

## Doświadczenie chadeka: marzenia, realia, postulaty

### Wstęp

Jest niezwykle trudnym, ale z drugiej strony ekscytującym zadaniem spojrzeć na własne poglądy i wystąpienia po 25 latach. Moje wystąpienie składa się z dwóch wyraźnie różnych części: pierwsza oparta na moich dwóch wystąpieniach z 1991r. oraz na programie PChD z końca 1991 r., a druga część to refleksja na temat moich doświadczeń z okresu tworzenia i zarządzania WSB-NLU, odnosząc się do głównego tematu naszej konferencji.

Emocje każą mi jednak zacząć swoje wystąpienie od wspomnień z lat 1989-1991 związanych z naszą pracą w parlamencie. Drużyna Lecha Wałęsy z 1989 r. tj. wybrani w wyborach 4 czerwca 1989r. posłowie i senatorowie Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego byli grupą niezwykle zróżnicowaną – byli wśród nas wielcy artyści, byli luminarze ze środowiska akademickiego, byli także robotnicy, rolnicy, inżynierowie – to była wówczas autentyczna reprezentacja polskiego społeczeństwa. Najmniej było wśród 260 osób ludzi przygotowanych do prawdziwej działalności politycznej, może to było kilkanaście osób, bo trudno nawet kilkanaście lat działalności opozycyjnej uznać za przygotowanie do wzięcia odpowiedzialności za własne państwo. Krótko mówiąc nie mieliśmy wówczas w pierwszych miesiącach istnienia OKP wspólnego pomysłu na przyszłą Polskę. Jedno było jasne – dominowało pragnienie wolności, wspólne działanie na

rzecz odzyskania suwerenności. Wybory z 4.06.89 były przecież tylko pierwszym krokiem, a budząc się rano 5 czerwca wielu z nas obok radości z osiągniętej wygranej zastanawiało się, czy w następnych dniach nie znajdziemy się w więzieniach, czy nie powtórzy się sytuacja z grudnia 1981r. Z dzisiejszej perspektywy wiem, że jedynie środowisko Adama Michnika miało swój wyrazisty pomysł na przyszłą Polskę, jednak na całe szczęście nie udało im się zdominować Klubu. Widać też, że akceptacja zmian była powszechna, także wśród sporej części posłów PZPR/ZSL/SD i jak pojawiały się konkretne pomysły, dobrze uzasadnione, to szybko wchodziły w życie. Tu nasuwają się dwie osoby: Leszka Balcerowicza i prof. Jerzego Regulskiego z jego reformą samorządową. Reforma Balcerowicza z jej pozytywnymi i negatywnymi skutkami jest powszechnie znana, a ja chciałbym poświęcić kilka zdań reformie samorządowej. Profesor Jerzy Regulski wszedł do Senatu z wyraźnym celem – przeprowadzenia ustrojowej zmiany poprzez wprowadzenie samorządowych gmin. Byłem członkiem senackiej Komisji Samorządu Terytorialnego i uczestniczyłem w procesie przygotowania projektu ustawy. To była wspaniała przygoda, ale i ważna dla mnie lekcja prawdziwej polityki.

Dzisiaj łatwo krytykować ówczesne decyzje czy też nasze działania. Ale warto sobie przypomnieć, że Polska była pierwszym krajem obozu socjalistycznego, który zmieniał system socjalistyczny na system demokratyczny z wolnym rynkiem w gospodarce, nazywany w skrócie ustrojem kapitalistycznym. W sprawach gospodarczych przyjęliśmy, dość naiwnie, podpowiadane nam z zewnątrz rozwiązania. Dziś wiemy, że znacznie skuteczniejsze w długim wymiarze czasowym były metody zastosowane przy transformacji gospodarczej w Japonii czy Korei Płd. ( tzn. chronienie przez wiele lat własnych producentów przez wysokie bariery celne i ich stopniowe obniżanie w miarę jak wzrastała zdolność rodzimych firm do konkurowania na rynkach ) tylko że, w naszych warunkach byłoby to niemożliwe przy powszechnym wręcz marzeniu wejścia do ówczesnej Unii Europejskiej. Dzisiaj już wiemy, że wybraliśmy złą metodę prywatyzacji banków powstałych z NBP, że błędem było gwałtowne zlikwidowanie

PGR itd., itd. Może przesadne jest określenie prof. Witolda Kieżuna o kolonizacji gospodarczej Polski, ale gdyby ówczesne elity ze strony opozycyjnej były lepiej i znacznie wcześniej przygotowane do przejęcia odpowiedzialności za Państwo Polskie, to dzisiejsza Polska byłaby bliżej państw wysokorozwiniętych.

Wreszcie ostatnia ogólna refleksja – dzisiaj widać z całą ostrością jaką tragedią było pozbawienie Polski i Polaków 50 lat (1939 – 1989) normalnego rozwoju – ponieważ państwa Europy Zachodniej, także te zrujnowane w czasie II wojny światowej, zbudowały, szczególnie w latach 60. i 70. XX wieku swoją zamożność i dominującą pozycję swoich firm gospodarczych.

Ja jednak uważam, że jeszcze większą tragedią było fizyczne zniszczenie polskich elit, które budowały II Rzeczypospolitą - zrobili to po kolei Niemcy w czasie II wojny światowej, następnie Rosjanie – Sowieci oraz polscy komuniści w latach 1944 - 1953. To brak całej grupy społecznej – ludzi wychowywanych w rodzinach, w których służba Polsce, praca na rzecz dobra wspólnego i miłość własnej Ojczyzny były jednymi z najważniejszych wartości przekazywanych własnym dzieciom i wnukom przez wiele pokoleń - spowodował, że popełniliśmy tak wiele błędów po 1989r.

### **Krótkie wspomnienia z okresu tworzenia Partii Chrześcijańskich Demokratów**

Rok 1990 to czas ujawniania się coraz wyraźniejszych różnic poglądów politycznych wśród członków OKP. Dość szybko upadła próba zbudowania jednej partii politycznej reprezentującej OKP i szerzej opozycję lat 80. Pierwszym krokiem było stworzenie ROAD (późniejszej UD i UW) oraz jako jej wyrazistej alternatywy Porozumienia Centrum.

W OKP byli jednak ludzie którzy z różnych względów nie widzieli siebie w tych partiach, a szukali wspólnego mianownika w systemie wartości przedwojennej i zachodnioeuropejskiej chrześcijańskiej demokracji. Dlatego w gronie kilkunastu członków OKP wspartych

w wielu miejscach Polski przez podobnie myślących lokalnych liderów na jesieni 1990 zdecydowaliśmy się na utworzenie grupy inicjatywnej i zwołanie w dniu 13 stycznia 1991r. Kongresu Założycielskiego PChD w Poznaniu. Dlaczego w Poznaniu? Bo stamtąd pochodził lider naszego środowiska poseł Paweł Łączkowski i istniało tam środowisko chrześcijańskiej demokracji, ale także dlatego, aby podkreślić sposób naszego myślenia o Polsce, pragmatyzm, oparcie się na realiach, ale także pokazać nasz dystans do warszawo-centryzmu.

Kongres był burzliwy, ale w Polsce wszyscy świętowali „praktycznie” prawdziwą demokrację i upodmiotowienie obywateli. Na Kongresie doszło do sporu dotyczącego przygotowanego wcześniej projektu statutu (wśród uczestników była aktywna grupa prawników) i nieoczekiwanie Paweł Łączkowski (który był wspólnym kandydatem organizatorów Kongresu na Prezesa PChD) zrezygnował z kandydowania. Poddany tzw. „presji otoczenia” zdecydowałem się kandydować i zostałem wybrany przewodniczącym Zarządu Głównego PChD. Szybko okazało się, że nie nadaję się do kierowania partią, na to nałożyły się kłopoty zdrowotne i przestałem być prezesem PChD, co niewątpliwie wyszło mi na zdrowie.

