

<https://jacek.kwasniewski.org.pl>

Jacek Kwaśniewski



Początki polskiej prywatyzacji 1989 - 1991

Profesjonalizm *kontra* polityka

Krzysztof Lis *kontra* Balcerowicz i Lewandowski

2014

Jacek Kwaśniewski
<http://jacek.kwasniewski.org.pl>

Początki polskiej prywatyzacji 1989 – 1991

Profesjonalizm *kontra* polityka. Krzysztof Lis *kontra* Balcerowicz i
Lewandowski

Dwadzieścia pięć lat temu, w październiku 1989 roku, wystartował jeden z najważniejszych programów polskiej transformacji ustrojowej. Premier Mazowiecki mianował Krzysztofa Lisa na stanowisko pełnomocnika rządu do spraw prywatyzacji. Słowo „prywatyzacja” było wtedy zbyt kontrowersyjne, więc zastąpiono je bezpiecznym ogólnikiem „przekształcenia własnościowe”. Lis miał obmyślić, jakimi metodami prywatyzować (mieliśmy osiem tysięcy przedsiębiorstw państwowych), jak to zorganizować, przygotować prawo prywatyzacyjne, zrobić kilka prywatyzacji pilotażowych oraz stworzyć od zera rynek kapitałowy, czyli giełdę, Komisję Papierów Wartościowych i potrzebne do tego regulacje prawne.

Pomiędzy dwoma architektami polskiej transformacji ekonomicznej: Krzysztofem Lisem i Leszkiem Balcerowiczem szybko zaiskrzyło. Każdy z nich miał dobre powody, aby bronić swoich racji, ale prywatyzacyjne pomysły Leszka i program Krzysztofa były *de facto* zderzeniem myślenia życzeniowego (Leszek) z profesjonalizmem. Do spięć musiało dojść. Nie należy ich przemilczać, bo kształt prywatnej i rynkowej gospodarki wykuwał się nie tylko w ogniu „wytężonej, wspólnej pracy dla dobra Ojczyzny”, ale i w sporach, kłótniach oraz polemikach między tymi, którzy tę nową gospodarkę tworzyli. A nawet w wygryzaniu mających rację przez mających siłę. Bez opisanie tych wewnętrznych starć dostalibyśmy obraz uładzony, niepełny, upudrowany.

Kluczowe momenty początków prywatyzacji to przygotowanie ustaw, o których wspomniałem na początku, przygotowanie pierwszych prywatyzacji i zaproponowanie przez rząd Sejmowi kandydata na pierwszego ministra prywatyzacji. Tarcia między Biurem Pełnomocnika (czyli Lisem) i Ministerstwem Finansów (czyli Balcerowiczem) spowodowały, że Lis nie został desygnowany na ministra. Miejsce to zajął najbliższy współpracownik Mazowieckiego, Waldemar Kuczyński. Dobry ekonomista, ale bardzo słabo zorientowany w sprawach prywatyzacji.

Jak do tego doszło i co było dalej opowiada poniższy tekst. Co do mnie, prawie od samego początku prywatyzacyjnej przygody pracowałem z Lisem, z którym przyjaźniłem się od lat. Ale wielu bohaterów tej opowieści (m.in. Balcerowicz, Drygalski, Kuczyński, Lewandowski, Bugaj) to także moi koledzy, jeszcze z czasów PRLu.

Lis nie może już zabrać głosu, bo nie żyje. Zginął w wypadku w roku 2005¹.

¹ Krótka nota biograficzna o Krzysztofie Lisie, patrz http://pl.wikipedia.org/wiki/Krzysztof_Lis

* * *

W budżecie na rok 1989, przygotowanym przez ostatni rząd komunistyczny, nie było żadnych środków przewidzianych na prywatyzację, bo koszty rewolucji z reguły nie są uwzględniane w budżecie tych, którzy mają zostać rychło obaleni. Dlatego też Biuro Pełnomocnika przylepiono do budżetu Ministerstwa Finansów, abyśmy mieli jakiegokolwiek pieniądze, a Leszek Balcerowicz – wicepremier i minister finansów odpowiedzialny za całą reformę gospodarczą - miał Lisa blisko siebie.

Leszek był do swojej roli dobrze przygotowany. Gdy po wyborze Mazowieckiego na premiera rozmawiałem z żoną, kto byłby dobrym ministrem od takich czy innych spraw, zgodziliśmy się, że jeśli idzie o finanse i reformę gospodarczą, najlepszy byłby Balcerowicz, ale niestety, wiedzieliśmy, że już się pakuje na roczne stypendium do USA. Po kilku dniach z ulgą i radością dowiedziałem się, że z niego zrezygnował i został człowiekiem do przemodelowania socjalistycznego koszmarka gospodarczego na cywilizowane tory.

