



■ Reforma Fundacji Pruskiego Dziedzictwa Kulturowego

Maria Wagińska-Marzec

Sprawa konieczności przeprowadzenia reform największej w Niemczech organizacji kulturalnej, jaką jest Fundacja Pruskiego Dziedzictwa Kulturowego (*Stiftung Preußischer Kulturbesitz*, SPK) i sensowności jej dalszego funkcjonowania w dotychczasowej postaci – pojawiały się wciąż głosy krytyki, że należące do niej muzea, biblioteki, archiwa, instytucje badawcze, zatrudniające łącznie ok. 2 tys. pracowników, są zbyt duże, by móc sprawnie działać pod jednym zarządem – dojrzała w ostatnim czasie na tyle, że minister stanu ds. kultury Monika Grütters wraz z Hermannem Parzingerem, przewodniczącym fundacji zlecieli w 2018 r. wykonanie ekspertyzy na temat struktury organizacyjnej i działalności SPK pod kątem usprawnienia jej pracy w przyszłości.

Wprawdzie już wcześniej były podejmowane próby zreformowania fundacji, jednak nie przyniosły one spodziewanych rezultatów; były bowiem prowadzone w ramach istniejących struktur. Teraz więc powierzono to ambitne zadanie niezależnemu gremium ekspertów. Przygotowana przez nich ekspertyza ma posłużyć do przebudowy i przeprowadzenia niezbędnych i – jak twierdzą niektórzy – spóźnionych daleko idących zmian strukturalnych SPK.

Dotychczasowa struktura i finansowanie SPK

Stiftung Preußischer Kulturbesitz została założona 6 sierpnia 1957 r. Jej celem było początkowo utrzymanie i pielęgnowanie dóbr kultury b. państwa pruskiego, zlikwidowanego w 1947 r. (na mocy postanowień Sojuszniczej Rady Kontroli Niemiec). Po zjednoczeniu w 1990 r., najważniejszym zadaniem SPK było połączenie zbiorów (muzealnych, bibliotecznych, archiwalnych) istniejących dotąd odrębnie w obu państwach niemieckich.

Redakcja:

Radosław Grodzki
Karol Janoś
(redaktor naczelny)
Piotr Kubiak
Krzysztof Malinowski

Korekta:

Hanna Różanek

Nr 35(455)/2020
15.12.2020

ISSN 2450-5080

Biuletyny dostępne
także dzięki:
NEWSLETTER IZ
FACEBOOK
SCRIBD
LINKEDIN
TWITTER

Obecnie SPK skupia pięć instytucji centralnych posiadających placówki w różnych miejscach Berlina; są to: *Staatliche Museen zu Berlin* (Muzea Państwowe w Berlinie), największy kompleks muzealny, liczący 15 muzeów, kilka instytutów badawczych, bibliotek i innych instytucji usytuowanych w 19 różnych lokalizacjach; *Staatsbibliothek zu Berlin* (Biblioteka Państwowa) – 2 gmachy; *Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz* (Tajne Archiwum Państwowe Pruskiego Dziedzictwa Kulturowego), *Ibero-Amerikanisches Institut* (Instytut Ibero-Amerykański) oraz *Staatliches Institut für Musikforschung* (Państwowy Instytut Badań nad Muzyką).

SPK podlega Pełnomocnikowi rządu federalnego ds. kultury i mediów (*Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien*, BKM). Fundacja jest finansowana w 75% ze środków federalnych i w 25% przez kraje związkowe.

Prace komisji ekspertów

Przez dwa lata (od 2018 r.) grono ekspertów w ramach specjalnie powołanej rady naukowej pod przewodnictwem literaturoznawczynie prof. Mariny Münkler z Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie prowadziło ewaluację wszystkich obszarów działalności SPK. Po analizie dokumentacji oraz przeprowadzeniu licznych rozmów z pracownikami różnych szczebli SPK, przygotowano obszerną ekspertyzę, z której wynikało, że w obecnej strukturze zarządzania panuje wiele niejasności względem odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych członów fundacji; dostrzeżono też sprzeczności interesów. Zauważono ponadto istotny problem dotyczący kwestii finansowych, polegający na niewłaściwych regulacjach dotyczących wzajemnych korelacji między federacją a krajami związkowymi, które współfinansują działalność fundacji.