### **Program gospodarczy PChD i spojrzenie na niego po 25 latach**

Przygotowując ten tekst przeczytałem po 25 latach dwa swoje wystąpienia:

- referat wygłoszony na Kongresie 13.01.1991 r. „Doktryna polityczna Chrześcijańskiej Demokracji a proces zjednoczenia Europy”
- referat „Program Chrześcijańskiej Demokracji a przyszłość Polski” z Polskiego Kongresu Chrześcijańskiej Demokracji” z 24 maja 1991 r. oraz 15 - stronicowy program polityczny PChD, który powstał prawdopodobnie pod koniec roku 1991 (wyraźnie będący owocem pracy zespołu ludzi) i mający charakter oficjalnego dokumentu.

W referacie przedstawionym w maju 1991 na 6 stron tekstu pełne 3 strony zawiera opis programu gospodarczego. Pozostałe 3 strony opi-

sują trzy filary programu, na których powinna oprzeć się Polska, aby uzyskać sukces, są to:

- przebudowa i umocnienie struktur państwa,
- program polityki społecznej dostosowany do możliwości państwa, ale widzący potrzeby konkretnego człowieka,
- ustalenie i umocnienie pozycji Polski w Europie i Świecie.

Czytając teraz tekst tego przemówienia, przypomniałem sobie określenie, które funkcjonowało w ówczesnym polskim światku politycznym opisujące członków PChD – „chrześcijańscy liberałowie”, coś w tym określeniu było z prawdy, ale ja dodałbym do niego jeszcze jedno słowo uzupełnienia – „ pragmatyczni chrześcijańscy liberałowie”, bo w całym omawianym programie widać rzeczowe, pragmatyczne podejście do skrajnie trudnych zadań stojących przed Polską roku 1991.

Wstęp do programu gospodarczego bardzo trafnie, w jednym zdaniu opisuje ówczesną sytuację gospodarczą, cytuję – „.....pokazuje w całej ostrości przekłętą spuściznę komunizmu, nie tylko ruinę gospodarczą, bezsensownie zbudowany wielki przemysł i spustoszenia (może najtrudniejsze do usunięcia) w naszych umysłach”. To była , patrząc z dzisiejszej perspektywy, trafna diagnoza, może dodałbym do tego zdania krótkie uzupełnienie : brak rodzimego kapitału.

W referacie majowym wskazuję pięć obszarów, na których Polacy powinni się skoncentrować w sprawach gospodarczych w pierwszym okresie transformacji, to jest :

1. powszechnej prywatyzacji jako drodze do efektywnej gospodarki,
2. zmianie systemu podatkowego w kierunku uczynienia z niego mechanizmu budowania NOWEJ gospodarki prywatnej, rodzinnej, spółdzielczej,
3. stworzeniu nowych, stabilnych zasad działania i długookresowego programu dla sektora firm państwowych,
4. przebudowie naszego rolnictwa,
5. uczynieniu z naszej słabości tzn. braku mieszkań jednej z lokomotyw rozruchu całej gospodarki.

Referat podkreśla, że ówczesny okres to czas wielkiego przełomu, który musi trwać minimum kilka lat i dlatego trzeba zbudować stabil-

ne zasady gospodarowania, aby można było planować indywidualne interesy na długi dystans i zakończyć bardzo niekorzystny okres niepewności.

Poniżej przedstawiam w skrócie najważniejsze propozycje zawarte w tych pięciu obszarach:

### **Prywatyzacja**

Czuje się w przedstawionych opiniach, jak wielkie napięcia wzbudzał wówczas temat prywatyzacji. Słusznie podkreślono, że nie ma jedyne, dobrego rozwiązania, że muszą być stosowane różne narzędzia, to jest prywatyzacja przez podział przedsiębiorstw i sprzedaż, bądź wydzierżawienie lub leasing ich części oraz reprivatyzacja, a także elementy tzw. „własności pracowniczej”, prywatyzacja obywatelska. Podkreślono, że prywatyzacja nie może być fetyszem, ale też nie stać obywateli Polski na dalsze utrzymywanie nieefektywnej gospodarki państwowej. W sprawie reprivatyzacji prezentowałem opinię PChD, że polskiego społeczeństwa nie stać na zwrot wszystkiego bądź pełną spłatę wartości majątków i potrzebne jest rozwiązanie kompromisowe np. przyznanie byłym właścicielom specjalnych bonów reprivatyzacyjnych uprawniających do zakupu akcji.

### **System podatkowy**

Analiza sytuacji w roku 1991 wskazywała, że najszybsze efekty może przynieść tylko nowa gospodarka prywatna, na co wskazywał już wtedy eksplozywny rozwój handlu prywatnego, który ja wtedy osobiście nazywałem I rewolucją okresu prywatyzacji. Aby uzyskać szersze zmiany, według tekstu majowego potrzebne były dwa sprawnie działające sektory:

1. sprawnie działający system bankowy, szybko i skutecznie przyznający kredyty na tworzenie nowych firm i rozwój już istniejących (jako przykład pozytywny pokazałem działania Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości),
2. stabilny, czytelny (dla przedsiębiorców) system podatkowy tak skonstruowany, żeby zmusić przedsiębiorców do inwestowania

zysków czy środków własnych. Proponowaliśmy system podatkowy oparty na dobrze przemyślanym systemie ulg w podatku dochodowym (w domniemaniu oparty na systemie niemieckim), tak aby zachęcić przedsiębiorców do inwestowania, a nie do konsumpcji czy lokowania zysków w bankach czy funduszach inwestycyjnych. Ciekawą propozycją była zasada uchwalania stabilnych ustaw podatkowych niezmiennych przez minimum 6 lat, tak aby uzyskać zaufanie obywateli, w tym przedsiębiorców do polskich reform.

### **Program dla sektora państwowej gospodarki**

W referacie podkreślono znaczenie opracowania harmonogramu prywatyzacji oraz szybkiego określenia tych dziedzin gospodarki, które powinny przez okres co najmniej dziesięciu lat pozostać w rękach państwa. Podkreślono, jak niekorzystne są niejasności w tym zakresie. Program sugeruje, aby wprowadzić formę spółek skarbu państwa dla przedsiębiorstw państwowych, aby usunąć w ten sposób ówczesną konfliktogenną formułę zarządzania przez układ dyrekcja firmy – rada pracownicza.

### **Przebudowa polskiego rolnictwa**

Program PChD dla rolnictwa poprzedzają trzy uwagi:

- blisko 40% Polaków mieszkało wówczas na wsi i utrzymywało się z rolnictwa, gdy w państwach rozwiniętej gospodarki wolnorynkowej ten udział procentowy wynosi ok. 5%,
- Polska w jednostkach przeliczeniowych produkowała wtedy więcej cukru, mleka niż Włochy, Francja, Niemcy,
- przyjęło się wówczas traktować istniejący jeszcze ZSRR jako swoistą „czarną dziurę” w której można sprzedać wszystkie nadwyżki produkcji rolnej, przy niebezpieczeństwie, że gdyby władze ZSRR uwolniły ceny i sprywatyzowały czarnoziemy ukraińskie, to szybko tam pojawiłoby się zjawisko wręcz nadprodukcji.

Szansę na poprawę sytuacji w polskim rolnictwie i na polskiej wsi widzieliśmy w:

1. znacznym wzroście usług, wzroście liczby małych firm działających na wsi i dla wsi,
2. tworzeniu małych, rodzinnych lub sąsiedzkich firm produkujących zdrową żywność, oraz wysokoprzetworzone produkty (sery, dżemy, smakołyki itp.),
3. wyraźnej regionalizacji gospodarki wiejskiej, tworzeniu regionalnych programów wsparcia,
4. uruchomieniu przez banki systemów kredytowych ukierunkowanych na rozwój firm, a nie na przetrwanie.

W referacie stwierdzono brutalnie, oczywistą dzisiaj prawdę, że małe gospodarstwo rolne nie może utrzymać całej rodziny na zadawalającym poziomie – może co najwyżej rodzinie zapewnić własną żywność.