Leszek nie raz trafiał ze swoimi koncepcjami we właściwy czas. W epoce schyłkowego Gierka zorganizował w SGPiS (gdzie pracował, obecnie SGH) półprywatne seminarium poświęcone obmyśleniu dobrej reformy gospodarczej. Zdążył idealnie. Kiedy projekt reformy miał gotowy, w sierpniu 1980 roku wybuchła Solidarność. Zrobiliśmy w Uniwersytecie Łódzkim chyba pierwszą szeroką prezentację koncepcji Leszka dla ludzi z Solidarności i od tej pory była ona wprawdzie nieoficjalnym sztandarem gospodarczym związku a od I Krajowego Zjazdu Solidarności (wrzesień i październik 1981) oficjalnym, bo to, co Zjazd przyjął, było powtórzeniem Leszkowych pomysłów. Były one maksimum lub raczej sporo ponad maksimum tego, na co mogła się zgodzić partia. Ale bez naruszania takich pryncypiów jak państwowa własność. Balcerowicz proponował socjalizm rynkowy pod kontrolą samorządów pracowniczych. Plan centralny praktycznie miał zniknąć, podobnie jak nomenklatura. Jego program był dostatecznie szczegółowy, aby rozpocząć wdrażanie reformy.

Chyba od połowy lat osiemdziesiątych Leszek zaczął w SGPiS drugie seminarium, także poświęcone reformie, ale już z założeniem, że bez szerokiej prywatyzacji nie da się przestawić gospodarki na tory rynkowe. Razem z moim przyjacielem, Jurkiem Drygalskim, byliśmy jego stałymi uczestnikami. Krzysztof Lis też tam był i albo to my go tam ściągnęliśmy albo Leszek znalazł go sam. Tego już nie pamiętam.

Dyskutowaliśmy rozmaite pomysły. Także prywatyzacyjne, w tym projekt darmowej i kuponowej prywatyzacji autorstwa Janusza Lewandowskiego i Janka Szomburga. Na seminarium ich pomysł nie był w stanie się obronić przed nawet prostymi zarzutami i obaj panowie więcej u nas chyba nie gościli. Koncepcja doczekała się jednak realizacji, gdy Wałęsa powołał na premiera Jana Krzysztofa Bieleckiego a ten mianował Lewandowskiego na ministra prywatyzacji. Pomysł bezpłatnego rozdawania akcji obywatelom szerzył się wtedy w byłych krajach komunistycznych jak wirus grypy. W Polsce, na szczęście program ten został ograniczony do kilku setek przedsiębiorstw. Oczywiście, jak w każdej darmowej prywatyzacji, powstały na jej bazie majątki iluś tam

cwaniaków, a straty były większe od korzyści, ale skala destrukcji była nieporównywalna ze skalą rosyjskich czy czeskich nadużyć.

Tak więc Balcerowicz, gdy go Mazowiecki zrobił Głównym Reformatorem Gospodarczym, znowu był przygotowany. Tym razem z reformą makroekonomiczną, która zasadniczo zmieniała środowisko finansowe w jakim mają działać podmioty gospodarcze. Pomysły Leszka idealnie pasowały do swojego czasu. Pozostało „tylko” zburzyć starą i zbudować zupełnie nową strukturę własnościową gospodarki.

Krzysztof Lis był natomiast specjalistą od zarządzania. Zrobił z tej problematyki doktorat i pracował na Wydziale Zarządzania UW. Zaś w latach osiemdziesiątych miał jedną z największych polskich firm doradczych i restrukturyzował wiele przedsiębiorstw. Czasem z nim pracowałem. Zaś kilka lat na seminarium Leszka, odpowiednie lektury, zagraniczne wojaże oraz przyjaźnie z wieloma czołowymi ekonomistami zachodnimi, zajmującymi się prywatyzacją, były dla Krzysztofa dobrym treningiem do przyszłej prywatyzacji. Ale nie miał złudzeń, co do swoich kompetencji. Już będąc Pełnomocnikiem, mówił nam często pół żartem, ale i pół serio: „wiem o prywatyzacji 10% tego, co bym chciał, wy wiecie 10% tego co ja. Więc się uczmy. Tylko szybko”.

Krzysztof miał klarowną wizję jak prywatyzacja ma wyglądać, jak należy zorganizować rynek kapitałowy. Potrafił znaleźć do realizacji tej wizji odpowiednich wykonawców, którzy mieli bardzo silną i idealistyczną motywację. Trudno wymienić wszystkich, więc wspomnę tylko dwie osoby: potężnego rozmiarowo, bardzo kompetentnego i sympatycznego Jacka Chwedoruka - szefa prywatyzacji kapitałowej i Alberta Radziwiłła (1931-2010) - świetnego strażnika naszej kasy. Osobno należy wymienić Henryka Sterniczuka – przyjaciela Lisa, który będąc profesorem w Kanadzie, przyjechał do Polski i odpowiadał u nas w Biurze za kontakty zagraniczne i szkolenia specjalistów. Miał na to pieniądze z fundacji George’a Sorosa, której celem była edukacja ekonomiczna krajów postkomunistycznych. Henryk był bliskim współpracownikiem Sorosa. Zajmował się Polską i krajami byłego bloku.