Wzorcem dla zaleceń komisji rady naukowej stała się zdecentralizowana struktura, jaka jest przyjęta w innych muzeach na świecie, np. w Londynie, Paryżu czy Waszyngtonie, w której biblioteki narodowe, muzea i archiwa państwowe działają oddzielnie i – jak to jest w przypadku Francji – podlegają ministerstwu; z kolei np. *Smithonian Institution* w Waszyngtonie, *Library of Congress* w Waszyngtonie czy *British Museum* w Londynie podlegają bezpośrednio parlamentowi.

Wnioski i zalecenia komisji naukowej

Wyniki pracy rady naukowej zostały przedłożone 13 lipca 2020 r. w opracowaniu zatytułowanym „Strukturempfehlungen zur Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), Berlin”. Przedstawiono w nim uwagi na temat zadań i znaczenia SPK oraz wyniki analizy i ocenę stanu zastanego (m.in. struktury organizacyjnej i zarządzania, finansowania, rady fundacji, rady doradczej, struktur wewnętrznych, publiczności i użytkowników, a także sfery badań w poszczególnych jednostkach badawczych, badań nad proveniencją obiektów kultury etc.). Odrębne rozdziały poświęcono też strategii digitalizacji zbiorów, przedsięwzięciom budowlanym i pracom restauracyjnym oraz Humboldt Forum.

W drugiej części zaprezentowano wnioski z przeprowadzonej ewaluacji w postaci zaleceń; sformułowano je w odniesieniu do organizacji i struktury zarządzania SPK oraz w stosunku do poszczególnych podmiotów wchodzących w jej skład: *Staatliche Museen zu Berlin*, *Staatsbibliothek zu Berlin*, *Ibero-Amerikanisches Institut* oraz *Geheimes Staatsarchiv*. W każdym przypadku przedstawiono uwagi dotyczące sugerowanej struktury, użytkowników, prowadzenia badań oraz digitalizacji. W osobnym rozdziale ustosunkowano się do kwestii przedsięwzięć budowlanych i restauracyjnych.

Podstawowym wnioskiem jaki wynika z ekspertyzy jest to, że fundację *Stiftung Preußischer Kulturbesitz* w jej dotychczasowej postaci należy rozwiązać i nadać jej nową strukturę organizacyjną. Argumentowano, iż w aktualnej formie jest ona „dysfunkcyjna” i „przeciążona” w sensie strukturalnym. Stwierdzono, że do uzyskania lepszych efektów pod względem wydajności i strategii działania skupione w niej instytucje powinny mieć autonomię w wymiarze merytorycznym i zawodowym, w zakresie planowania budżetu i składu osobowego, a także mieć zagwarantowane stabilne finansowanie. Wskazywano też, że instytucje tej wielkości i znaczenia co *Staatliche Museen zu Berlin*, czy *Staatsbibliothek* powinny mieć bezpośredni dostęp do podmiotów, którym podlegają, lub instytucji je finansujących; powinny móc też samodzielnie prowadzić negocjacje dotyczące ich budżetu. Także ich kompetencje strategiczne, merytoryczno-zawodowe i administracyjne oraz decyzyjne powinny być jasno i jednoznacznie przyporządkowane.

Uznano, iż nie ma „żadnej potrzeby” ani z perspektywy merytorycznej, ani funkcjonalnej, by zachować strukturalną spójność dotychczasowych pięciu instytucji wchodzących w skład SPK. W przekonaniu ekspertów cztery człony fundacji, czyli: *Staatliche Museen zu Berlin*, *Staatsbibliothek zu Berlin*, *Geheimes Staatsarchiv* oraz *Ibero-amerikanisches Institut* powinny zostać usamodzielnione organizacyjnie i działać jako samodzielne podmioty w sensie prawnym; zalecono natomiast, by piąty człon – *Staatliches Institut für Musikforschung* (wraz z Muzeum Instrumentów Muzycznych) – włączyć do kompleksu *Staatliche Museen zu Berlin*. Pod względem kompetencyjnym wszystkie instytucje należy pozostawić w gestii BKM, przy czym *Staatliche Museen zu Berlin* powinny funkcjonować jako fundacja federalna.