### **Budownictwo mieszkaniowe**

Uznaliśmy, że budownictwo mieszkaniowe może w początkowym okresie transformacji stać się swoistym kołem zamachowym całej gospodarki. Ówczesny stan budownictwa określiliśmy jako klęskę, pomimo dużego potencjału produkcyjnego materiałów budowlanych i produkcji wyposażenia (w tym mebli). Zasadniczym problemem był brak w firmach kapitału. O tym w referacie nie wspominałem, ale budownictwo miało wówczas świetne perspektywy, bo aż do roku 2002 miała wzrastać co roku liczba 19-latków, a więc potrzeba budowy w Polsce nowych domów i bloków wielorodzinnych (a szczególnie małych mieszkań) była ogromna. Podkreślaliśmy, że to jeden z ważnych czynników, aby zatrzymać młodzież w kraju.

Obok zadań gospodarczych chciałem w tym miejscu dodać kilka zdań na temat naszego programu **przebudowy struktur państwa**. Za najważniejsze zadania uważaliśmy:

1. opracowanie i uchwalenie nowej Konstytucji, wybór systemu prezydencko – parlamentarnego z prezydentem wybieranym w wyborach powszechnych na najwyżej dwie sześcioletnie kadencje, dwie izby parlamentu (może ze zmniejszoną o 1/3 czy ¼ liczbą posłów i senatorów),

2. zbudowanie silnego aparatu wykonawczego państwa opartego na służbie cywilnej i oczyszczenie państwa z pozostałości starego aparatu komunistycznego,
3. umocnienie samorządu terytorialnego i samorządu gospodarczego,
4. pobudzenie w obywatelach poszanowania prawa i wzmocnienie bezpieczeństwa wewnętrznego (sprawna Policja, sprawne Izby Skarbowe czy instytucje celne).

### **Program polityczny PChD z końca 1991r. – nowe pomysły na temat gospodarki**

W 15-stronicowym programie politycznym z końca 1991r. aż 7 stron poświęciliśmy sprawom gospodarczym. Poniżej podaję tylko rozszerzenia w stosunku do propozycji opisanych poprzednio.

Uznaliśmy, że jeżeli wprowadzenie gospodarki rynkowej ma być dla nas sukcesem, to znaczy ma doprowadzić do wzrostu poziomu życia Polaków a co za tym idzie wzrostem bogactwa państwa, to potrzebny jest system oparty na:

1. zasadzie nienaruszalności własności prywatnej,
2. otwartości gospodarki,
3. stabilnych zasadach funkcjonowania gospodarki,
4. stabilnym pieniądzu i aktywnym systemie podatkowym i kredytowym,
5. wysokiej jakości kadr zarządzających gospodarką.

Bardzo interesującym stwierdzeniem było mocne wyakcentowanie konieczności prowadzenia przez państwo aktywnej polityki gospodarczej. W początkowych latach procesu transformacji to był raczej rzadki postulat.

Niezwykle ciekawym był pomysł, aby przy ustaleniu systemu podatkowego przyjąć jako obligatoryjną zasadę, że firmy co roku przekazują 5% podatku dochodowego na wsparcie 5 dziedzin działalności społecznej (pomocy społecznej, zdrowia, oświaty, kultury, sportu).

Jako osobny punkt w programie gospodarczym opisane są propozycje w zakresie ekologii, w tym projekt stworzenia zachęt finansowych do zadrzewienia dużej części najniższych klas rolnych (V, VI)

jako najskuteczniejszej metody poprawy czystości powietrza.

W trakcie Kongresu Założycielskiego PChD na 7 wystąpień aż 5 było poświęconych problemom gospodarczym, niestety nie udało mi się dotrzeć do dokumentów, ale uważam za niezbędne podanie poniżej autorów i tytuły referatów (podaję za programem Kongresu)

1. Uwagi o programie gospodarczym - Leonard Szymański /Poznań/
2. Program prywatyzacji na 1991 r., perspektywy i zagrożenia –Bronisław Wilk /Opole/
3. Wobec problemów prywatnej przedsiębiorczości – Jerzy Konieczny /Poznań/
4. Gospodarka państwa a budżet wojewódzki i samorządu terytorialnego – Andrzej Glapiński
5. Podstawowe potrzeby wsi i rolnictwa – Robert Raczyński

#### **Dopisek autora**

Pamiętam z tamtego okresu, że gorąco przekonywałem koleżanki i kolegów z PChD do tworzenia INSTYTUCJI a w tym Izb Gospodarczych. Dopiero instytucje, od państwowych do społecznych budują trwały gmach państwa. W tak gorącym, rozdyktowanym czasie trudno było skoncentrować się na tworzeniu organizacji, gdy pozytywne dla państwa efekty będą widoczne po wielu latach. Byłem wówczas mocno przekonany, że PChD może sobie zbudować silną pozycję wśród tworzącej się klasy przedsiębiorców prywatnych, jeżeli weźmiemy czynny, aktywny udział w tworzeniu lokalnych towarzystw gospodarczych i izb gospodarczych. Wręcz namawiałem kolegów – zakładajmy Izby! Sam taką inicjatywę podjąłem i skończyła się ona dużym sukcesem w województwie nowosądeckim.

#### **Współczesne spojrzenie autora na program gospodarczy PChD z 1991 r.**

Program gospodarczy przedstawiony na Kongresie majowym musiał się ograniczyć do krótkich haseł. Trzeba też podkreślić, że w maju 1991 r. PChD istniało zaledwie 4 miesiące i jeden tydzień. To oczywi-

ste, że członkowie – założyciele Partii poświęcali ten czas na tworzenie struktur lokalnych, warto też przypomnieć, że na jesieni odbyły się wybory parlamentarne. To nie był właściwy czas na spokojne, pogłębione seminaria, w czasie których krok po kroku tworzy się programy. To nawet zaskakujące, bo czytając 15-stronicowy program z końca roku miałem poczucie głęboko przemyślanego i dojrzałego dokumentu programowego.

Zarysowane w programie kierunki działań były potrzebne w tym okresie, trzeba też zauważyć, że nie dostrzeżliśmy wówczas niebezpiecznych działań, które później mocno wpływały na kształt naszej gospodarki. Dla przykładu – przejmowanie firm czy ich tworzenie przez osoby z aparatu komunistycznego, naiwna sprzedaż państwowych firm i banków kapitałowi zagranicznemu, drastyczna likwidacja PGR-ów i jej skutki.

W przedstawionym w maju 1991 r. zarysie programu czuje się że to dopiero start (prawie bloki startowe) do wydzwignięcia polskiej gospodarki z okowów starego systemu, że mamy jeszcze przed sobą daleką drogę do normalnej gospodarki rynkowej.

Z proponowanych rozwiązań obecnie wiemy, że nie spełniła oczekiwań prywatyzacja „obywatelska” (tj. rozdawnictwo bonów prywatyzacyjnych), że śladowe były pozytywne przykłady tzw. własności pracowniczej. W praktyce nie rozwiązano w sposób systemowy sprawy reprivatyzacji. W propozycjach systemu podatkowego słusznie – moim zdaniem – proponowaliśmy odpisy z podatku dochodowego środków finansowych poniesionych na inwestycje. Słusznie podkreślaliśmy znaczenie stabilności i przejrzystości systemu podatkowego, bo brak czytelnych reguł i ich interpretacji przez urzędy i izby skarbowe jest do tej pory zmorą dla przedsiębiorców.

Przez wiele lat proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych odbywał się wręcz chaotycznie, a intensywność prywatyzacji wyznaczały potrzeby budżetu państwa. Z dzisiejszej perspektywy widać, jak kosztownym błędem był brak opracowania długoterminowej strategii gospodarczej (warto tu przypomnieć słowa ówczesnego ministra gospodarki – cytuję z pamięci – że najlepszą strategią jest brak strategii).

