

Z Kazimierzem Moniewiczem, pełniącym obowiązki dyrektora Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina, rozmawia Maciej Łukasz Gotębiowski.

**MŁG: Jak menedżer, szef polskiego oddziału Panasonic, z wykształcenia inżynier elektroniki, znalazł się w narodowej instytucji kultury?**

**KM:** W rozmowie z osobą, która zajmuje się coachingiem i doradztwem personalnym, pojawił się kiedyś wątek, że pan minister szuka osoby, która mogłaby postawić na nogi NIFC. Po burzliwym okresie inwestycji chopinowskich Instytut był w trudnej sytuacji finansowej i organizacyjnej. Po doświadczeniach z ludźmi z wykształceniem muzycznym czy muzykologicznym, którzy pod względem zarządzania środkami pu-

blicznymi zdecydowanie się nie sprawdzili, ministrowi zależało, by tym razem oddać to osobie przygotowanej i doświadczonej w roli menedżera.

Mój brak akademickiej wiedzy muzycznej nie był tu i nie jest problemem. Wiele osób zarządzających instytucjami kultury także jej nie posiada, a wykonują swoje zadania z dużymi sukcesami.

**Od razu się pan tym tematem zainteresował?**

Gdy przestała istnieć firma Panasonic Polska i całość interesów przejął jej niemiecki oddział, nie chciałem tam dłużej pracować. Poza tym, współtworząc przez lata sukces zagranicznej firmy, niewiele zrobiłem dla własnego kraju. Gdy się okazało, że moje kompetencje można wykorzystać w tak ważnej dla narodowej kultury instytucji, zbytnio się nie wahałem i decyzji do dziś nie żałuję.

**Jakie problemy zastał pan po przybyciu do Instytutu?**

Rok Chopinowski był przedsięwzięciem na ogromną skalę i wszyscy działali pod

ogromną presją czasu. Trzeba było konkretnego dnia otworzyć Muzeum Chopina, Żelazową Wolę, zorganizować koncerty urodzinowe, konkurs i trwający miesiąc festiwal Chopin i jego Europa. Efektem tego nawału pracy oraz innych nakładających się na siebie elementów była spora ilość niedociągnięć. Jak ich dużo, wykazał audyt zlecony przez Ministerstwo, którego rezultatem jest 431-stronicowy raport, przekazany nam we wrześniu. Gdy przyszedłem tu w styczniu, zastałem również wiele spraw wymagających dokończenia. Już po tygodniu musiałem wspólnie z kolegami wylewać z magazynów wodę, która przedostała się z przeciekającego dachu. Cały proces inwestycyjny wymagał szybkiego finału od strony technicznej i formalnej.

**Jaka jest pańska koncepcja prowadzenia tej ważnej i specyficznej instytucji?**

Od początku była klarowna i wydaje mi się – po prostu logiczna. Wkrótce po objęciu obowiązków dyrektora, zorganizowałem spotkanie z szefami poszczególnych działów. Tłumaczyłem, że chciałbym być

# Zobacz Ministerstwo

dla nich pomocnikiem, kimś, kto zdejmie z nich pracę administracyjną, której ludzie świata kultury nie muszą lubić i wykonywać idealnie. Wszystko po to, żeby mogli spokojnie zająć się pracami, na których się znają najlepiej. Dwa tygodnie po przybyciu przekazałem im budżety na rok 2011 i obiecałem brak mojej ingerencji w działania merytoryczne, pod warunkiem, że będą realizowane w ramach przewidzianych funduszy. Do dziś się z tego zobowiązania wywiązuję. Nie storpedowałem ani nie ograniczyłem żadnego z projektów

przygotowanych przez któryś z działów Instytutu. Gdy dyrektor Leszczyński przygotowywał festiwal Chopin i jego Europa, decyzje o zaproszonych artystach, programie koncertów, honorariach, kosztach czy salach koncertowych były wyłącznie w jego rękach. Nie wnikałem nawet w to, kogo zatrudniano do obsługi artystów.