Wysoko oceniono naukowy potencjał muzeów i instytutów. Zwrócono również uwagę, na wysokie kompetencje merytoryczne i motywację oraz duże zaangażowanie pracowników. Biorąc to pod uwagę, eksperci stwierdzili, że wprowadzenie proces usamodzielniania tych jednostek i ich przekształcanie będzie kosztowało wiele wysiłku, jednak warto podjąć to wyzwanie, by jeszcze lepiej wykorzystać potencjał tkwiący zarówno w samych zbiorach, jak też personelu. Komisja naukowa wskazywała, że priorytetem restrukturyzacji powinny być zmiany dotyczące *Staatliche Museen Berlin*.

W ocenie ekspertów nie jest możliwe rozdzielenie wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi instytucjami muzealnymi, gdyż muszą one ze sobą ściśle współpracować. W związku z tym jest zasadne, aby funkcjonowały w ramach jednej struktury. Każda z tych instytucji potrzebuje jednak własnego budżetu. Zarządzanie całością powinno spoczywać w rękach generalnego intendentą. Natomiast funkcje dotychczasowej rady fundacji i rady doradczej należałoby połączyć i skumulować w jednym

gremium – radzie fundacji; miałyby ona pełnić obie funkcje: kontrolną (wydatkowanie środków) i doradczą (w kwestiach dotyczących strategii działania danej instytucji). Argumentowano, iż na podobnej zasadzie działa wiele zrzeszeń muzealnych również w innych państwach.

W ekspertyzie zalecono przede wszystkim „wewnętrzną reorganizację” całego kompleksu i stworzenie takich struktur, które umożliwią realizowanie bardziej nowoczesnych wystaw, intensywniejszą interakcję pomiędzy poszczególnymi zbiorami, jak również aktywny dialog z publicznością; pozwolą też one na rozwinięcie bardziej zacieśnionej współpracy międzynarodowej w zakresie badań oraz ich lepsze usieciwienie; umożliwią także rozwijanie szerokich zadań w zakresie transformacji cyfrowej. Zalecono ponadto przemyślenie na nowo koncepcji gromadzenia i przechowywania zbiorów, a także dotyczących ich badania, eksponowania i upowszechniania.

List otwarty

Po zapoznaniu się z wynikami ewaluacji SPK dyrektorzy muzeów i instytucji wchodzących w skład kompleksu *Staatliche Museen zu Berlin* opublikowali 7 sierpnia br. list otwarty, w którym zajęli stanowisko wobec zaleceń komisji. Sygnatariusze listu (podpisało go łącznie 19 dyrektorów) stwierdzili, że do przeprowadzenia rzeczywistego procesu reform fundacji niezbędny jest udział w nim wszystkich podmiotów należących do SPK.

Dyrektorzy wskazywali, że najpilniejszą kwestią jest zajęcie się rozziwem między oczekiwaniami społeczeństwa wobec muzeów i instytutów a faktycznymi możliwościami finansowymi. Ich zdaniem „finansowa kołdra” jest zbyt cienka, by można było podejmować długoterminowe planowanie. Wskutek utraty znacznej części przychodów w 2020 r. z powodu pandemii COVID-19, będzie to jeszcze bardziej odczuwalne. Wskazywali, że gdyby w przyszłym roku trzeba było zrealizować wielkie wystawy na poziomie międzynarodowym, wówczas rząd musiałby wraz z krajami związkowymi zapewnić na to dodatkowe środki.

Przyznano rację, że nadmierna centralizacja i koncentracja zadań doprowadziła do wytworzenia nieskutecznych struktur, powodując też złożoność procesów i problemy komunikacyjne, co potwierdzają ich doświadczenia z codziennej praktyki. Długie i nietransparentne procesy w mocno zhierarchizowanych strukturach utrudniają szybkie reagowanie na aktualne wyzwania i potrzeby publiczności, a także inicjowanie nowych przedsięwzięć badawczych.