Z dzisiejszej perspektywy można stwierdzić, że dwie dziedziny, które w roku 1991 budziły ogromne emocje, ale i agresję – to jest rolnictwo i budownictwo mieszkaniowe – były ważną częścią naszego programu gospodarczego, dały sobie same radę w procesie transformacji. Oczywiście na obecną sytuację wsi istotny wpływ mają wprowadzone w 2004r. dopłaty do produkcji rolnej ze środków UE, ale trzeba z satysfakcją podkreślić, jak silną pozycję mają wyroby polskiego rolnictwa i sadownictwa na rynku międzynarodowym. Sprawdziły się nasze uwagi, że nie można się koncentrować na eksporcie na teren byłego ZSRR, a obecnie Rosji, szczęśliwie dla Polski nie sprawdziły się nasze uwagi na możliwość zalewu produktów rolnych z terenów czarnoziemów wschodnich. Oczywiście oceniając zmiany w rolnictwie i położeniu polskiej wsi trzeba pamiętać o „czarnej” stronie zmian, to jest sytuacji dużej grupy pracowników byłych PGR-ów i członków ich rodzin, którzy tworzą obecnie dużą grupę społeczną „wykluczonych” – obecnie około 60% osób znajdujących się w Polsce w grupie osób osiągających dochody poniżej wskaźnika określającego poziom skrajnego ubóstwa mieszka na wsi.

Budownictwo nie było przez ostatnie 25 lat powodem istotnych problemów, sektor budowy mieszkań czy też domów jednorodzinnych był i jest moim zdaniem silnym i w miarę stabilnym segmentem naszej gospodarki. Znacznie trudniejsza jest sytuacja sektora finansowania zakupu mieszkań czy budowy domów, wystarczy tu wspomnieć o problemie kredytów „frankowych” i związane z tym emocje.

### **Spowiedź ówczesnego liberała gospodarczego, powiązana z oceną procesu transformacji**

Moje życie zawodowe po 1991 r. skoncentrowało się na tworzeniu od podstaw unikalnej w Polsce uczelni a później jej zarządzaniu. Niezależnie od działalności w WSB-NLU cały czas, aż do dzisiaj, jestem zaangażowany w działalność środowisk gospodarczych, od 1991 r. jestem członkiem pięciosobowej Rady Organizatorów BCC (obecnie jej przewodniczącym), przez 10 lat byłem prezydentem Sądecko-Podhalańskiej

Izby Gospodarczej, a przez cztery lata członkiem prezydium Krajowej Izby Gospodarczej. „Po drodze” byłem członkiem kilku rad nadzorczych przedsiębiorstw (średnich i dużych), w tym członkiem RN jednego z największych banków działających w Polsce. Mogę więc stwierdzić, że znam się na gospodarce i rozumiem procesy gospodarcze zachodzące w świecie i w Polsce.

W 1989r. zostając senatorem miałem za sobą 19 lat pracy na zapleczu badawczym dużego przedsiębiorstwa produkującego wielkogabarytowe wyroby z węgla i grafitu, i to firmy jak na tamte czasy nowoczesnej i dobrze zarządzanej. Było więc sprawą naturalną, że wybrałem w Senacie pracę w Komisji Gospodarki Narodowej. Moimi mistrzami w Komisji, także swoistymi mentorami stali się wówczas senatorowie śp. prof. Cezary Józefiak, przewodniczący komisji i prof. Jerzy Dietl. Gdyby określić moje ówczesne poglądy, to przy moim mocno tradycyjnym systemie wartości opartych na religii katolickiej byłem przekonany liberałem gospodarczym i wyznawcą wolnego rynku i prywatnej gospodarki. Ówczesna Wspólnota Gospodarcza (obecna Unia Europejska) jawiła mi się jako swoisty „raj”, do którego powinniśmy dążyć za wszelką cenę i to możliwie szybko. Muszę się teraz przyznać, że doświadczenia lat 1992 – 2015 mocno naruszyły moją ówczesną, mocno naiwną postawę liberała. Coraz wyraźniej widzę, że nie da się uniknąć w wielu obszarach gospodarki świadomej, wręcz niezbędnej ingerencji (interwencji) państwa.

Na początku trzeba też stwierdzić, że gospodarka światowa roku 2015 znacząco się różni od gospodarki światowej roku 1991, a najważniejsze zmiany to:

- znacząco rozwinął się proces globalizacji gospodarki, zwiększyła się potęga największych światowych korporacji (w tym ich pozycja polityczna oraz wpływ na wielkie organizacje międzynarodowe jak np. UE, ale także wpływ na poszczególne rządy państw),
- rozwija się szczególnie szybko sektor gospodarki nazwanej „gospodarką opartą na wiedzy”, to ta część gospodarki przynosi największe zyski, a jej firmy uzyskują największą kapitalizację,
- realna gospodarka (produkcja towarów, usług, handel itd.) wyra-

źnie się „odkleiła” od rynków finansowych, a działania spekulacyjne na tych rynkach przynoszą największe zyski, tworząc tzw. kapitał spekulacyjny. (Jak wielka jest jego skala, dobrze to pokazuje przykład Deutsche Bank, ma on w przybliżeniu aktywa wartości 550 mld \$, a wyemitował derywaty wartości ok. 50 bln \$, a więc blisko 100 razy więcej).

Można więc wręcz stwierdzić, że nastąpiła „finansjalizacja” światowej gospodarki, na której najwięcej zyskują najbogatsi, a uboczne skutki tego zjawiska pokazały kryzysy finansowe ostatnich lat.

Warto w tym miejscu wspomnieć o bestsellerze ekonomicznym ostatnich 2 lat tj. książce Thomasa Pikett’ego „Kapitał w XXI wieku” w której autor stawia ostro sformułowaną tezę, że współczesny kapitalizm zbliżył się do kapitalizmu z czasów Charlesa Dickensa. Następuje obecnie coraz większa koncentracja bogactwa, czyli bogaci zyskują najwięcej (dla przykładu w rękach 1% najbogatszych na świecie w 2009r. było 44% światowego majątku a w 2014r. 48%, przewiduje się, że w 2016 to będzie już 50%., natomiast „dolne” 80% światowej ludności jest w posiadaniu tylko 5,5% światowego majątku).

Na tym tle spróbujmy przeanalizować polski dorobek w sprawach gospodarczych ostatnich 25 lat:

- Porównanie Polski roku 1991 i Polski roku 2015 pokazuje jasno że przebyliśmy długą drogę i mimo wielu zastrzeżeń musimy stwierdzić, że Polska jest obecnie znacznie bliżej świata wysokorozwiniętego niż to było w roku 1991. Najprostszy przykład to dwukrotnie wyższy PKB. Równocześnie podniósł się znacząco standard życia zdecydowanej większości Polaków (interesujące czy my sami pamiętamy jak żyliśmy w 1991r., jakie było wyposażenie naszych mieszkań, jakimi samochodami jeździliśmy itp.).
- Uważam za niezwykle trafne określenie sprzed kilku lat Czesława Bieleckiego, cytuję z pamięci „Polacy odnieśli wielki sukces a Państwo Polskie poniosło klęskę”. Każdy z nas mógłby podać pozytywne przykłady, jak konkretni Polacy zaczynając od zera lub niemal od zera, zbudowali małe lub wielkie firmy, zmienili swoje życie. Dla mnie takimi „sztandarowymi” przykładami,

bo ich działania obserwowałem niemal od początków, są bracia Adam i Jerzy Krzanowscy (firma Nowy Styl), Ryszard Florek (Fakro) czy Wiśniowski (firma Wiśniowski).

Można też stwierdzić, że wyraźnie i to pozytywnie zmieniła się opinia o Polakach w wielu państwach szeroko rozumianego świata zachodniego. A gdyby porównać Polskę i Ukrainę to w latach 80. Ukraina jako republika ZSRR miała wyższy PKB od Polski a i Ukraińcy żyli nieco lepiej niż Polacy. Obecnie dzielą te państwa niemal „lata świetlne”, nie wspominając nawet obecnej wojny.