Staliśmy za Krzysztofem murem, bo czuliśmy szacunek dla jego wiedzy, wierzyliśmy w jego pomysł, jak sprywatyzować gospodarkę i mieliśmy do niego pełne zaufanie. Że nie ucieknie z pola walki i że będzie każdego z nas bronił, gdy zajdzie taka potrzeba. Nie przewidywaliśmy tylko, że jego profesjonalizm szybko zacznie przeszkadzać tym na górze.

Prywatyzacyjna wizja Krzysztofa była taka: żadnych szaleństw i żadnych zwariowanych pomysłów, jak póldarmowe rozdanie przedsiębiorstw załogom (Ryszard Bugaj) lub masowe rozdanie gospodarki w formie darmowych kuponów prywatyzacyjnych (Lewandowski, Szomburg). Nie, prywatyzacja miała być oparta na wypracowanych już na Zachodzie standardach. Czyli wpierw przekształcenie państwowych przedsiębiorstw w spółki kapitałowe a potem oferta publiczna, czyli sprzedaż wiarygodnie wycenionych akcji na szerokim rynku, albo sprzedaż akcji inwestorom strategicznym, ewentualnie połączona z częścią przeznaczoną dla szerokiej publiczności albo, ale jedynie w przypadku mniejszych spółek, sprzedaż menadżerom i załodze.

Prywatyzacja zgodna z zachodnimi standardami była zawołaniem bitewnym naszej grupy skupionej wokół Lisa. Krzysztof chciał mieć prywatyzację cywilizowaną, bez żadnej eksperymentalnej Wunderwaffe, z dopływem potrzebnego Polsce kapitału zachodniego na modernizację gospodarki. Ta wizja szybko nas skonfliktowała z Leszkiem Balcerowiczem. Choć słowo „skonfliktowała” jest może zbyt mocne, stosunki robiły się chłodne. Przyczyny były proste.

Leszek jest świetnym makroekonomistą, ale na prywatyzacji się nie znał. Projektując i wdrażając reformę polskiej gospodarki wiedział tylko, że prywatyzację trzeba zrobić bardzo szybko, bo tak głęboka reforma szybko znajdzie przeciwników. Niszczyła bowiem stare i silne układy i usuwała z gry rozmaite grupy interesu. Doszli do tego zajadli krytycy (Bożyk, Kołodko, Kieżun i inni), przeważnie wierni PZPR do końca. Tak więc Balcerowicz i my ścigaliśmy się z czasem. Trzeba było jak najszybciej przekroczyć masę krytyczną reformy zanim jej przeciwnicy zyskają na sile i ją przyblokują. Tyle, że my chcieliśmy to robić według sprawdzonych wzorów a Leszek mniej o to dbał, bo chciał to robić przede wszystkim szybko.

O ile jednak rynkowe ustawy Balcerowicza z końca grudnia 1989 roku, stanowiące trzon reformy (ustawa o bankructwie, o NBP, likwidacja preferencji kredytowych dla przedsiębiorstw państwowych, jednolite podatki dla wszystkich przedsiębiorstw, likwidacja państwowego monopolu w handlu zagranicznym, nowe prawo celne i inne) można było wprowadzić prędko, o tyle z prywatyzacją było inaczej. Znakomita większość przemysłu była państwowa. Mieliśmy ponad pięć tysięcy przedsiębiorstw przemysłowych do sprywatyzowania. Znaczną ich część trzeba było wprawdzie zamienić w spółki kapitałowe. Było, co prawda, niezłe prawo handlowe, jeszcze sprzed wojny, regulujące działanie takich spółek, ale znała się na nim garstka prawników.

Polskich firm, które umiały przekształcać przedsiębiorstwo w spółkę i następnie przeprowadzić sprzedaż jej akcji lub udziałów było jak na lekarstwo: „Doradztwo Gospodarcze”, „Access” i kilka innych. Chętne były zagraniczne banki inwestycyjne, które przeprowadziły wiele prywatyzacji w różnych częściach świata, ale po pierwsze, były drogie a po drugie, nie zawsze się sprawdzały w polskich warunkach. Tak więc był huk roboty i mało kompetentnych ludzi i firm.

A w końcu, twarde stanowisko Lisa, że nie idziemy na żadne skróty i nie słuchamy tych, którzy mają „złote recepty”, tyle, że nigdzie jeszcze nie sprawdzone. Dlatego odesłaliśmy z kwitkiem słynnego Jeffreya Sachsa a także Frydmana, Rapaczyńskiego i wielu innych.

Skala czekającej nas pracy, ubóstwo posiadanych zasobów i zasada, że mamy przestrzegać zachodnich standardów oznaczały, że prywatyzacja musi potrwać kilka dobrych lat. Albo i więcej. Leszek nie chciał tego słuchać. Wiedział, że prywatyzacja jest fundamentem utrwalenia regulacji rynkowych, które zapoczątkował ustawami z końca 1989 roku. I bał się, że jeśli nie zrobi jej się szybko, zostanie zablokowana przez rosnących w siłę politycznych przeciwników. Miał w tym rozumowaniu sporo racji, ale nie widział jasno innego, bardzo groźnego niebezpieczeństwa – konsekwencji za szybkiej prywatyzacji.

