

### [Akceptuje](#)

W ramach naszej witryny stosujemy pliki cookies w celu świadczenia państwu usług na najwyższym poziomie, w tym w sposób dostosowany do indywidualnych potrzeb. Korzystanie z witryny bez zmiany ustawień dotyczących cookies oznacza, że będą one zamieszczone w Państwa urządzeniu końcowym. Możecie Państwo dokonać w każdym czasie zmiany ustawień dotyczących cookies. Więcej szczegółów w naszej [Polityce Prywatności](#)

[Portal](#) [Informacje](#) [Katalog firm](#) [Praca](#) [Szkolenia](#) [Wydarzenia](#) [Porównania międzylaboratoryjne](#)  
[Kontakt](#)



**[Laboratoria](#)**  
**[.net](#)**  
**[Innowacje](#)**  
**[Nauka](#)**  
**[Technologie](#)**

[Logowanie](#) [Rejestracja](#) [pl](#)

Newsletter

zapisz się



[Strona główna](#) > [Start](#)

## Włókiennictwo w awangardzie

- Jest pani szefem jednego z największych instytutów, skupiającego cztery wcześniej samodzielne placówki naukowe, których konsolidacja odbyła się szybko i jednorazowo. Jakie były przesłanki merytoryczne do scalenia tych instytutów?

- Oczywiście wzmocnienie potencjału naukowo-badawczego i konkurencyjności Instytutu Włókiennictwa. Instytut Włókiennictwa już w roku 2003 wyszedł z inicjatywą konsolidacji do pozostałych placówek działających w tym obszarze - zgłosiło się aż siedem placówek chętnych do połączenia się, w tym także spoza Łodzi. Rozmowy na ten temat prowadziliśmy ok. 1,5 roku - dotyczyły one wizji przyszłego instytutu, ale także warunków brzegowych połączenia. Po zakończeniu prac koncepcyjnych pozostało 4 partnerów - dokładnie te jednostki, które skonsolidowały się obecnie. W roku 2004 zaproponowaliśmy MG utworzenie konsorcjum na okres 2 lat, aby solidnie dopracować zasady działania i nową strukturę organizacyjną przyszłej skonsolidowanej jednostki. Nie ustalaliśmy wówczas kto do kogo winien być włączony - interesował nas głównie zakres działania, tryb połączenia oraz forma prawna instytutu (spółka, konsorcjum, holding, układ sieciowy itp.). Wiele szczegółów zostało wówczas dopracowanych, np. sposób funkcjonowania i zarządzania, co miało umożliwić sprawne połączenie. Mieliśmy wszyscy przeświadczenie, że cztery instytuty działające w obszarze włókiennictwa to za dużo, gdyż w pewnych obszarach uzupełnialiśmy się, ale

w pewnych konkurowaliśmy. Jednak naszą propozycję uznano wówczas za formę zbyt zachowawczą i to rozwiązanie nie zostało zaakceptowane przez ministerstwo. Dalej zatem działaliśmy w dotychczasowej strukturze.

- Tym trzem, które odpadły te zasady łączenia jednak nie odpowiadały?

- Dwie jednostki znalazły innych partnerów, z którymi miały zamiar związać swoją przyszłość, a jednej postawiliśmy warunek poprawy kondycji finansowej i uregulowania sytuacji prawnej. Chodziło o to, aby utworzyć instytut silny naukowo, o dużym potencjale badawczym i mocnych podstawach ekonomicznych.

- Jakie czynniki zadecydowały, że dopiero teraz doszło do połączenia tych placówek? Przecież kryzys w branży włókienniczej zaczął się w 1981 r...

- Instytut Włókiennictwa istniejący od 1945 r. był przez wiele lat wiodącą placówką naukowo-badawczą w obszarze włókiennictwa, natomiast przy zjednoczeniach działały branżowe centralne ośrodki badawczo - rozwojowe, które z chwilą likwidacji zjednoczeń przekształcono w instytuty naukowe. Ich zakres działania dotyczył głównie branży, w jakiej działały wcześniej, natomiast były pewne obszary wspólne, np. metrologia czy ochrona środowiska. Z chwilą upadku przemysłu lekkiego wszystkie jbr-y musiały szukać klientów w różnych obszarach gospodarki. Przetrwały zmianę ustroju tylko te, które przy malejących środkach budżetowych znalazły nie tylko inne źródła zasilania finansowego, ale także obszary działalności niekoniecznie ściśle związane z dotychczasowymi. Nasze instytuty zaczęły działać interdyscyplinarnie i nie tylko na potrzeby swojej branży. W sytuacji upadku przemysłu lekkiego jbr-y włókiennicze poradziły sobie wyjątkowo dobrze, kierując swoją ofertę do pozawłókienniczych dziedzin gospodarki. Aż 6 jednostek przetrwało trudny okres transformacji.

