

O sytuacji finansowej, wyzwaniach i kierunkach rozwoju Narodowego Instytutu Leków



Rozmowa
z Anną Kowalczyk,
dyrektor Narodowego
Instytutu Leków

W numerze 1/2018 „Menedżera Zdrowia”, pisząc o zadłużonych instytutach, informowaliśmy, że zobowiązania krótko- i długoterminowe Narodowego Instytutu Leków w 2016 r. wynosiły 1 167 702 zł, a straty 4 022 975 zł. Pani, komentując te dane, podkreślała, że sytuacja finansowa jest coraz lepsza, że udało się odrobić ponad 2 mln zł i że to dopiero początek planu restrukturyzacji. Jaki jest dziś stan finansów placówki?

W 2017 r., kiedy zostałam dyrektorem instytutu, były obawy, że nie będzie pieniędzy na wypłatę pensji. Musieliśmy przeprowadzić restrukturyzację, oszczędzaliśmy i udało się. Z roku na rok było lepiej. Dziś nie generujemy straty, zaczęliśmy zarabiać, w 2020 r. spodziewamy się również wyniku dodatniego. Co więcej, udało się to, mimo że Główny Inspektorat Farmaceutyczny niespodziewanie ograniczył liczbę badań, za które płaciły podmioty, a rocznie zarabialiśmy na nich ok. 2 mln zł.

A co z siedzibą instytutu?

Mimo sprawnego i świadomego nadzoru nad finansami wciąż nierozwiązana pozostaje kwestia naszej siedziby, za której najem rocznie płacimy ok. 3,5 mln zł, co mocno odbija się na kosztach. Narodowy Instytut Leków nie jest właścicielem budynku, w którym urzęduje. Roczny koszt najmu stanowi blisko 13 proc. rocznego budżetu instytutu. Taka sytuacja odcina nam możliwość pozyskiwania funduszy na modernizację i rozwój, gdyż warunkiem koniecznym różnego

rodzaju grantów inwestycyjnych jest posiadanie własności siedziby.

Czy NIL byłby w stanie kupić nieruchomości?

Wydaje się, że tak. Koszt najmu można by zamienić na spłatę rat kredytu. Narodowy Instytut Leków ma zdolność kredytową, co zostało już potwierdzone odpowiednią symulacją. Nie należy jednak zapominać o wysiłku związanym z samym przeniesieniem, zarówno organizacyjnym, jak i finansowym. W przypadku aparatury badawczej nie polega to na kliknięciu przycisków „wylącz” i „włącz”, ale na kosztownym i czasochłonnym procesie kwalifikacji sprzętu potwierdzającym jego gotowość do działania. Nasze wyniki muszą być niekwestionowane, priorytetem jest niezawodność aparatury, której przeniesienie może skutkować rozregulowaniem. Wracając do pytania – jedyne ograniczenie dla NIL stanowi brak wymaganego wkładu własnego.

Brakujące 2 mln zł z tytułu prowadzonych badań kontrolnych i konieczność płacenia 3,5 mln zł za najem – jaka to część budżetu?

W roku 2018 było to 18 proc., tak samo w roku 2019. Nasze przychody w 2019 r. wyniosły prawie 27 mln zł. Szacujemy, że w 2020 r. będzie podobnie. Jest w porządku, mimo przeciwności dajemy radę. Ale podkreślę: naszym celem – poza działalnością kontrolną – jest wejście na rynek, świadczenie usług w ramach B+R poprzez spółkę celową InnoNIL. Chcemy, aby większość przychodów pochodziła z działalności bezpośrednio zależnej od nas. Dlaczego? Aby uniknąć nieprzewidywanych sytuacji związanych z zależnością finansową od innych instytucji publicznych. Do tej pory to, co było naszą działalnością podstawową, wydawało się gwarantowane, ale... okazało się niepewne. Dlatego, chcąc wzmocnić i ustabilizować