Dlaczego określenie, że Państwo Polskie poniosło klęskę uważam za przystające do obecnej sytuacji (poniżej odnoszę się tylko do spraw gospodarczych):

- bo nie opracowaliśmy na początku procesu transformacji strategii rozwoju na 25-30 lat, w miejsce tego poddaliśmy się bezwolnie procesom gospodarczym zachodzącym w świecie,

- zbyt wiele lat kolejne polskie rządy zmarnowały nic nie robiąc dla przyszłości Polski, tylko biernie administrując państwem. W praktyce lata dwukrotnych rządów SLD oraz 8 lat rządów koalicji PO i PSL z punktu widzenia budowy siły i potencjału konkurencyjnego Polski są to lata stracone. (Dla mnie słowa premiera Donalda Tuska sprzed kilku lat, cytuję z pamięci „mnie interesuje tylko TU i TERAZ” były negatywnym szokiem, bo kto jeśli nie premier powinien a nawet musi myśleć o przyszłości swojego państwa).

- Rozumiem, że brak polskiego kapitału w latach 90. w praktyce skazał polską gospodarkę na proces para-kolonizacji (a często przejmowania firm za przysłowiowe grosze), ale dlaczego polskie rządy dopuściły do wejścia, i to w zasadzie darmowego, na polski rynek międzynarodowych sieci handlowych, wiedząc że to zniszczy lub bardzo ograniczy rodzimy drobny handel i nie da czasu niezbędnego do powstania polskich dużych sieci handlowych.

- Uważam (choć wiem, że to kontrowersyjna opinia), że błędem była sprzedaż w latach 90 banków państwowych powstałych z wydzielonych oddziałów regionalnych NBP (BPH, BZ, WBK...)



dużym bankom zachodnim, oddając kapitałowi zagranicznemu blisko 2/3 bankowości w Polsce. Pamiętam argumenty, jakimi wówczas uzasadniano sprzedaż banków: Polska nie ma wystarczających kapitałów, nie mamy know-how, dostępu do najnowszych technologii informatycznych, a przecież kapitał nie ma narodowości... Ja w USA wtedy spotykałem Amerykanów polskiego pochodzenia, którzy byli członkami zarządów dużych banków czy funduszy inwestycyjnych i mieli dostęp do wszystkiego, czego nam wtedy brakowało. Trzeba było dogadać się z kilkoma z nich i oddać im banki w zarządzanie na zasadach kontraktów menedżerskich gwarantując np. przez 10 lat 30% zysku banku po opodatkowaniu jako wynagrodzenie. Banki po 10 latach byłyby silne i nadal państwowe i dalej polskie. Cóż, teraz można o tym tylko dyskutować.

- Uważam, że wręcz głupotą i to bardzo kosztowną była sprzedaż kapitałowi zagranicznemu kopalni kruszyw i cementowni przed łatwym do przewidzenia okresem budowy w Polsce autostrad i dróg ekspresowych. To dlaczego się teraz dziwimy, że 1km polskiej autostrady kosztował najwięcej w Europie?

- Coraz częściej ekonomiści i analitycy gospodarki stwierdzają że Polska wpada (według mnie już wpadła) w tzw. pułapkę średniego dochodu. Czytałem poważne opracowania, w których analizowano przebieg procesów transformacji w ponad 30 państwach całego świata. Okazało się, że zaledwie kilka z tych państw (Japonia, Korea Płd., Singapur) potrafiły się z tej pułapki wydostać i dołączyć do państw wysokorozwiniętych. Od co najmniej 3-4 lat w polskich publikacjach (i to zarówno pisanych przez naukowców jak i polityków) nie podaje się roku, w którym polski PKB liczony na jednego mieszkańca osiągnie średni PKB/mieszkańca liczony dla „starej” UE tzn. 15 najbardziej rozwiniętych państw. W polskich realiach „upajanie” się 3% wzrostu rocznego PKB jest śmieszne a polityk, który to robi, jest głupi albo zakłamanym. Wystarczy porównać 1% wzrostu PKB Niemiec (37.3 mld \$ w 2013) i polskie 3% wzrostu PKB (15,6 mld \$) żeby zobaczyć,

że Niemcy, ale i inne najbogatsze państwa nam wciąż w wartościach bezwzględnych PKB uciekają.

Od przynajmniej 5-6 lat widać wyraźnie, że dotychczasowe mechanizmy rozwoju Polski przestają być skuteczne. Tak więc konieczne są nowe mechanizmy, stosowne do obecnej sytuacji gospodarki światowej i poziomu rozwoju Polski. Dla mnie takim mechanizmem, wręcz narzędziem rozwoju są inwestycje w rozwój transferu efektów badań naukowych, nowych technologii i innowacji pomiędzy nauką a gospodarką, tzn. polskim środowiskiem akademickim i jego instytucjami a polskimi firmami. Trzeba koniecznie wesprzeć polskie rodzime firmy (i to musi zrobić we własnym, długoterminowym interesie polskie państwo) aby mogły osiągnąć tzw. efekt skali. Ponadto potrzebne są publiczne programy wspierania polskich firm rodzinnych.

Powyżej przytoczyłem tylko w największym skrócie swoje uwagi dotyczące procesu transformacji, bo to nie jest temat naszej konferencji i mojego wystąpienia. Piszę o tym dlatego, że muszę się przyznać do wyraźnej zmiany (może lepiej to określić – ewolucji) swoich poglądów, od postawy naiwnego liberała gospodarczego do człowieka, który obserwując, ale i działając czynnie w gospodarce, coraz wyraźniej widzi, że we współczesnym świecie tylko państwa potrafiące aktywnie zarządzać swoim rozwojem mogą osiągać cele, którym każde państwo powinno służyć – wzrostowi bogactwa jak największych grup swoich obywateli, a dzięki bogactwu państwa także mieć środki na objęcie mądrą ochroną klasy społecznej osób biednych i wykluczonych.

### **Warto i można działać etycznie – refleksje osobiste po wielkim sukcesie organizacji, ale i dużej porażce twórcy po 20 latach**

#### **Krótki wstęp do historii WSB-NLU**

Moja kariera zawodowa - fizyka, była związana z dużym, bo liczącym ok. 100 pracowników, ośrodkiem badawczym będącym częścią fabryki produkującej produkty z grafitu i węgla przetworzonych.

Moje jedyne kontakty z uczelniami przed 1989 r. ograniczały się do współpracy badawczej z trzema instytutami AGH oraz UJ. Pomysł utworzenia uczelni biznesowej powstał w czasie wrześniowej wizyty studyjnej w Niemczech Zachodnich. Grupa członków OKP na zaproszenie Fundacji Konrada Adenauera zapoznawała się w Niemczech z instytucjami państwa demokratycznego i wolnego rynku. Z tej kilkudniowej wizyty przywiozłem dwa pomysły – prywatnej szkoły biznesu oraz izby gospodarczej. Oba zostały skutecznie zrealizowane w dwóch następnych latach. W tamtym okresie, nie tylko ja, ale większość członków OKP gorączkowo zastanawiała się, jak wzmocnić i zagospodarować tak nieoczekiwanie uzyskaną wolność i szansę, jaką stworzyły wygrane czerwcowe wybory oraz powołanie 12 września Rządu Premiera Tadeusza Mazowieckiego. Pamiętam, że miałem wtedy poczucie silnej powinności, że muszę także sam, zrobić wszystko co jest możliwe, aby właściwie szansę, którą otrzymałem w wyborach wykorzystać nie dla siebie, ale dla Polski.

