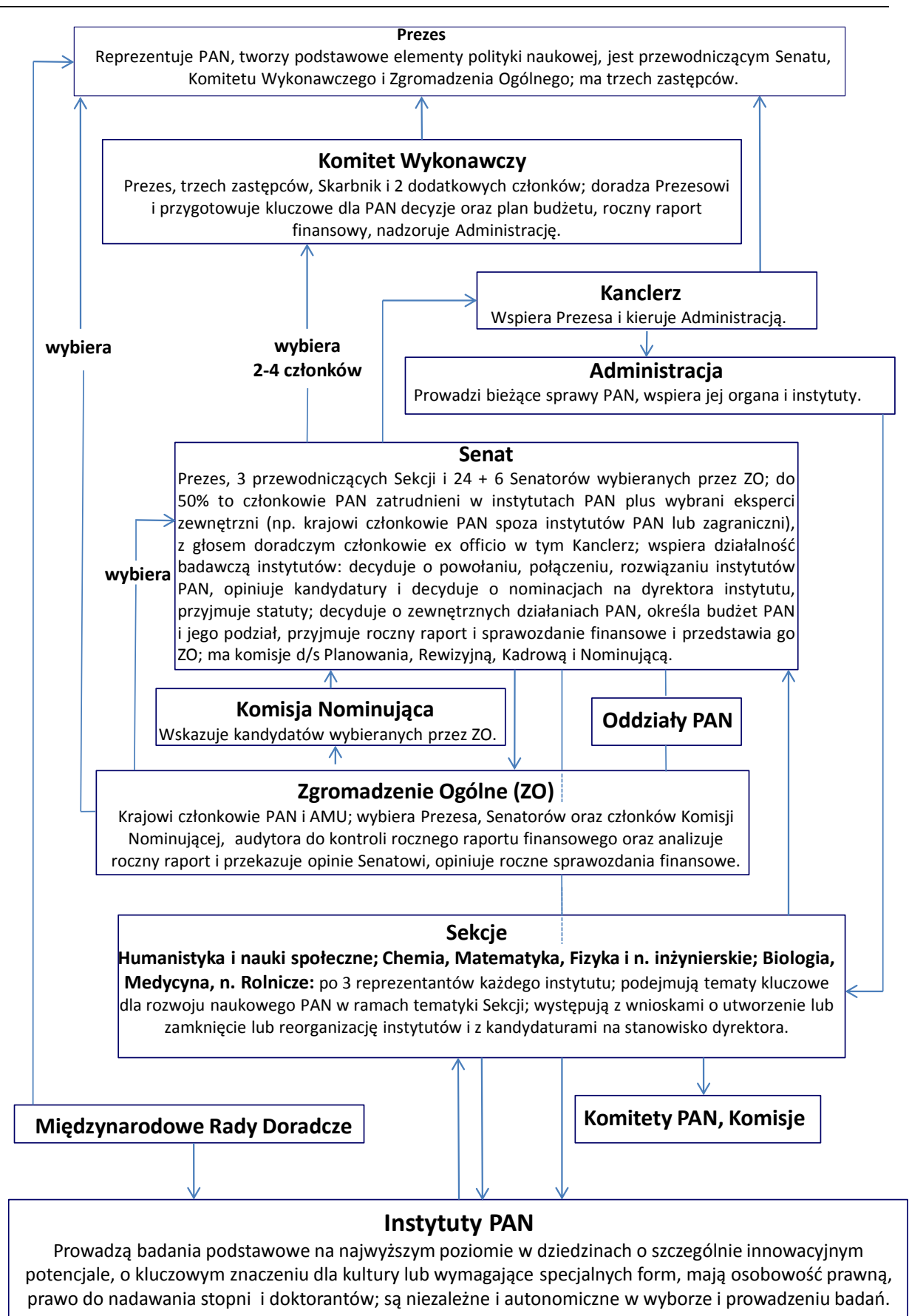
Jacek Kuźnicki, Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej i Komórkowej

Elżbieta Witkowska-Zaremba, Instytut Sztuki PAN

Maciej Żylicz, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej

Projekt był konsultowany z profesorami:

J.M. Bujnicki, R. Cieślak; A. Chacińska, T. Dietl, T. Januszkiewicz, J. Jaworski, L. Kuźnicki, M. Nowotny, T. Łuczak, M. Miączyńska, E. Przegaliński, F. Przytycki, W.J. Stec, A. Welfe i dr **U. Wyrzykowską** (wicedyrektor ds. rozwoju w MIMBiK).



Rys. 2. Szczegółowe relacje między organami PAN, członkami PAN i ciałami powoływanymi przez PAN