Ale wróćmy do kwestii konsolidacji. Myślę, że generalnie bardzo istotnym czynnikiem braku wcześniejszej konsolidacji był czynnik ludzki, psychologiczny, obawy przed zmianami, o których nie do końca było wiadomo, w jakim kierunku pójdą. I spostrzeżenie to dotyczy wszystkich jbr-ów. A trzeba pamiętać, że w tamtych latach utrata miejsca pracy była tożsama z bezrobociem. Nam było łatwiej, gdyż kiedy zaczynaliśmy rozmowy o konsolidacji, wszystkie cztery placówki były w dobrej kondycji finansowej - mimo upadku przemysłu lekkiego potrafiły sobie nieźle radzić, a więc zagwarantować ludziom pracę bez względu na formę organizacyjną.

- Dalej konsolidacja przebiegała już gładko?

Później była inicjatywa ministerstwa gospodarki dotycząca połączenia instytutów. Ale i tutaj poszliśmy nietypową drogą, gdyż ministerstwo oczekiwało wskazania przez nas lidera. Wszyscy dyrektorzy łączonych placówek uważali jednak, że to nie jest dobry pomysł, gdyż skonfliktuje instytuty, z których każdy uważał się za najlepszy. Rzutowałoby to na przyszłą współpracę. Wyszliśmy z założenia, że to minister gospodarki powinien dokonać wyboru, biorąc pod uwagę wyniki jednostek. I o dziwo - zgodzili się na to wszyscy: i dyrektorzy, i związki, i rady naukowe, i ministerstwo. Po zakończeniu prac komisji konsolidacyjnej minister gospodarki wskazał jako lidera Instytut Włókiennictwa. Kadra 4 łączonych jednostek nie czekała na ukazanie się rozporządzenia ministra, gdyż w tym okresie wskazywane były różne terminy konsolidacji. Aby jak najlepiej rozpocząć wspólną działalność, powołane zostały komisje złożone z pracowników wszystkich instytutów, przygotowujące poszczególne sfery działalności przyszłej jednostki. Pracowały zespoły ds. połączenia: laboratoriów badawczych, aparatury badawczej, finansów, informatyki, certyfikacji, kadr, produkcji doświadczalnej, zamówień publicznych, ISO, związków zawodowych. Bo w każdej z tych dziedzin poszczególne instytuty miały inne rozwiązania. W komisjach było zaangażowane ok. 25%

pracowników wszystkich jednostek, którzy mieli wpływ na kształt połączenia i procesy zmian. Rozporządzenie ministra dotyczące konsolidacji ukazało się 1.07.2007. Dzięki wcześniej wykonanej pracy, w nową strukturę weszliśmy przygotowani, a przede wszystkim - z rozeznaczonym potencjałem. Mieliliśmy już także opracowany nowy statut. Ale nie spodziewaliśmy się, że tak niekorzystny z punktu widzenia organizacyjnego będzie termin konsolidacji. Zaczęły się wakacje, a pracownicy naukowcy mają 6 tygodni urlopu. To spowodowało bardzo dużo pracy dla osób, które zostały i zmęczenie wszystkich tą sytuacją.

W swojej koncepcji konsolidacji jednostek zakładałam, że realne połączenie nastąpi do końca 2008 r. i ten plan obecnie realizujemy. W pierwszych 3 miesiącach połączona została administracja. Natomiast proces łączenia pionu nauki trwać będzie 12-15 miesięcy, gdyż od początku przygotowania zdecydowaliśmy się na tworzenie zupełnie nowej struktury organizacyjnej. Takie podejście powoduje konieczność przygotowania infrastruktury pod nowe komórki naukowe i laboratoria badawcze, a więc zgromadzenia środków finansowych, sporządzenia projektów budowlanych, przeprowadzenia przetargów publicznych i wykonania tych prac, tym bardziej, że z dotychczasowych czterech siedzib do końca roku chcemy przenieść działalność do dwóch, które musimy dostosować do nowych zadań.

- Jak zmieni się obszar badawczy nowej placówki?

Oczywiście, będziemy kontynuować dotychczasowe kierunki badań, natomiast został znacznie zwiększony potencjał naukowy i badawczy, którym obecnie dysponujemy. Pozwoli to na udział w dużych projektach interdyscyplinarnych, krajowych i zagranicznych. Struktura pionu badawczego będzie osadzona na dwóch filarach: zakładach naukowych, które będą się zajmować wyłącznie projektami badawczymi i laboratoriach akredytowanych, działających na rzecz tych projektów, ale i również na rzecz przedsiębiorstw. Instytut dysponuje obecnie ogromnym potencjałem - zatrudnia 323 pracowników, w tym 115 pracowników w pionie naukowym, posiada notyfikację w zakresie 3 dyrektyw unijnych, 10 laboratoriów akredytowanych, zakład certyfikacji, jest koordynatorem międzynarodowej sieci naukowej TexMedEcoNet. Najnowszym kierunkiem badań są badania nad biomateriałami wszczepialnymi do organizmu ludzkiego.

- Bo i polski przemysł włókienniczy chyba już nie istnieje...