Wówczas w roku 1989 i 1990 takiej skali prywatyzacji, jaka była potrzebna w krajach postkomunistycznych nikt jeszcze nie widział i nikt jeszcze nie robił. Wiedzieliśmy, że powolna prywatyzacja może być zablokowana w pół kroku przez jej przeciwników. Ale dopiero czekające nas za kilka lat doświadczenia rosyjskie i czeskie pokazały, że za szybka prywatyzacja kończy się fatalnie - transferem własności do nieproduktywnych spekulantów, ludzi powiązanych korupcyjnie z władzą, zorganizowanych grup przestępczych i instytucji nastawionych na drenaż i bankructwo tanio zakupionych firm. Wszystko to niweczyło szanse podniesienia produktywności sprywatyzowanego kapitału. Tak więc naciskając bez przerwy na przyspieszenie i realizację niesprawdzonych pomysłów, Balcerowicz, a potem Lewandowski, nieświadomie optowali za rozwiązaniem niebezpiecznym, nazwijmy je modelem rosyjskim. Z kolei my, w Biurze Pełnomocnika, preferując zachodni model prywatyzacji, wybieraliśmy tempo wolniejsze, unikając niebezpieczeństwa scenariusza rosyjskiego. Tyle, że mimowolnie stwarzaliśmy groźbę przyblokowania prywatyzacji.

Uznając za naczelny priorytet szybkość, Balcerowicz od początku był przeciwny mianowaniu Lisa na stanowisko Naczelnego Prywatyzatora. Obawiał się, że „Lis przez swoją anglosaską pedanterię będzie prywatyzację hamował” (Kuczyński, „Zwierzenia zausznika”). A płynący czas tylko Balcerowicza umacniał w tym przekonaniu. Jednak Leszka własne wizje prywatyzacyjne były naiwne. Wydawało mu się, że można zrobić prywatyzację szybko, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Rozmawiając z Jurkiem Drygalskim, szefem prywatyzacji likwidacyjnej, ważną sprawą było dla Balcerowicza, czy kioski Ruchu po prywatyzacji będą na pewno tak samo kolorowe jak punkty sprzedaży gazet i papierosów na Zachodzie. I cieszył się jak dziecko, gdy Jurek, dla świętego spokoju zapewniał go, że tak właśnie będzie. W roku 1990 wysokim urzędnikom różnych resortów gospodarczych rozkazywał robić mapy prywatyzacji, z imiennymi listami przedsiębiorstw, które zostaną w każdym półroczu sprywatyzowane w przeciągu następnych iluś lat. Biedacy marnowali czas na te opracowania a Balcerowicz nanosił poprawki, kazał jeszcze przyspieszać i pokazywał te papiery nam, czyli Lisowi i mnie jako dowód, że da się prywatyzować szybko.

Oczywiście listy te miały wyłącznie wartość jako makulatura. Bo kto mógł, na przykład w maju 1990 roku, wiedzieć jakie przedsiębiorstwo zostanie sprywatyzowane w czerwcu lub lipcu roku 1992? Nikt. Ale były z pośpiechem robione, bo wszyscy się Leszka bali jak ognia. Bali się, bo mój miły i sympatyczny kolega, zostawszy facetem do zadań bardzo specjalnych pokazał zupełnie inną twarz – bezwzględnego despoty, który umiał podwładnych publicznie rugać (choć bez wulgaryzmów), miażdżyć kpina, szyderstwem i wykazywać w pół minuty (przeważnie zasadnie), że są głupcami. Kilka razy byliśmy z Lisem świadkami, jak w sali konferencyjnej przylegającej do jego gabinetu w Urzędzie Rady Ministrów drwił z niekompetencji obecnych na spotkaniu wiceministrów innych resortów, grożąc zwolnieniem, jeśli nie zrobią tego, czego żądał. Od tej strony Leszka nie znałem, ale dobrze, że taki był. Został do Ministerstwa Finansów zrzucony jak komandos na terytorium wroga. Miał wielkie uprawnienia, ale biurokracja nie takiego już potrafiła wyhamować w reformatorskich zapędach oklejając słuzem pochlebstw, przepisów, labiryntem procedur. Leszek się nie dał, pokazał twardą i

niemiłą twarz dyktatora, niszczył ciepły spokój urzędników, wzbudzał strach, ale i szacunek. Tylko dlatego jego wizja reformy została tak szybko (trzy miesiące) przekuta w ustawy, odpowiednie akty wykonawcze, uchwalona przez Sejm kontraktowy a następnie wdrażana.