**Słyszałem jednak, że ponoć zadał pan pytanie, po co w budżecie pieniądze na strojenie fortepianu.**

W moje usta można włożyć wiele słów, któ-

od początku, zyskam zrozumienie i przychyłność kolegów z działów merytorycznych. Moje obowiązki wykonuję przecież nie dla siebie, tylko dla publicznego dobra, by pieniądze podatników były wydawane właściwie, rozważnie i mądrze. Szczególnie, że jest ich w budżecie Instytutu coraz mniej. Myślę, że gdyby nawet hipotetycznie padło z moich ust wspomniane pytanie o potrzebę strojenia fortepianu, to z punktu widzenia wydawania publicznych pieniędzy byłoby ono zasadne, a odpowiedź powinna być merytoryczna, a nie ironiczna.



Fot. W. Grzędziński



Fot. W. Grzędziński



Fot. W. Grzędziński



rych nie powiedziałem. Tych sarkastycznych komentarzy na temat mojego wykształcenia, czy tego, że słucham jazzowych aranżacji Chopina, jest aż nazbyt wiele. Nie robię jednak z tego problemu. Nie wstydę się ani swojego wykształcenia, ani gustu muzycznego, choć nie jest prawdą, że słucham wyłącznie Chopina na jazzowo. Muzyka w moim życiu była obecna od zawsze. Ojciec był lutnikiem, obie córki kształcą się muzycznie, a ja słucham muzyki praktycznie codziennie, po prostu jako meloman.

**Czy, obejmując to stanowisko, wyobrażał pan sobie, że decyzja ministra wywoła aż taką burzę, która narastała stopniowo aż do teraz, gdy chyba mamy jej kulminację?**

Nigdy by mi to nie przyszło do głowy. Wydawało mi się, że postępując konsekwentnie

W świecie korporacji odpowiadałem za koszty i zyski firmy przed jej właścicielami, którzy mnie rozliczali. Tutaj czułem odpowiedzialność o wiele większą. Z ministerialnego raportu jasno wynika, że wielokrotnie nie były przestrzegane przepisy ustawy o zamówieniach publicznych. Przy samym festiwalu w roku 2010 te przepisy zostały złamane w sumie na kwotę prawie 400 tysięcy złotych, przy okazji zamawiania projektów graficznych, druków czy powierzchni reklamowych. Trudno tę sytuację wyjaśnić pośpiechem, bo takiego wówczas nie było. Był za to zapewne organizacyjny bałagan, robienie wszystkiego na ostatnią chwilę i omijanie przepisów z konieczności. Na to mojej zgody od początku nie było. Ci, którzy tak postępowali przez lata, gdy teraz zaczęli być kontrolowani i zmuszani do zmiany swoich zwyczajów, uznali, że to biurokracja i niezrozumienie zasad rządzących światem kultury. Zasugerowano mi nawet spotkanie z ministrem i prośbę, by NIFC-u prawo o zamówieniach publicznych nie obejmowało, bo dezorganizuje jego pracę.

**Być może prawo faktycznie nie jest idealne i nie bierze pod uwagę specyfiki działalności instytucji kulturalnych?**

Oczywiście, że byłoby wygodniej, gdyby nie trzeba było działać według zasad zapisanych w tych przepisach. Sprawiają one, że ludzie



mają zdecydowanie więcej pracy papierkowej. Przygotowanie dokumentacji do przetargu nie jest zadaniem łatwym ani szybkim. Nawet w tak, zdawałoby się, błahych kwestiach, jak wybór właściwego hotelu dla artystów. Ale skoro tak trzeba, to moją rolą jest zrobienie tego dobrze i zgodnie z wytycznymi. Jeśli będę miał przekonanie, że dyrektorzy merytorycznie rozumieją tę konieczność, chętnie oddam im większą kontrolę i odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Trudno to jednak zrobić, wciąż czując opór; dezaprobatę i niechęć.