- Niezupełnie tak jest. O ile w latach 90. przemysł włókienniczy zatrudniał ok. 600 tys. ludzi, to obecnie ponad 200 tys. Tyle, że w dziesiątkach małych przedsiębiorstwach, stąd nie jest on tak widoczny. Ale często są to przedsiębiorstwa bardzo nowoczesne. Metody naszego współdziałania z tymi przedsiębiorstwami też są zupełnie inne - dzisiaj to przedsiębiorca przychodzi do nas i prosi o rozwiązanie określonego problemu technologicznego w oparciu o jego park maszynowy. I my to robimy. Współczesne przedsiębiorstwa włókiennicze mają zupełnie inne problemy, np. z ochroną środowiska - bo każda wykończalnia czy farbiarnia niesie takie zagrożenie - a my w chemicznej obróbce ścieków mamy wiele osiągnięć. Przedsiębiorca branży włókienniczej często produkuje wyroby specjalnego przeznaczenia, które poprzez odpowiednie aplikacje lub modyfikację struktury włókna, przędzy lub wyrobu, otrzymują specjalne właściwości: antybakteryjne, antygrzybicze, filtracyjne, anty UV, utrzymujące komfort fizjologiczny, a nawet mierzące parametry zdrowotne organizmu. Zatem to już zupełnie inny produkt niż odzież w znaczeniu klasycznym, to odzież zindywidualizowana, inteligentna, z zastosowaniem wysoko rozwiniętych technologii. Proteza wszczepiana do organizmu ludzkiego to nie jest zwykła tkanina czy dzianina - to nośnik włókienniczy, który musi spełniać wszystkie kryteria wyrobu medycznego. Współpracujemy też szeroko z przemysłem elektrotechnicznym, opracowaliśmy np. wyroby o własnościach tłumieniowych dla fal elektromagnetycznych, które znajdują zastosowanie zarówno w telefonii komórkowej, jak i w gabinetach fizykoterapii, czy też mogą służyć jako osłony antylokacyjne dla sprzętu o przeznaczeniu

militarnym.

- Czyli dla nowego, dużego instytutu rynek wydaje się nienasycony?

- Siłą Instytutu Włókiennictwa były zawsze mocne związki z gospodarką - zawsze mieliśmy wiele wdrożeń w przedsiębiorstwach przemysłowych. Kilka lat temu przyjęliśmy zasadę, że prace prowadzone w ramach działalności statutowej winny prowadzić do przygotowania grantu, a grant winien służyć takiemu rozpracowaniu zagadnienia czy technologii, aby można było wynikami prac i wdrożeniem zainteresować przedsiębiorę. Jesteśmy jednak jednostką badawczo - rozwojową, a ponad 70% wdrożeń w Polsce to dzieło jbr-ów. W tym roku nasz instytut realizuje 29 różnego rodzaju projektów, a przecież będziemy brać udział w kolejnych konkursach. Czekamy na ostateczne rozstrzygnięcie konkursu na projekty kluczowe, gdzie weryfikację przeszły 2 nasze projekty. Staramy się, oczywiście, pozyskiwać do współpracy jak najwięcej nowych przedsiębiorców.

- Jakie ma pani obawy związane przebiegiem konsolidacji?

- Zagrożeń nie widzę, choć zawsze zagrożeniem mogą być zmiany, na jakie nie mamy wpływu. Jeśli mówi się, że część jbr-ów może podlegać MNiSW (PIN-y), a część MG (bez wskazania źródeł finansowania), to na pewno budzi to nasz niepokój. Natomiast jeśli będziemy działać w dotychczasowych warunkach, dla skonsolidowanego IW może być tylko coraz lepiej, a przede wszystkim - coraz sprawniej i coraz taniej.

- Czy powstanie tak dużych jednostek może spowodować, że będą one miały większą siłę oddziaływania na ministrów, rząd?

- Rzec nie polega na możliwościach wywierania nacisku - minister musi być przekonany, że jemu taka struktura jest potrzebna. Trzeba pamiętać, że tylko jbr-y są w stanie podjąć się wdrożeń wyników prac naukowych do gospodarki. Nie zrobią tego ani instytuty PAN, ani szkoły wyższe. Rząd powinien chcieć wykorzystać ten potencjał, jakim dysponuje, który jest zgromadzony głównie w ministerstwie gospodarki. Jeśli zostanie jasno określone, co jest priorytetem i jakie są potrzeby, to my jesteśmy na to oczekiwanie odpowiedzieć, skierować swoje działanie na rozwiązania najistotniejsze dla gospodarki kraju.

- Dziękuję za rozmowę.

*[Anna Leszkowska, Sprawy Nauki](#)*

<https://laboratoria.net/home/11254.html>

**Informacje dnia:** [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#) [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#) [Ruszyła IV edycja konkursu Pomosty Przyszłości Kleszcz to tylko pośrednik Jak rower zmienił świat Polacy opracowują aparaturę dla teleskopów europejskiej misji kosmicznej](#) [Badanie: portale społecznościowe nie chronią przed samotnością](#) [Norowirusy - biegunka brudnych rąk](#)

## **Partnerzy**