instytucję, musimy poszukać dodatkowych i przewidywalnych źródeł finansowania. Narodowy Instytut Leków jest instytutem badawczym, naszym podstawowym zadaniem jest prowadzenie prac naukowo-badawczych, rozwojowych, kontrolnych i edukacyjno-usługowych. Oceniamy produkty lecznicze i wyroby medyczne, bezpieczeństwo ich stosowania i skuteczność leczniczą, badamy nowe narkotyki syntetyczne. Sprawdzamy zastosowanie nowych metod analitycznych, a także prowadzimy badania mikrobiologiczne dotyczące zjadliwości i lekooporności kompleksowej oceny jakości produktów leczniczych i wyrobów medycznych, a także w zakresie ekspertyz mikrobiologicznych i analiz genetycznych. Realizujemy badania dla producentów leków, suplementów diety i wyrobów medycznych, na przykład zlecenia dotyczące cytotoxycywności, genotoksycywności oraz działania drażniącego wyrobu medycznego, który producent planuje wprowadzić na rynek, oceniamy jakość suplementu diety. Prowadzimy działalność naukową, ale też usługową. Chociaż jesteśmy instytutem państwowym, funkcjonujemy na własny rachunek, dlatego chcemy zarabiać. Znajdujemy się w sprzyjającym miejscu, gdzie spotyka się nauka, biznes oraz system ochrony zdrowia. Posiadamy zaplecze naukowe, uprawiamy naukę, ale rozumiemy też regulacje prawne, farmaceutyczne i najnowsze wytyczne. Równocześnie staramy się rozumieć biznes – m.in. po to stworzyliśmy spółkę InnoNIL. Mówimy do klientów: „Przyjdźcie do nas, a pomożemy

wam opracować lub dopracować produkt czy technologię w sposób innowacyjny, skuteczny i efektywny kosztowo”. To moja strategia i wizja.

Czym jest InnoNIL?

To spółka powołana przez Narodowy Instytut Leków, który jest jej jedynym udziałowcem. InnoNIL wspiera firmy w podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności na rynku, chcemy dzięki niemu współpracować z przemysłem. W przypadku instytutu realizującego państwową kontrolę produktów leczniczych niewątpliwie równoczesna współpraca z branżą farmaceutyczną stwarzałaby konflikt interesów. Dlatego działania na rzecz państwa oddzieliśmy od projektów komercyjnych. Przygotowaliśmy procedury pozwalające na bezpieczne prowadzenie obu działalności. InnoNIL dysponuje kapitałem ludzkim i zapleczem technologicznym Narodowego Instytutu Leków, bazuje na ponad 65-letnim doświadczeniu i wiedzy wybitnych naukowców, korzysta z infrastruktury badawczej unikalnej na skalę europejską. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom biznesu farmaceutycznego, kosmetycznego i spożywczego, oferuje działalność usługową, naukowo-badawczą i projekty dostosowane do potrzeb indywidualnego klienta, m.in. w analityce, jakości produktów leczniczych, kosmetyków, suplementów diety oraz wyrobów medycznych, technologii chemicznej, biotechnologii i antybiotykooporności. Nasza strategia zakłada, że w zamian za udziały spółka dostarcza *know-how*,

KIEDY ZACZĘŁAM KIEROWAĆ PLACÓWKĄ,

NIE BYŁO ZARZĄDZANIA

ZASOBAMI LUDZKIMI, NIE BYŁO HR.

BYŁY JEDYNIEM TWARDE KADRY.

STARAMY SIĘ ZMIENIĆ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ



Fot. Zx Narodowy Instytut Leków

DAJEMY MŁODYM MOŻLIWOŚĆ

ZDOBYWANIA WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI,

ALE FIRMY FARMACEUTYCZNE

OFERUJĄ IM PENSJĘ WIĘKSZĄ

O 2000–3000 ZŁ NIŻ MY.

PODKUPUJĄ MŁODYCH ZDOLNYCH,

UZNAJĄ NAS ZA NAJLEPSZE

ŹRÓDŁO PRACOWNIKÓW

rozwija pomysł z firmą kupującą projekt, a na koniec otrzymuje zysk od sprzedaży produktów. Dzięki InnoNIL zdecydowanym krokiem wchodzimy w sektor prywatny. Nie chcemy zrywać z tradycją, ale jednocześnie musimy iść do przodu, bo świat się zmienił. Moją ambicją jest, aby instytut był przodującym centrum R&D pracującym nad lekami, *novel food* i wyrobami medycznymi.