Fot. W. Kleichowski

### **Czy zmiana statutu, której podobno pan dokonał, by to dyrektor naczelny mianował swoich zastępców, ma pomóc w stworzeniu zgranego zespołu?**

Pojawiające się w prasie sugestie, że zmiana statutu była moją personalną decyzją, są nieprawdziwe. Statut jest dokumentem dla Instytutu nadrzędnym i zmian może dokonywać wyłącznie Ministerstwo Kultury. Jego dział prawny przez kilka miesięcy pracował nad tym projektem, jeszcze zanim zacząłem kierować NIFC-em. Konsultowano ze mną niektóre zapisy. Choćby ten, że Instytut zacznie być w rozumieniu prawa pracy pracodawcą.

### **Największy niepokój od zawsze budziły pana stosunki z dyrektorem Leszczyńskim. Jak wyjaśnić ten konflikt i kto go wywołał?**

Praktycznie zanim jeszcze przestąpiłem próg tego budynku, opinie medialne były takie, że zatrudnienie mnie jest bez sensu. Pamiętam materiał, w którego konkluzji napisano, że jak tak dalej pójdzie, to minister na szefa Zachęty powoła dyrektora Polifarbu. Mówili to ludzie, którzy nigdy ze mną nie rozmawiali i nawet nie próbowali poznać. Decyzję podjęto szybko i mogła być dla wielu negatywnym zaskoczeniem.

Przychodząc tu, od razu zauważyłem trudną sytuację nie tylko w dokumentach czy organizacji, ale również w stosunkach między dyrektorami i ich podwładnymi. Niektóre sytuacje ocierały się wręcz o mobbing. Dyrektor Leszczyński ma naprawdę trudny charakter i jest człowiekiem porywczym. Myślę, że zniósłem wystarczająco dużo tej jego porywczoci, zachowując spokój dla dobra instytucji i dla dobra Chopina. Żałuję, że pan Leszczyński nie ma odwagi przyznać, że jego zarzut braku możliwości współpracy być może wynika z osobistej



Fot. W. Kleichowski

urazy, ale nie może wynikać z faktu blokowania przeze mnie jego decyzji. Tego nigdy nie robiłem.

### **Niemniej nie przedłużył pan kontraktu asystentce dyrektora Leszczyńskiego. Osobie bardzo przez niego lubianej.**

Rozmawialiśmy w czerwcu na temat konieczności redukcji etatów w Instytucie. Była to jedna z próśb ministra po Roku Chopinowskim, by przystosować liczbę pracowników do mniejszej ilości zadań, które obecnie mamy. Wyraźnie zostało mi powiedziane, że taka reorganizacja jest potrzebna, a budżet roczny w kwocie około 10 milionów to wszystko, na co mogę liczyć. W tej sytuacji poprosiłem pana Leszczyńskiego o zmniejszenie liczby zatrudnionych u niego pracowników o jedno stanowisko. Oczywiście priorytetem pozostali pracownicy etatowi. Asystentka pana Leszczyńskiego nim nie była. Zasugerowałem, by obowiązki asystentki przejęła któraś z pracowników działu dyrektora. W zamian otrzymałem wniosek na piśmie, by pozostawić asystentkę na stanowisku do końca września. Tak się też stało. W międzyczasie nie dostałem jakiegokolwiek alternatywnej propozycji rozwiązania tej kwestii. Być może liczone, że

nie otrzymawszy innej opcji, pozostawię sytuację bez zmian. Moją decyzję pan Leszczyński odebrał ze zdziwieniem i dużym niezadowolaniem, a wychodząc rzucił przez ramię, że w takim razie on się zwalnia. To była pierwsza zapowiedź tego, co ostatecznie zrobił 1 grudnia.