Statut *Staatliche Museen zu Berlin* daje wprawdzie dyrektorom daleko idącą autonomię merytoryczną, jednak brakuje im pola manewru i kompetencji decyzyjnych względem możliwości pozyskiwania środków niezbędnych do wykonywania zadań merytorycznych. To samo dotyczy też kwestii personalnych. Sytuacja ta utrudnia znacznie rozwijanie własnej inicjatywy, hamuje aktywność współpracowników i na dłuższą metę paraliżuje działanie danej instytucji. Dyrektorzy popierają zatem zalecenia ekspertów, by kompetencje decyzyjne przenieść bliżej podmiotu, na dany „szczebel działania”.

Mając świadomość konieczności gruntownego przemyślenia zarówno struktury „dachowej”, jak też współpracy muzeów pomiędzy sobą, zadeklarowano gotowość współdziałania w tworzeniu nowej formy organizacyjnej.

Za rzecz najważniejszą uznano jednak sprawę zachowania jedności kompleksu *Staatliche Museen zu Berlin*, co jest niezwykle istotne z uwagi na to, że obecnie coraz większe znaczenie mają zarówno dla badań, jak i dla organizowania wystaw kwestie wykraczające poza tradycyjne przedziały epok, dziedzin i regionów. Zwrócono przy tym uwagę, że potencjały tych zbiorów są niewyczerpane i w dużej mierze jeszcze w pełni niewykorzystane.

Utworzenie komisji ds. reform SPK

Wkrótce po przedłożeniu raportu ekspertów została powołana komisja ds. reform SPK. W jej skład weszli: minister stanu ds. kultury i mediów, prezydent SPK i jego zastępca, senatorowie ds. kultury Berlina i Hamburga, a także minister kultury i nauki Nadrenii Północnej-Westfalii oraz minister stanu odpowiedzialny za sprawy kultury Saksonii-Anhalt. W obradach mają też uczestniczyć każdorazowo dyrektorzy tych poszczególnych instytucji, których sytuacja na danym posiedzeniu będzie omawiana. Zadaniem komisji będzie ocena zaleceń dotyczących zmian strukturalnych przedstawionych w ekspertyzie przez radę naukową i podjęcie decyzji co do ich dalszego biegu.

Pierwsze posiedzenie komisji odbyło się 28 października 2020 r. w Berlinie. Przewodniczącą komisji została minister stanu ds. kultury i mediów Monika Grütters. Członkowie komisji uzgodnili, że decyzje co do kierunku przyszłych zmian strukturalnych SPK przedłożą radzie fundacji SPK latem 2021 r. Przyjęto też plan działania na najbliższy czas i omówiono toczące się aktualnie wewnętrzne dyskusje na temat przyszłych strategii rozwoju fundacji.

Ustalono, że najpierw rozpatrywane będą kwestie zmian dotyczących administracji i nowej struktury zarządzania (*Governance-Struktur*) oraz sprawy personalne, a dopiero później struktura całej SPK. Komisja rozważy, czy rzeczywiście z dotychczasowej struktury fundacji należy wyłączyć instytuty znajdujące się dotąd pod jej pieczę, czy też może należałoby wręcz przeciwnie dołączyć do niej jeszcze inne; zastanowi się też, jak miałyby wówczas wyglądać ich finansowanie. Przewiduje się, że sprawa zmian w nadrzędnej strukturze SPK będzie rozpatrywana już w następnej kadencji Bundestagu, czyli po wyborach w 2021 r. Z dyskusji podczas obrad wynikało, że prawdopodobnie nie wszystkie propozycje rady naukowej zalecone w ekspertyzie zostaną w pełni zaakceptowane i wdrożone; duży sceptycyzm dało się zauważyć zwłaszcza w odniesieniu do kwestii wyodrębnienia ze struktur SPK instytutów wchodzących w jej skład.

Reakcje na propozycję reformy

Sekretarz stanu ds. polityki kulturalnej w Ministerstwie Spraw Zagranicznych RFN Michelle Müntefering (*SPD*) odniosła się krytycznie do zamiaru rozwiązania SPK w obecnym kształcie i nadania jej nowej struktury organizacyjnej. Argumentowała, że zaproponowana restrukturyzacja SPK będzie się ciągnęła latami i pochłonie wiele energii, zamiast przyczynić się do jej niezbędnego rozwoju, np. poprzez digitalizację jej zasobów archiwalnych.