Czy spółka zleca instytutowi wykonywanie badań?

Narodowy Instytut Leków pozostaje głównym wykonawcą projektów realizowanych przez InnoNIL, ale rozdzielenie formalne przynosi korzyści obu stronom. Przede wszystkim biznesowi. Z jednej strony klienci mają do czynienia z profesjonalnym partnerem, który działa w standardach wolnego rynku, a nie państwowego urzędu.

Z drugiej strony pracowników naukowych nie obarcza się prowadzeniem negocjacji, ustalaniem ceny za świadczone usługi. To ułatwia pracę. Dzięki spółce nie dochodzi do konfliktu interesów, kontakty pracowników z przemysłem cechuje transparentność i zrozumienie. Naukowcy zajmują się szukaniem innowacji, a biznesem zajmuje się spółka, która ma swojego prezesa i wykwalifikowany zespół.

Są już sukcesy, pierwsze projekty?

Tak, sprofilowaliśmy zakres usług B+R świadczonych przez NIL, możemy już mówić o stałych klientach, pozyskaliśmy inwestora na duży autorski projekt z potencjałem komercyjnym. Wkroczyliśmy w obszar biznesowej współpracy międzynarodowej. Ze względu na tajemnicę handlową niewiele mogę powiedzieć, zdradzę jedynie, że sprzedaliśmy *know-how*, a spółka

InnoNIL ma zapewnione udziały w produkcji na rynku amerykańskim. Będziemy zarabiać. W ramach mniejszych projektów start-upowych opracowaliśmy suplement diety Reducan Diabet wspomagający utrzymanie prawidłowego poziomu glukozy we krwi, zawierający beta-gulcan i chrom. Jest on już dostępny w sprzedaży. Ponadto zakończyliśmy projekt z polsko-japońską spółką biotechnologiczną Nomi Biotech, którego efektem jest nowa formuła dla substancji pochodzenia naturalnego, umożliwiająca skuteczne likwidowanie objawów... kaca.

Wszystko po to, aby zarabiać...

Zdecydowanie tak, to konieczność w dzisiejszych czasach.

Wprowadza pani zasady korporacyjne.

Zgadza się. Marzy mi się, żeby dzięki zaprojektowanym przez nas

DZIĘKI INNONIL ZDECYDOWANYM KROKIEM

WCHODZIMY W SEKTOR PRYWATNY.

NIE CHCEMY ZRYWAĆ Z TRADYcją,

ALE JEDNOCZEŚNIE MUSIMY IŚĆ DO PRZODU,

BO ŚWIAT SIĘ ZMIENIŁ. MOJĄ AMBICJĄ JEST,

ABY INSTYTUT BYŁ PRZODUJĄCYM CENTRUM R&D

PRACUJĄCYM NAD LEKAMI,

NOVEL FOOD I WYROBAMI MEDYCZNYMI

procesom NIL był atrakcyjnym miejscem pracy, w którym wszyscy chcieliby się znaleźć, bo tu jest fajnie, dynamicznie, są możliwości. Miejmy nadzieję, że wkrótce pojawią się również satysfakcjonujące pracowników pieniądze. Kiedy zaczęłam kierować placówką, nie było zarządzania zasobami ludzkimi, nie było HR. Były jedynie „twarde kadry”. Staramy się zmienić kulturę organizacyjną. Jeszcze w 2017 r. nie mieliśmy misji, strategii, wizji i wartości, jakiegokolwiek nowoczesnego zarządzania. Zaczęliśmy to tworzyć, ogłosiliśmy konkurs na hasło instytutu, organizujemy konferencje, otwarte seminaria, zainwestowaliśmy w koszulki z nadrukami, wyszliśmy na zewnątrz, zapraszamy do nas dzieci, założyliśmy konto na Twitterze.

Co na to pracownicy? Założę się, że dla osób przywiązanych do tradycji jest to niezrozumiałe, niepotrzebne i szokujące.