### **Dyrektor Leszczyński skarżył się na konferencji poprzedzającej tegoroczny festiwal, że nie mógł znowu zaprosić Fransa Bruggena z Orkiestrą XVIII wieku,**

### **bo nie wystarczyło pieniędzy. Te fundusze były, ale zniknęły?**

Budżet na festiwal określiłem już w połowie stycznia na 4,8 mln złotych i do końca tę kwotę utrzymałem. Dyrektor być może liczył na większe wsparcie władz miasta, które w 2010 roku wynosiło 1,8 mln, a tym razem już tylko milion. Nasze starania o przynajmniej 1,5 mln spełzły na niczym. Prawda jest taka, że organizując tak kosztowne przedsięwzięcia jak Chopin i jego Europa, a do tego mając na utrzymaniu Muzeum Chopina i Żelazową Wole, trudno prowadzić działalność wyłącznie ze środków z Ministerstwa. Koszty stałe obsługi Muzeum i Żelazowej Woli typu pensje pracowników, rachunki, księgowość, marketing to w sumie około 9 milionów. Tymczasem dostajemy 10 i musimy sobie radzić sami. W tym roku udało się zdobyć spore fundusze dzięki wczesnemu wnioskowi o zwrot podatku VAT za 2010 rok. Złożyliśmy też wnioski o zwrot z tego roku. Dzięki temu jakoś istniejemy, ale łatwo nie jest.

### **Co z przyszłorocznym festiwalem?**

Mając do dyspozycji skromne środki, mogłem zagwarantować na festiwal maksymalną kwotę 4 mln złotych. Gdy po raz pierwszy powiedziałem o tym Leszczyńskiemu,

stwierdził, że albo dostanie 6 mln albo on tego nie robi. Stawiając mnie pod ścianą, jeszcze raz przypomniał to, co kiedyś od niego usłyszałem, że moją rolą w tym Instytucie jest chodzenie do ministra i wyciąganie od niego pieniędzy. Środki na kulturę są konieczne, ale też nie ja nimi dysponuję. Staram się, by było ich jak najwięcej, ale też, by wydawano je efektywnie. Na początku listopada wystosowałem do Ministerstwa pismo z bardzo dokładnym planem finansowym na przyszły rok, zaznaczając, że potrzebujemy większego wsparcia finan-



Fot. W. Kleichowski

sowego. Czekam na odpowiedź. Czekam również na program festiwalu 2012 od pana Leszczyńskiego, ponieważ wersji przystosowanej do posiadanego przez nas budżetu dotąd nie otrzymałem. Obiecał, że zrobi to do końca grudnia.

**Zarzucono panu przyznanie zbyt małego budżetu osobom, które w imieniu NIFC-u próbowały kupić cenne Chopinowskie pamiątki na kwietniowej aukcji w Berlinie, przez co nie trafiły one do Polski. Czy tak faktycznie było?**

Muzealia i pamiątki po Chopinie po jego roku jubileuszowym bardzo zdrożały. Ceny wywoławcze są obecnie nawet trzykrotnie wyższe niż rok temu. O wartości eksponatu dla narodowej kultury i cenie, którą warto za niego zapłacić, decyduje komisja zakupów, która zbiera się w muzeum, gdy zachodzi taka potrzeba. Są w niej wybitni specjaliści, na czele z panią Wróblewską-Strauss, stanowiący dla kuratora ciało doradcze.

W Berlinie wystawiono na sprzedaż trzy eksponaty. Przed wyjazdem na aukcję określiliśmy budżet nieznacznie przekraczający realną wartość tych przedmiotów. Był wśród nich list i, o ile pamiętam, również dwie małe wizytówki z odręcznymi prośbami Chopina

o zakup biletów do opery. Na miejscu pani kurator podjęła decyzję o zakupie listu jako najcenniejszego z tych obiektów, a z dwóch pozostałych zrezygnowała. Odbyło się to bez mojego udziału, ale za pełną zgodą. Jak widać insynuacje prasowe i tym razem okazały się rewelacjami wyszanyymi z palca.

**Pozostaje jeszcze kwestia tajnej umowy z Towarzystwem im. Fryderyka Chopina. Czemu nie została ujawniona i co można o niej powiedzieć?**



Fot. W. Kleichowski

Umowa może mieć klauzulę poufności, jako że Towarzystwo nie jest instytucją publiczną i miało takie prawo. Umowa powstała w celu zapewnienia jak najszerzego bezpieczeństwa całej chopinowskiej kolekcji pozostającej w gestii Towarzystwa. Jest to obecnie około 7000 przedmiotów, których pochodzenie jest różne, a dokładnego właściciela często trudno określić.