Z kolei krytyk literatury Ljoma Mangold z tygodnika „Die Zeit” uznał za słuszne dokonanie podziału nadmiernie „rozdmuchanej fundacji”. Jego zdaniem jednak za błędne uważa, by pozbawić ją zarazem jej pruskiej przeszłości. Przypomnił, że punktem odniesienia fundacji w Republice Berlińskiej nie były Prusy w sensie sztabu generalnego, ale chodziło o nawiązanie do reform Steina-Hardenberga oraz do spuścizny światowej sławy uczonych: Alexandra i Wilhelma Humboldtów. W jego przekonaniu należy przeprowadzić reformy SPK inną drogą, a nie przez zniszczenie „marki nadrzędnej”. Argumentował, że Prusy należą do historii Niemiec i powinny mieć także swe instytucjonalne odniesienie.

Nikolaus Bernau na łamach „Berliner Zeitung” zwracał natomiast uwagę, że skład komisji wskazuje na to, iż reforma nakierowana jest przede wszystkim na kwestie dotyczące muzeów. W jego ocenie reformy są potrzebne również w innych instytucjach znajdujących się pod pieczęcią SPK. Wskazywał też, że jest rzeczą zadziwiającą, iż w składzie komisji nie znaleźli się zewnętrzni eksperci.

Konkluzje

Generalnie dostrzega się pilną potrzebę przeprowadzenia gruntownych reform SPK zarówno ze strony władz politycznych, jak też samego kierownictwa czy też poszczególnych podmiotów wchodzących w skład fundacji, a także obserwatorów z zewnątrz. Same instytucje deklarują otwartość na wprowadzenie zmian i gotowość włączenia się w proces reorganizacji fundacji. Kwestią kontrowersyjną jest natomiast zakres zmian, jakich należy dokonać oraz sposób ich i realizacji, a także cały szereg rozwiązań szczegółowych.

Zalecenia ekspertów z Rady Naukowej, zostały przyjęte w zróżnicowany sposób przez specjalistów i środowisko osób związanych z SPK. Część z nich ma podobne zdanie, co do ogólnego kierunku zmian. Wiele propozycji uznaje się za słuszne z punktu widzenia usprawnienia dalszego funkcjonowania fundacji. Niektóre zalecenia i sugestie ekspertów budzą natomiast zastrzeżenia bezpośrednio zainteresowanych z uwagi na ich inne doświadczenia praktyczne.

Duże oczekiwania kierowane są pod adresem komisji ds. reform SPK, która ma za zadanie rozpatrzenie zalecanych przez ekspertów zmian pod kątem trafności ich ocen i celowości sugerowanych reform oraz wytyczenie dalszych kroków postępowania. Istotne byłoby w tym wypadku uwzględnienie postulatów dyrektorów muzeów i innych instytucji wchodzących w skład SPK i włączenie ich do prac komisji

nad przyszłym kształtem reform strukturalno-organizacyjnych fundacji. Ich zdanie powinno się liczyć z uwagi na wieloletnie doświadczenie i praktykę; dlatego chcą mieć prawo głosu i wpływ na przebieg reform i wytyczyć przyszły kierunek zmian według własnego rozeznania i własnych reguł, z uwzględnieniem interesów wszystkich zainteresowanych, łącznie z personelem.

Praca komisji i jej rola będzie miała duże znaczenie nie tylko dla rozwiązań dotyczących przyszłej reformy SPK, ale też restrukturyzacji innych instytucji kultury, działających poza strukturami fundacji, gdyż część proponowanych zmian będzie zapewne na tyle uniwersalna i odnosząca się do współczesnych wyzwań w świecie kultury, że będzie mogła być zastosowana również w innych placówkach, pomagając im przeprowadzić modernizację we własnym zakresie.

Tezy zawarte w tekście wyrażają jedynie opinie autorki.

Maria Wagińska-Marzec - dr, germanistka, analityczka Instytutu Zachodniego, zainteresowania badawcze: kultura Niemiec, polsko-niemieckie stosunki kulturalne.