Ma pan rację. Pracuje u nas 215 osób, część z nich ma „wieloletnią tradycję”. Myślałam, że przestrojenie ludzi, zachęcenie do mojej wizji będzie łatwiejsze. Ale spokojnie, damy radę. Musimy sobie poradzić z ogromnymi różnicami pokoleniowymi. Z jednej strony, wręczam nagrody jubileuszowe za 20–30 lat pracy, a z drugiej mam pokolenie Z, dla którego misja ich samych jest kluczowa. Łączenie pokoleń to trudne zadanie. Proszę sobie wyobrazić warsztaty z PR dla starszej kadry...

Jaka jest struktura wiekowa i średni wiek pracowników?

Średni wiek pracowników w NIL to 47 lat, najmłodszy ma 23 lata, a najstarszy 79.

Myśli pani, że to przekona młodych? Czy dużo jest zainteresowanych pracą?

Przyznam, że młodzi zatrzymują się na krótko. Nie ukrywają, że za rok lub dwa będą chcieli zmienić pracę...

Domyślam się, że chodzi o zarobki. Jaka jest średnia pensja początkującego pracownika?

Tak, o zarobki. Ta pensja jest drastycznie za mała – 3100 zł brutto w okresie próbnym, a potem niewiele więcej, bo 3500 zł.

A ile zarabia osoba z 20-letnim stażem?

Wynagrodzenie zasadnicze, w zależności stanowiska – naukowe, inżynierskie – wynosi średnio od 3600 do 5000 zł brutto plus dodatek stażowy. Kadra kierownicza otrzymuje dodatki z tytułu pełnionych funkcji, a naukowcy dodatki grantowe. System motywacyjny uwzględnia również nagrody za osiągnięty przychód i nagrody jubileuszowe.

Czym może pani przyciągnąć pracowników?

Perspektywami, o których mówiłam wcześniej. Dostępem do najnowszych technik analitycznych, uczestnictwem w projektach o wartości aplikacyjnej. Wierzę, że NIL stanie się dobrze zorganizowanym miejscem pracy, dającym możliwości i – miejmy nadzieję – pieniądze. Przede wszystkim jednak przyciąga ciekawa praca. Podam przykład. Kiedy jako młoda osoba po ukończeniu farmacji zaczęłam pracę w Narodowym Instytucie Leków, miałam wrażenie, że robię rzeczy nadzwyczajne. Rodzina narzekała i mówiła: „Co ty zrobiłaś,

za takie pieniądze pracować? Niedorzeczność”. To był trudny czas, otrzymywałam najniższą pensję. Zdecydowałam się więc także na pracę w aptece. Od godz. 7.00 do 15.00 byłam w instytucie, a od 16.00 do 20.00 w aptece, także w soboty i niedziele. To było konieczne, bo za 1500 zł nie utrzymałabym się w Warszawie. Mimo to podczas pracy w NIL miałam wrażenie, że robię coś wspaniałego.

Myśli pani, że to przekona młodych? Dużo jest zainteresowanych pracą?

Jest sporo chętnych. Dajemy możliwość zdobywania wiedzy i umiejętności, satysfakcjonującą pracę i perspektywę, ale firmy farmaceutyczne oferują im pensję większą o 2000–3000 zł niż my. Podkupują młodych zdolnych, uznają nas za najlepsze źródło pracowników. Jesteśmy idealnym biurem karier. Podobno mówi się, że jesteśmy lepsi od Pracuj.pl. Staramy się konkurować z przedsiębiorstwami. Proponujemy dodatki projektowe, wypłacamy nagrody od wygenerowanego zysku, prowizje. Poza tym mamy prawo do nadawania stopnia doktora, a nasi pracownicy mogą rozwijać się jako audytorzy. Nie chciałabym, aby młodzi musieli dorabiać po pracy, jak ja w przeszłości. Mam nadzieję, że ludzi, którzy zastanawiają się, czy rozpocząć pracę w instytucie, przekonałam tym, co panu powiedziałam.

Rozmawiał Krystian Lurka