Ja już w latach 80. byłem zwolennikiem tworzenia niezależnych (od ówczesnej władzy) instytucji, a po czerwcu 1989 r. uważałem za budowanie instytucjami obywatelskimi, prywatnymi polskiego życia publicznego za sprawę kluczową, równie ważną jak budowanie sprawnie działających instytucji państwowych. Nie trzeba było wtedy być nadzwyczaj przenikliwą osobą, aby zdawać sobie sprawę, że rozwój gospodarki prywatnej, jeżeli ma być skuteczny, będzie potrzebował ogromnej rzeszy ludzi przygotowanych do pracy w nowych warunkach, całkowicie różnych od tych, które istniały w gospodarce socjalistycznej. Byłem też przekonany, że uczelnie publiczne z racji wielkości, ale i sposobu (bardzo powolnego) procedowania zmian programowych będą potrzebowały długiego czasu aby dostosować swoje programy kształcenia do nowych potrzeb, nie mówiąc o potrzebie zmian mentalnych u sporej części kadry dydaktycznej. Z uwagi na wypadek samochodowy z listopada 1989 r. straciłem kilka miesięcy, ale już od marca 1990 r. intensywnie pracowałem nad oboma inicjatywami. Łatwiej było z utworzeniem Towarzystwa Gospodarczego – poprosiłem o pomoc znanego sądeckiego prywatnego przedsiębiorcę Kazimierza Pazgana i na pierw-

sze spotkanie organizacyjne w styczniu 1990 r. nieoczekiwanie przyszło aż kilkaset osób. Ostatecznie Towarzystwo zostało zarejestrowane 30 marca 1990 r., by 1 października 1990 r. przekształcić się w Sądecko – Podhalańską Izbę Gospodarczą obejmującą swoim działaniem teren całego ówczesnego województwa nowosądeckiego. Zostałem wybrany wtedy Prezesem Zarządu Izby.

Znacznie trudniej i dłużej trwało tworzenie Szkoły Biznesu, ponieważ nie miałem żadnego doświadczenia akademickiego, od początku założyłem, że muszę się oprzeć na wzorcach zagranicznych oraz szukać pomocy ekspertów z zewnątrz i wsparcia zewnętrznego. Pierwszym doradcą był Szwed Per Gustaw Nilsson, zaangażowany w pomoc dla przemian polskich. Założyłem też, że z uwagi na moją pozycję polityczną senatora nie mogę być właścicielem Szkoły i dlatego utworzyłem wraz z grupą znajomych fundację, która została formalnym założycielem Szkoły. Ostatecznie z nazwą: „Sądecko – Podhalańska Szkoła Biznesu” (jeszcze jako pomaturalna, dwuletnia szkoła zawodowa) Szkoła zaczęła działać 29 września 1991 r. z 64 studentami. Od razu zobaczyłem, że bez istotnego wsparcia programowego sami nie damy sobie rady i zacząłem jeszcze silniej szukać partnera zagranicznego. Z oczywistych powodów skoncentrowałem się na USA, a szczególnie Chicago (z uwagi na liczbę Polaków tam mieszkających i powiązanie jej dużej grupy z Podhalem). Poszukiwania skończyły się sukcesem i 9 maja 1992 r. podpisałem unikalną umowę z ówczesnym Prezydentem National - Louis University z Evanston (Ill) dr Orleyem Herronem. Od NLU nie otrzymaliśmy pieniędzy, ale rzecz znacznie cenniejszą – programy nauczania na studiach bakałarskich biznesu oraz języka angielskiego jako języka obcego, a także obietnicę otrzymywania przez absolwentów naszej Uczelni dyplomów NLU. To partnerstwo, wsparte przyjazdem na trzy lub dwa lata trójki doświadczonych wykładowców amerykańskich stało się podstawą naszego przyszłego sukcesu.

Opisując w najkrótszy sposób historię 20 lat swojego działania dzielę ten okres na cztery fazy:

**I. lata 1991-1996:** faza budowania struktur organizacyjnych, otrzymanie uprawnień szkoły wyższej, uzyskania lokalizacji w Pa-

łacu Stadnickich w Nawojowej (10 km od N.Śącza), nieustanny brak pieniędzy i okres mojego intensywnego żebrania, ale zarazem cudowny okres pionierski, entuzjazm pracowników oraz rosnącej z roku na rok liczby studentów. WSB-NLU szybko stało się modną uczelnią z dużym zainteresowaniem mediów i w 1996 r. zostaliśmy w rankingu „Wprost” uznani za najlepszą polską szkołę biznesu.

**II. Lata 1997-2005:** uzyskanie w roku 1997 równowagi budżetowej (zrównanie kosztów funkcjonowania z wpływami z czesnego wnoszonego przez studentów), realizacja kilkuletniego okresu budowania infrastruktury na terenie kupionych terenów byłego Kombinatów Budowlanego w Nowym Śączu, uzyskanie ogromnego sukcesu rekrutacyjnego na studia stacjonarne, zdobycie znakomitej marki na rynku pracy przez naszych absolwentów, stałe zwycięstwa w rankingach, popularność Uczelni w mediach, uzyskanie uprawnień magisterskich i nowe programy studiów, wreszcie liczne nagrody i wyróżnienia dla rektora.

**III. Lata 2006-2011:** faza rosnących kłopotów finansowych związanych z malejącą liczbą kandydatów na studia stacjonarne przy wciąż rosnącej jakości kadry dydaktycznej, ze wspinałym zapleczem informatycznym oraz wciąż rosnącej jakości całej instytucji. Lata 2006 – 2011 to był okres nieustannych prób ratowania WSB-NLU, a zarazem czas powstania i realizacji największego projektu Uczelni tj. Parku Naukowo – Technologicznego Brainville.

#### **IV. Oddanie uczelni nowemu inwestorowi 11.grudnia 2011**

Na temat każdej z tych faz mógłbym napisać wielostronicowe opracowania i takie teksty wiele razy powstawały, ale to nie jest treścią obecnego opracowania.

#### **Etyczne podstawy sukcesu WSB – NLU**

Inicjatywa utworzenia w Nowym Śączu prywatnej szkoły wyższej była pierwszą w Polsce inicjatywą tworzenia uczelni w małym mieście. Trzeba jasno stwierdzić, że z racjonalnego punktu widzenia ta inicjatywa nie miała szans powodzenia - nie mieliśmy pieniędzy, nie było w Nowym Śączu odpowiednio wykształconych kadr akademickich, nie było początkowo programów nauczania, a lider przedsięwzię-

cia jak i jego współpracownicy byli całkowitymi amatorami. A jednak osiągnęliśmy ogromny sukces, - nasi absolwenci w ciągu kilku lat zdobyli znakomitą markę na rynku pracy, Uczelnia przez 10 lat wygrywała rankingi, mieliśmy studentów z całego kraju i z zagranicy (z 37 państw całego świata), a rektor otrzymał wiele prestiżowych nagród i wyróżnień. Może to zabrzmieć zaskakująco, ale ja Uczelni, którą wymyśliłem i tworzyłem, nigdy nie uważałem za swoją własność – może to zabrzmie górnolotnie i patetycznie, ale ja ją utworzyłem i rozwijałem dla swojej Ojczyzny – dla Polski jako ważną instytucję kształcąca wysokiej klasy absolwentów, ale także instytucję tworzącą nowe standardy i wymuszającą pozytywne zmiany w całym sektorze szkolnictwa wyższego. Przyjmując zasadę kształcenia na bardzo wysokim poziomie, przyjęliśmy też, że WSB-NLU musi być dostępna dla młodzieży z rodzin niezamożnych, stąd wysokość czesnego w porównaniu np. z VHU czy też NLU była kilka razy mniejsza. Postawa działania Pro Publico Bono wymuszała z kolei sposób działania – uczciwość w zarządzaniu Szkołą i jej finansami uważałem za sprawę oczywistą. Dla przykładu przytoczę krótką „historię” z początków naszej działalności, jeszcze wtedy byłem senatorem. Podczas jednego z pierwszych Forów Ekonomicznych w Krynicy otrzymałem od bardzo znanego wówczas biznesmena zwitek banknotów dość gruby, usłyszałem „Panie Senatorze to dla Pana na pomoc dla Szkoły”. Pamiętam jak te pieniądze mnie „parzyły” w kieszeni. W następnym dniu wpłaciłem pieniądze do kasy Uczelni, a ofiarodawcy wysłaliśmy potwierdzenie przyjęcia kwoty (to było w starych złotych, o ile pamiętam 50 lub 100 mln zł, a w tamtym czasie to było spory zastrzyk dla finansów Uczelni.) Po kilku latach działania wymyśliłem, aby rodzicom studentów dziennych wysyłać przed świętami Bożego Narodzenia, obok życzeń świątecznych, także sprawozdanie z działalności Uczelni za ostatni rok. Podczas inauguracji nowego roku akademickiego publikowaliśmy nasz budżet wykonawczy. Byliśmy pierwszą Uczelnią, która wprowadziła anonimowy system ocen przez studentów ich wykładowców i asystentów (łącznie z profesorami) to wówczas była wręcz rewolucja i sensacja. Ten system narzucili nam nasi partnerzy z NLU, bo