Ale dyktator niewiele wiedział o praktycznych aspektach robienia prywatyzacji. A prywatyzacja na skalę potrzebną Polsce była problemem trudnym technicznie. Wymagała wyrafinowanego myślenia inżynierskiego, swoistej inżynierii prywatyzacyjnej. Leszek na tym się nie znał i co gorsza, nie przyjmował do wiadomości, że nie wie. Co więcej, miał z nami problem, bo nie mógł nas pogonić, nakrzyczeć na nas, postraszyć zwolnieniem. Wyrzucenie Lisa z funkcji Pełnomocnika Rządu w czasie prac przygotowawczych nie wchodziło w grę. Niezbyt grzeczne popędzenie na jakimś zebraniu skończyłoby się tym, że to Krzysztof w pół minuty wykazałby Leszkowi jego brak wiedzy w sprawach prywatyzacji. A umiałby to zrobić z właściwą sobie, niemałą dawką złośliwości.

Wspólny cel zreformowania polskiej gospodarki przybierał więc coraz wyraźniej postać zderzenia dwóch odmiennych punktów widzenia: Balcerowicz dobrze reformował system finansowy, ale co do prywatyzacji kierował się tylko racjami politycznymi - chciał przyspieszać z obawy przed rosnącą siłą przeciwników reformy. Lis patrzył na prywatyzację oczami profesjonalisty. Choć nie znał wszystkich niebezpieczeństw scenariusza, który ujawnił się za kilka lat w Rosji i Czechosłowacji, bał się pomysłów niesprawdzonych i ufał przetestowanym na Zachodzie metodom prywatyzacji. Działając w warunkach dużej niepewności, obaj mieli dobre racje, by obstawać przy swoim i widzieć przede wszystkim swoje obawy. Dopiero przyszłość przyznała rację Lisowi. Pomysły prywatyzacyjne Balcerowicza i Lewandowskiego nazwano „najdroższą porażką III RP”.²

Jednak napięcia na linii Balcerowicz - Lis nie wydawały się zbyt silne dopóki negocjowaliśmy z Sejmem kontraktowym ustawę prywatyzacyjną, pracowaliśmy nad projektami ustaw o rynku kapitałowym i przygotowywaliśmy pilotażowe prywatyzacje pięciu firm. Kiedy jednak po czterech miesiącach ciężkiej pracy przepchnęliśmy, głównie Wojtek Góralczyk i ja, tekst ustawy o prywatyzacji i ustawa ta została uchwalona w lipcu 1990 roku, nastąpił moment, gdy Mazowiecki miał zarekomendować Sejmowi kandydata na pierwszego ministra prywatyzacji.

O tym, że ludzie blisko premiera nie chcą Lisa jako ministra, dowiedziałem się od człowieka, który już się szykował w miejsce Krzysztofa na to stanowisko. Czyli od Waldka Kuczyńskiego. Byliśmy starymi znajomymi, jeszcze z lat 70. To z rekomendacji Waldka mój przyjaciel, Jurek Drygalski, został mianowany na likwidatora Ruchu, koncernu wydawniczego polskiej prasy, do niedawna będącego własnością KC PZPR.

Kuczyński był szefem doradców Mazowieckiego a w praktyce – jego najbliższym współpracownikiem. Zdawał sobie sprawę, że jego nominacja na ministra prywatyzacji będzie przez ludzi wokół Lisa odebrana źle. Krzysztof zrobił wszystko, co mu zlecono a

² Patrz artykuł, NFI - Najdroższa porażka III RP, <http://biznes.interia.pl/news/nfi-najdrozsza-porazka-iii-rp.524493>

na stanowisku ministra gwarantowałyby kompetentną kontynuację. Zanim więc poinformowano o wszystkim samego Lisa, Waldek postanowił mnie pierwszemu powiedzieć, co się niebawem stanie. Pewnie liczył na moje zrozumienie a przez to neutralizację człowieka stojącego bardzo blisko Krzysztofa.

Nie muszę chyba mówić, że się wkurzyłem. Argumenty Waldka, że Lis nie powinien być ministrem były żadne. „Z naszych informacji wynika – mówił – że Krzysztofa Sejm nie zaakceptuje, bo zraził do siebie mnóstwo posłów wyniosłą postawą i okazywaniem, że nie mają pojęcia o prywatyzacji”. Gdy go zapytałem o źródła tych informacji, wymigał się od odpowiedzi. W napisanej później książce wspomina enigmatycznie o sondażach „jakie przeprowadziliśmy na Wiejskiej”. Ten argument powtarza do dziś i - moim zdaniem - mówi głupstwa. Ale nie sądzę, żeby świadomie kłamał. Waldek to porządny człowiek i zapewne wierzył w to, co mi mówił. Bo zwykle chętnie wierzymy w to, co jest dla nas wygodne.