Historia sięga czasów przedwojennych, gdy istniał Instytut Fryderyka Chopina. Po wojnie schedę po nim przejęło Towarzystwo. Część przedmiotów pozyskano dzięki darowiznom osób prywatnych. Inne zostały kupione ze środków własnych, ale były również takie, które kupowano za państwowe pieniądze, dzięki życzliwości któregoś z partyjnych urzędników. Dokumentacji porządkującej tę sprawę praktycznie nie ma. Ministerstwo próbowało ją odnaleźć, ale efekty są – jak dotąd – znikome. W 2005 i 2007 roku były podpisywane umowy między TiFC i NIFC, oddające zbiory Towarzystwa w depozyt Instytutowi, ale nie gwarantujące integralności tego zbioru oraz pozbawiające nas prawa korzystania z pożytków z niego. Jakikolwiek sprzedanie praw czy inne wykorzystanie wymagało oddzielnych uzgodnień i opłat. Pojawił się także problem coraz gorszej kondycji finansowej Towarzystwa, o czym informował mnie już

w styczniu 2011 roku pan Waldemar Dąbrowski oraz sami członkowie instytucji. Powstało zagrożenie, że do TiFC-u zapukają wierzyciele, którzy zechcą wyegzekwować długi, sprzedając jakąś część chopinowskich zbiorów. Chcąc tego uniknąć, przygotowaliśmy na prośbę ministra Zdrojewskiego wspomnianą umowę. Jest to rozwiązanie czasowe, na 30 lat, o wiele tańsze i prostsze niż próba zakupu całości zbiorów, których bardzo szacunkowa wycena to przynajmniej kilkaset milionów złotych. Gdyby jednak nastąpiła konieczność zakupu któregoś z obiektów, w dokumencie mamy zagwarantowane prawo pierwokupu. Na realizację umowy dostajemy od ministra oddzielną pulę środków, przez co nie wpływa ona na wysokość naszego budżetu.

**Wiadomo, że na początku roku zostanie ogłoszony konkurs na stanowisko dyrektora NIFC. Czy zamierza pan wziąć w nim udział?**

Mam poczucie dobrze wypełnionej misji, zleconej mi przez ministra i czuję się jakby jego żołnierzem. Organizację, która jeszcze rok temu była na skraju kryzysu finansowego, udało się postawić na nogi. Inne sprawy także zostały wyprostowane, oczywiście poza konfliktami z panem Leszczyńskim. Gdyby dziś przyszedł tu ktoś, kto będzie umiał mądrze i odpowiedzialnie zarządzać, jestem pewien, że dostanie w swoje ręce sprawnie działającą instytucję publiczną na wysokim poziomie.

Udało się nie tylko wyprostować wiele kwestii, ale również zainicjować nowe pomysły na działalność Instytutu. Rozpoczęły się cykle recitali na tarasie muzeum. Przygotowaliśmy ofertę pakietów książek w specjalnej cenie z myślą o szkołach muzycznych i już sprzedaliśmy ich ponad 4000. Zaczęliśmy rozmowy, by wprowadzić nasze wydawnictwa faksymilowe na rynek chiński oraz do oferty dużego międzynarodowego wydawnictwa nutowego. Tysiące tych książek, zamiast trafić do rąk czytelników, leżą w magazynach, zamrażając tym samym miliony złotych, które można wydać choćby na festiwal czy zakupy muzealiów. Wreszcie – w Instytucie rozpoczął się pierwszy w historii przewód doktorski. To próba wprowadzenia misji badawczej w te mury i rozszerzenia tym samym spektrum działalności.

Myślę, że badania naukowe także powinny stanowić część naszej misji, w imię pielęgnowania pamięci o Chopinie. Potrzeba nam kadry młodych chopinologów, którzy podejmą dzieło swoich mistrzów w kolejnych pokoleniach. Chciałbym im pomóc.

**Dziękuję za rozmowę.**