tam to był standard. Te oceny rzeczywiście braliśmy pod uwagę. Pamiętam swój stres, gdy po trzykrotnej negatywnej ocenie podziękowałem za pracę mojemu przyjacielowi, bardzo znanemu profesorowi. Nie potrafił się dostosować do obowiązujących u nas standardów relacji ze studentami. Pamiętam też wiele nieprzyjemnych, czasami wręcz upokarzających rozmów, gdy prosiłem o wsparcie finansowe dla Szkoły (często rozmówca uważał, że chcę uzyskać pieniądze dla siebie), tę część mojej pracy uważałem za najgorszą i natychmiast ją przerwałem gdy Szkoła przekroczyła tzw. punkt przełamania budżetu (angielski breaking point).

Oczywiście, jak musi się to zdarzać przy tak nietypowej działalności, musiały się zdarzać błędy (ale o nich zapewne lepiej opowiedzieliby moi współpracownicy), ale nigdy nie podejmowałem świadomie działań nieetycznych, gdyż etyczne działanie było wręcz wpisane w misję mojej pracy w Szkole i dla Szkoły i to z oczywistych powodów: - dość szybko stałem się dla sporej części moich studentów, późniejszych absolwentów, swoistym „poziomem, punktem odniesienia” - dlatego z racjonalnych powodów nie mogłem zrobić czegoś takiego, co zniszczyłoby mój wizerunek w ich oczach. Z tym nie mógłbym żyć, a punktu widzenia mojej wiary to byłby czyn i grzech nie do wybaczenia,!

W latach 90., kiedy powstawały setki tysięcy nowych firm, dość powszechne było przekonanie opinii publicznej i tak myślało wielu dziennikarzy, że za szybkim sukcesem biznesowym muszą się kryć niejasne interesy, że przysłowiowy pierwszy milion trzeba ukraść. Nasza Szkoła osiągnęła spektakularny sukces już po kilku latach, szczególnie wtedy, gdy trzy pierwsze, jeszcze niewielkie roczniki naszych absolwentów weszły, głównie na warszawski, rynek pracy. W pierwszych kilku latach oferowaliśmy wyłącznie studia stacjonarne, bardzo intensywne oraz nasycone także nauką języka angielskiego. Absolwenci więc natychmiast wyróżnili się na rynku pracy. Nieformalne opinie ich pracodawców szybko stały się powszechnie znane. Do Szkoły zaczęli przyjeżdżać dziennikarze próbując zrozumieć, co w niej jest takiego, co tak szybko zbudowało jej prestiż, wielu z nich próbowało się też doszukiwać jakiś ukrytych intencji lidera Szkoły Krzysztofa Pawłowskiego. Zwykle po 2 lub 3 dniach swobodnego „śledztwa” dziennikarze głównie pod wpływem opinii

naszych studentów i ich entuzjazmu zostawali wręcz „fanami”, pisząc artykuły czy tworząc audycje telewizyjne albo radiowe będące czystą reklamą WSB-NLU. I co ciekawe przez 13-14 pierwszych lat działalności nie wydaliśmy ani 1 zł na promocję! Nigdy też w tamtym okresie nie stosowaliśmy tzw. metody sponsorowanych tekstów czy audycji. Z dzisiejszej perspektywy uważam, że dziennikarze byli zaskoczeni atmosferą wśród pracowników i studentów, transparentnością instytucji, poczuciem misji, sukcesem Uczelni budowanej „wbrew” uznanym standardom i w tak niezwykłym miejscu.

Przez wiele lat, aż do 2007 r. podstawową grupą studentów byli studenci studiów dziennych, ponad 80% z nich przyjeżdżało na studia do Nowego Sącza z innych miejscowości, praktycznie z całej Polski. Po kilku latach stwierdziliśmy, że co roku w ciągu mniej więcej 2 miesięcy znika ze Szkoły ok. 6-7% studentów I roku. Okazało się, że nasz system studiowania wymuszający stałą obecność na lektoratach językowych i zajęciach w pracowniach informatycznych bardzo szybko „odsiewał” tych nowych studentów, którzy myśleli że dyplom można u nas kupić. W tej sytuacji pozostawali u nas studenci pracowici i ambitni. Dla nas – od kierownictwa po kadre dydaktyczną – było jasne, że prestiż uczelni możemy podtrzymać tylko wtedy, gdy nasi absolwenci będą dobrze, a najlepiej, lepiej od absolwentów innych uczelni przygotowani do pracy, a to wymagało utrzymania wysokiego poziomu studiów. Nigdy w ciągu 20 lat mojego liderowania w WSB-NLU, nawet w najtrudniejszych z finansowego punktu widzenia warunkach, nie było przyzwolenia, aby obniżyć minimalny, akceptowalny poziom wiedzy studentów.

Podsumowując, na podstawie własnego doświadczenia mogę stwierdzić że etyczne metody działania (szczególnie w instytucji zaufania publicznego, jaką jest każda szkoła, nie tylko szkoła wyższa) są wręcz niezbędne. Tworząc instytucję, która ma działać długookresowo etyczne działanie jest konieczne!

### **Co było wyróżnikami WSB-NLU ?**

To, co zgodnie podkreślali zewnętrzni obserwatorzy, ale co do tej pory często mówią nasi absolwenci, to zasadniczą cechą wyróżniającą

cą naszą Uczelnię od innych Uczelni, tak państwowych jak i prywatnych była obok świetnego poziomu nauki języka angielskiego atmosfera wśród studentów i charakterystyczna intensywność studenckiego życia pozalekcyjnego. Miasto Nowy Sącz nie było w stanie oferować młodym ludziom szczególnie atrakcyjnych miejsc i sposobów spędzania wolnego czasu. Kraków był odległy wówczas o min. 2 godz. jazdy samochodem. W tej sytuacji studenci sami zaczęli organizować imprezy i tworzyć organizacje umożliwiające im realizację ich hobby czy zainteresowań, Przy pomocy kadry dydaktycznej powstawały też koła naukowe. Wymienienie tylko nazw organizacji, kół, oddziałów stowarzyszeń czy imprez kulturalnych i rozrywkowych, wreszcie poważnych studenckich konferencji naukowych czy eksperckich, zajęłoby co najmniej 3 strony druku, ja ograniczę się tylko do wspomnienia o najbardziej zaskakującym obszarze zainteresowań – moi studenci przygotowali i wystawili dwa trwające ponad 60 minut musicale ! nie licząc koncertów muzycznych. Badając co roku preferencje kandydatów na studia dzienne, w jednym z roczników okazało się, że aż 60% badanych ujawniło zainteresowania artystyczne.

Charakterystycznym wyróżnikiem było to, że wszyscy od szefa poprzez kadrę dydaktyczną do pracowników administracji (świetne relacje studentów z pracownikami dziekanatu!) traktowaliśmy studentów jako swoich partnerów, nawet więcej niż klientów. Co ciekawe, najbardziej doceniali to ci studenci, którzy przechodzili do nas z innych uczelni (i państwowych i prywatnych) oraz nasi absolwenci studiów licencjackich, którzy z uwagi na uzyskanie atrakcyjnych miejsc pracy podejmowali studia magisterskie w Warszawie w najlepszych uczelniach.