Gdyby opinia posłów o Lisie miała być rzeczywiście testem, czy go mianować na ministra, czy nie, Waldek u mnie powinien był wpierw zasięgnąć zdania, co myślą w Sejmie o Krzysztofie. Cztery miesiące, od marca do czerwca 1990 roku, negocjowałem ze specjalnie powołaną podkomisją sejmową tekst ustawy o prywatyzacji. Odbływały się dwa, trzy posiedzenia tygodniowo, od pięciu do ośmiu godzin każde. Poza tym spotykałem się bez przerwy z posłami w kularach, w restauracjach i u nas w Biurze Pełnomocnika. Tak więc mało kto wiedział lepiej ode mnie, co posłowie myślą o prywatyzacji i o Lisie. Ale prawdziwe powody spławienia Krzysztofa były inne. Pytanie mnie o zdanie nie miało sensu. Decyzje na gorze już zapadły.

A co naprawdę myśleli posłowie?

Ustawa prywatyzacyjna budziła wielkie emocje. W świadomości społecznej była daleko ważniejsza niż pakiet reformatorskich ustaw Balcerowicza z końca 1989 roku. Wywraçała komunistyczną zasadę, że majątek narodowy jest własnością narodu a w jego imieniu zawiaduje nim partia, która wie lepiej od narodu, co jest dla niego najlepsze. To bałamutne hasło, jeśli się z niego wyrzuci partię, wydawało się sensowne chyba większości Polakom. Mała prywatna własność była OK., ale huty, stocznie, banki, cementownie, kopalnie i duże fabryki? Mamy to wszystko oddać jakimś prywatnym firmom, często zagranicznym? I to one będą rządzić naszym majątkiem? Wielka prywatyzacja na wielką skalę budziła instynktowny opór. I do takich ludzi poszliśmy, Wojtek Góralczyk – autor projektu ustawy i ja, by ich przekonać do fundamentalnej rewolucji własnościowej w Polsce.

Kiedy po dwudziestu pięciu latach patrzę na ustawę, którą przepychaliśmy w Sejmie, aż dziw bierze, że te raptem sześć stron zajęły nam cztery miesiące negocjacji. Same posiedzenia komisji to około trzysta godzin. Nie licząc spotkań kularowych. Ani wcześniej ani później żadna ustawa nie była tak długo w Sejmie wałkowana. Ale trzeba zdać sobie sprawę, że robiliśmy z Wojtkiem coś o wiele większego, niż dogadywanie zdanie po zdaniu tekstu ustawy. Musieliśmy równocześnie przeorać świadomość tych reprezentantów narodu, zrobić im przyspieszony kurs, czym jest gospodarka rynkowa, dlaczego rynek musi być oparty na prywatnej własności, jakie są zabezpieczenia, że

zagraniczni inwestorzy nie rozkradną polskiej gospodarki, co z pracownikami. I tak dalej, i tak dalej. I dokonaliśmy tego. Wojtek Góralczyk, dochodzący do nas rzadko Lis oraz ja, bo Krzysztof uważał, że poza Wojtką głęboką wiedzą prawniczą, potrzebny jest ktoś doświadczony w negocjacjach i umiejący mówić o prywatyzacji w szerszym kontekście ekonomicznym.

Większość posłów, czy to z naszej podkomisji czy innych, czy z partyjnego nadania czy od Wałęsy – byli to ludzie bez większych uprzedzeń. Jeśli mieli opory przed prywatyzacją, słuchali argumentów, myśleli i ich pierwotna niechęć stopniowo gasła. Tak było na przykład z Markiem Polem, PZPRowskim przedstawicielem antyprywatyzacyjnej koalicji pod wodzą Ryszarda Bugaja. W pewnym momencie, po wielu rozmowach, po prostu zmienił zdanie, odszedł od Rysia i przeszedł na jasną stronę mocy, czyli do nas.

Była jednak grupka zaciekle wrogów, tak zwana spółdzielnia. Jej nieformalnym liderem był Ryszard Bugaj, też stary kolega z opozycji, który nagle okazał się być całe kilometry na lewo od pezetpeerowców. Ci byli pragmatyczni a Rysio odkrył w sobie głębokie pokłady prawdziwej, ideologicznej lewicowości. Cała reforma Balcerowicza budziła w nim odrazę. Jego zdaniem należało obrać jakąś trzecią drogę. Skoro ustawy pakietu Balcerowicza przeszły przez Sejm, Ryszard doszedł do wniosku, że można jeszcze wysadzić w powietrze całą ohydnie kapitalistyczną reformę Balcerowicza - Lisa, jeśli gospodarka nie będzie prywatna, ale „społeczna”. A jedynym na to sposobem było storpedowanie naszej ustawy o prywatyzacji.

Oprócz naszego projektu w Sejmie wylądowały jeszcze inne. Merytorycznie słabe a jeden z nich, tak zwany samorządowy, chciał polskie przedsiębiorstwa oddać w ręce ich pracowników. Było to de facto odroczone oddanie znacznej części majątku narodowego w ręce bogatych cwaniaków i grup przestępczych, które w Rosji dwa lata później za bezcen odkupywały od ludzi bony prywatyzacyjne. U nas odkupiliby akcje pracownicze bez względu na formalne zabezpieczenia przed takim procederem. Doświadczaliśmy zresztą tego przy okazji niektórych prywatyzacji likwidacyjnych. Formalnie majątek przedsiębiorstwa był wnoszony do spółki pracowniczej, która spłacała Skarbowi Państwa jego wartość z zysków. Czasem jednak ktoś z dużymi pieniędzmi wchodził w układ z pracownikami i przejmował firmę, choć formalnie należała ona wciąż do pracowników. Tyle, że już albo zadłużonych u faktycznego właściciela albo przekupionych. Na szczęście, prywatyzacja likwidacyjna została ograniczona do małych firm, więc kilka setek takich przejęć na rosyjską modłę robiło złą krew, ale ekonomicznie było bez znaczenia.

Otóż Bugaj skrzyknął samorządowców i jako ich trochę samozwańczy lider grzmiał za prywatyzacją pracowniczą. Wpierw, przez kilka tygodni, a może i dłużej, trwała debata, który z kilku projektów ustawy, nasz czy jakiś „społeczny” będzie podstawą dalszych prac komisji. Gdyby Ryszardowi udało się przepchać do dalszych prac którykolwiek z nie naszych projektów, byłby bardzo duży problem, bo ze złego projektu nie dałoby się zrobić dobrej ustawy, choćbyśmy nie wiem jak ciężko pracowali. Ale ostatecznie tę

pierwszą bitwę wygraliśmy. Choć z trudem. Posłowie chętnie jeszcze kupowali wtedy pomysły Bugaja.

Bugajowa spółdzielnia nie złożyła broni. Skoro nie mogli pracować nad którymś z projektów, które popierali, postanowili zepsuć nasz. Do niemal każdego artykułu, paragrafu i punktu wnosili destrukcyjne propozycje poprawek. Walka była ciężka. Czasem, po przegranym głosowaniu kilka dni urabialiśmy kilku posłów i gdy byli gotowi wnosiliśmy o powtórzenie głosowania. Czasem byliśmy zmuszeni iść na kompromisy, ale mieliśmy stosunkowo mały margines luzu. Wiedzieliśmy, na jakie zmiany nie możemy się absolutnie zgodzić, bo gdyby przeszły, zamiast przyspieszyć i wzmocnić prorynkową reformę, mielibyśmy prawo pseudo prywatyzacyjne, niezdolne do samodzielnego życia.

Ostatecznie jednak udało nam się Ryszarda zagnać do narożnika. W miarę upływającego czasu, posłowie coraz lepiej pojmowali czym jest rynek, czym będzie dobra prywatyzacja a czym się mogą skończyć pomysły Bugaja. Ale aż strach pomyśleć, co by się stało, gdybyśmy z Wojtkiem w tych negocjacjach polegli! Przy okazji, należą się Wojtkowi Góralczykowi wielkie brawa. Napisał projekt ustawy i wspaniale go bronił. Uprzejmy, uśmiechnięty, życzliwy, bez agresji, kompetentny. Ja byłem pomocnikiem, on grał pierwsze skrzypce. Bardzo przyjemnie się z nim pracowało.

Po tej długiej dygresji wróć do sprawy, dlaczego Krzysztof nie został ministrem. Kuczyński nie miał nawet części mojego rozeznania na temat opinii posłów o Krzysztofie. Pozytywne przegłosowanie kandydatury Lisa nie byłoby w ogóle problemem. Spółdzielnia lizała rany po doznanej porażce w komisji i mogła się odgryźć na sali plenarnej dziesięcioma – piętnastoma głosami maksimum. Jeszcze kilkanaście, no może dwadzieścia, trzydzieści szabel przeciwko nam. To wszystko. Większość Sejmu Krzysia nie znała, więc szukałaby rady w naszej komisji. A Komisja była nasza. Czemu zatem Lis nie dostał tego, co mu się należało, na czym się znał i co by dalej kompetentnie poprowadził? Odpowiedź była prosta. Nie mieliśmy z Krzysztofem złudzeń, że pierwszorzędną rolę odegrali nie mityczni przeciwnicy w ławach sejmowych, ale Leszek Balcerowicz. Niechęć Leszka do Krzysztofa jako szefa prywatyzacji wraz z upływem czasu tylko się pogłębiała. W przekonaniu Balcerowicza Krzysztof zwalniał proces reformy. I nie chciał akceptować większości rad i sugestii Leszka. I to była prawda, bo Leszkowe mapy prywatyzacji i inne pomysły na przyspieszenie puszczałyśmy mimo uszu. Leszek musiał to przełykać, ale do czasu. Miał wystarczającą siłę, by zablokować u Mazowieckiego pomysł na Lisa jako ministra. A mityczna anty-Lisowa większość sejmowa była tylko wygodną legendą.

Tak więc pierwszym ministrem prywatyzacji został Waldemar Kuczyński - człowiek, który prywatyzację znał ze słyszenia. Na szczęście zdawał sobie z tego sprawę. On wiedział, że nie wie, my kulturalnie tego nie komentowaliśmy. I prawie się do nas nie wtrącał. Ale żeby prywatyzację przyspieszyć, posłuchał Balcerowicza i kazał na boku opracować program darmowego rozdawania akcji. Coś się tam poczęło, ale przed urodzeniem umarło, bo rząd Mazowieckiego upadł.

Krzysztof ostatecznie zgodził się pozostać w ministerstwie na stanowisku sekretarza stanu i szefa prywatyzacji kapitałowej. W ciągu kilku miesięcy ministrowania przez Kuczyńskiego, Balcerowicz podjął raz próbę dogadania się z nami i skruszenia lodów. Zaprosił mnie i Lisa do siebie, do Urzędu Rady Ministrów. Gdy zobaczyliśmy Stefana Kawalca, jednego z najbliższych współpracowników Leszka, jak wyciąga butelkę koniaku, wiedzieliśmy bez słów, że to się dobrze nie skończy. Leszek jest skrajnym utylitarystą i bezinteresowna, koleżeńska pogaducha zupełnie nie pasowała do naszych ówczesnych relacji. Wyglądało to na przemyślaną aranżację pod tytułem „przyjacielska, niewymuszona atmosfera przy lampce dobrego trunku”. Zapewne uznał, że w takiej dekoracji łatwiej będzie nas przekonać do jego ukochanego przyspieszenia prywatyzacji. Tym razem chyba szło o darmowe rozdawnictwo, które na jego polecenie zlecił komuś do opracowania Kuczyński. Lampkę koniaku wypiliśmy, ale grzecznie odmówiliśmy brania udziału w szalonych pomysłach. Pożegnaliśmy się w lodowatej atmosferze.

Nie płakaliśmy po Waldku Kuczyńskim. A trzeba było, bo zawsze może być gorzej. Rząd Mazowieckiego upadł i Waldek stracił stanowisko. Kolejny premier, Jan Krzysztof Bielecki mianował ministrem prywatyzacji Janusza Lewandowskiego, który o prywatyzacji wiedział niewiele, ale był przekonany, że ma wiedzę niepomiarową a ponadto dwie cudowne recepty na przyspieszenie – natychmiastowe wyrzucenie z pracy Lisa i darmowe rozdawnictwo akcji wszystkim Polakom. Proponując masową prywatyzację oferował zniecierpliwionym politykom (Balcerowiczowi i Bieleckiemu) pewien miraż: szybką prywatyzację mającą szerokie poparcie społeczne z równoczesnym wzrostem efektywności prywatyzowanych przedsiębiorstw. Skończyło się tak, jak z Lisem przewidywaliśmy i przed czym ostrzegaliśmy – klapą.

W wyniku darmowej prywatyzacji Lewandowskiego, zarządzający programem zarobili miliard złotych a wartość spółek pod ich kontrolą spadła o cztery miliardy, czyli o dwie trzecie. Zamiast szerokiego akcjonariatu, akcje zostały natychmiast wykupione i skoncentrowane w rękach nielicznych, prywatnych udziałowców instytucjonalnych. W spółkach objętych programem zwolniono sześćset tysięcy ludzi – prawie trzy czwarte zatrudnionych³.

Szczyściem w tym nieszczęściu była nieporadna selekcja. Liczba spółek wyznaczonych do eksperymentu uległa znacznemu ograniczeniu (500) w porównaniu z pierwotnymi ambicjami. Co lepsze zorientowały się, co im grozi i uciekły z przygotowanej listy. W puli skazanych zostało stosunkowo mało i nienajlepszych firm. Zarządzający naprawili w nich niewiele lub nic, ale skala strat została ograniczona.

Wyrzuconego Lisa natychmiast zatrudnił Bank Światowy jako prywatyzacyjnego eksperta. Ale to już inne historie.

³ Rafał Woś, Dziecięca choroba liberalizmu (2). Błędy powszechnej prywatyzacji, <http://wszystkoconajwazniejsze.pl/rafal-wos-dzieciECA-choroba-liberalizmu-2-bledy-powszechnej-prywatyzacji>
Patrz także:

- Analiza efektów powszechnej prywatyzacji przyjęta przez Radę Ministrów. Druk przekazany Sejmowi 10.maja 2005: Raport z realizacji programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych w latach 1995-2003, [http://orka.sejm.gov.pl/Druki4ka.nsf/wgdruku/4016/\\$file/4016.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki4ka.nsf/wgdruku/4016/$file/4016.pdf)

- Ewa Czerwińska, Ocena realizacji programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, marzec 2005, http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_05/i-1132.pdf

Na tym skończył się administracyjno-państwowy epizod w życiu mojego przyjaciela, Krzysztofa Lisa. Kiedy myślimy o transformacji polskiej gospodarki na tory rynkowe, nazwisko Lis powinno być koniecznie wymieniane razem z nazwiskiem Balcerowicza. Zresztą obaj panowie jakiś czas później pogodzili się i współpracowali ze sobą.