Nie ukrywam, że sam dbałem o ożywione relacje ze studentami, nie prowadziłem regularnych zajęć więc musiałem znaleźć inne metody budowania relacji – od regularnych, niemal codziennych gdy byłem w Nowym Sączu spacerów „korytarzowych” w czasie przerw w zajęciach i nieformalnych rozmów, poprzez udział w imprezach studenckich (od konferencji do dyskotek), regularnych cotygodniowych godzinach przyjęć dla studentów, organizacji „podwieczorków z rektorem” dla studentów I roku, po wizyty z opłatkiem na zajęciach dla wszystkich

lat i form studiów przed świętami Bożego Narodzenia i dzieleniem się opłatkiem z każdym ze studentów znajdującym się na zajęciach. Ja zawsze lubiłem i nadal lubię młodych ludzi i dobrze się wśród nich czuję, więc moje spotkania ze studentami były naturalne a nie wykalulowane i bardzo się różniły od zwyczajowej sylwetki rektora. Niezwykle ważnym wyróżnikiem WSB-NLU, szczególnie w latach 90. był udział w prowadzeniu zajęć licznej grupy profesorów amerykańskich uniwersytetów (najwięcej z Craig School of Business California State University, Fresno). W sumie 27 amerykańskich profesorów prowadziło co najmniej 83 pełne kursy wykładowe (zazwyczaj 30 – godzinne). Sposób prowadzenia przez nich zajęć (bardzo interaktywny) stał się poziomem odniesienia dla naszych polskich wykładowców.

#### Co spowodowało kryzys finansowy lat 2007 – 2011?

WSB-NLU najwyższą jakość w szerokim rozumieniu tego słowa osiągnęło w latach 2002-2006. Oferowaliśmy już kilka programów studiów (obok biznesu także informatykę, w tym unikalne studia magisterskie z dyplomem De Paul University z Chicago, unikalne studia z politologii ze znakomitą kadrą oraz nową psychologię), skończyliśmy budowę nowego, imponującego komfortem studiowania obiektu dydaktycznego mieliśmy (i nadal mamy) najlepszą wśród uczelni prywatnych i najbardziej rozbudowaną bibliotekę, mieliśmy wówczas najbardziej nowoczesny sprzęt i system informatyczny (w tym Intranet, który szybko stał się niezwykle sprawnym narzędziem do zarządzania procesem kształcenia). Dojrzewała kadra dydaktyczna – kolejni asystenci bronili doktoraty. Reprezentacje naszych studentów wygrywały kolejne konkursy krajowe i międzynarodowe, a absolwenci bez kłopotów uzyskiwali atrakcyjne miejsca pracy w kraju i na całym świecie (od Japonii, Australii, USA po wiele państw UE). Od 2004, z początku nieznacznie, później coraz wyraźniej z roku na rok obniżała się liczba kandydatów na studia stacjonarne. Nie miał na to wpływu nieznaczny w tamtych latach niż demograficzny wśród 19-latków. Długo nie mogliśmy zrozumieć tego procesu – przecież jakość Szkoły wyraźnie szła w górę! Marka Uczelni była coraz mocniejsza,

coraz powszechniej była rozpoznana jakość wykształcenia naszych absolwentów, więc spadek liczby kandydatów był nieoczekiwany. Gdy zrozumiałem wreszcie, co się dzieje, nie ukrywam, że byłem bardzo zaskoczony i zły, że tego zjawiska nie przewidziałem. Polska 1 maja 2004 została członkiem UE. Jednym ze skutków pełnego członkostwa był fakt zrównania Polaków, Czechów czy Litwinów w prawach dostępu do uczelni we wszystkich państwach Unii. Studiowanie w uczelniach w Niemczech czy państwach skandynawskich było niemal bezpłatne. Ale w tamtych latach także studia na uczelniach brytyjskich były bardzo tanie (500 funtów bryt. na semestr). Okazało się, że koszt studiów na brytyjskich uniwersytetach zmalał z dla Polaków z ok. 6-7 tys. funtów bryt. na rok przed 1.05.2004 do 1 tys. funtów po wejściu do UE. W tej sytuacji WSB-NLU straciła swoją niszę rynkową, a równocześnie z dnia na dzień została „wrzucona” na środek rynku międzynarodowego bez żadnej szansy konkurencji o studentów z uczelniami zagranicznymi, bo bez żadnej pomocy państwa polskiego. Równocześnie zmalała atrakcyjność dyplomu amerykańskiego, bo po wejściu do Unii dyplomy polskich uczelni zyskały międzynarodowe uznanie (tak jak dyplomy innych uczelni państw – członków UE). Próbowaliśmy się ratować zwiększając promocję WSB-NLU na rynkach azjatyckich, szczególnie w Chinach (gdzie tani dyplom amerykański wciąż jest bardzo atrakcyjny), ale okazało się, że kandydaci chińscy trafiają na nieprzyjaznych polskich konsuli wizowych, którzy piętrzą przeszkody i przeważnie nie dają wizy.

Niewątpliwie powstanie w Nowym Sączu w 1998 r. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej pogorszyło naszą sytuację na rynku lokalnym, ale jeszcze większym uderzeniem w uczelnie prywatne było działanie sektora dużych uczelni publicznych, które wyraźnie zwiększyły liczbę miejsc na studiach stacjonarnych, a więc na studiach bezpłatnych dla studentów (dla przykładu państwowe uniwersytety, politechniki i inne uczelnie publiczne dysponowały w 1991 r. 116 tys. miejsc na I roku studiów stacjonarnych, a w 2006 r. ta liczba wzrosła do 194 tys. miejsc!).

Dopiero na następnym miejscu przyczyn zmniejszenia się liczby kandydatów do WSB-NLU stawiam wzrastającą co roku atrakcyjność

studiów w Warszawie czy Krakowie i nie chodzi o ofertę rozrywkową, ale też możliwość zdobycia trwałej pracy już w czasie studiów.

Zmniejszenie się liczby kandydatów na I rok skutkowało zmniejszeniem co roku przychodów. Długoterminowe skutki można było ograniczyć obniżając koszty studiowania ale oznaczałoby stopniowe obniżanie poziomu oferowanych studiów. Ja na to się nie mogłem zgodzić bo to się dramatycznie nie zgadzało z moją misją – budowy krok po kroku uczelni klasy międzynarodowej. To, co niewątpliwie przyspieszyło kryzys, to ogromne środki zainwestowane w rozwój własnej kadry akademickiej. W przeciwieństwie do Uczelni prywatnych usytuowanych w dużych miastach akademickich, WSB-NLU musiało wychować i wykształcić własną kadrę zaczynając od początku tj. od własnych asystentów pracujących u nas na stałych etatach. To był ogromny koszt, a proces dojrzewania akademickiego od asystenta do doktora habilitowanego trwa zazwyczaj kilkanaście lat. W efekcie nie udało się nam spłacić całego kredytu zaciągniętego na budowę nowej siedziby, bo już nie było zysków z działalności podstawowej.

#### **PODSUMOWUJĄC:**

Teraz już wiem z całą ostrością, że nie da się zbudować w Polsce prywatnej uczelni klasy międzynarodowej albo bez dużego kapitału założycielskiego (tzw. endowment fund), który na własny użytek wyliczyłem na ok. 250 mln zł z niezbędnymi inwestycjami w infrastrukturę dla uczelni dla ok. trzech tysięcy studentów stacjonarnych, albo poprzez stałą pomoc państwa, np. przez wprowadzenie zasady bonu edukacyjnego dla osób podejmujących studia stacjonarne.

#### **Zamiast zakończenia - czym jest a czym powinno być polskie szkolnictwo wyższe i sektor nauki z punktu widzenia interesów Państwa Polskiego**

a) Na koniec wystąpienia muszę się przyznać do swojej poważnej porażki politycznej – pomimo wielu zabiegów, medialnych i innych, nie udało mi się przekonać żadnego rządu czy któregoś z premierów

albo ministrów odpowiedzialnych za naukę i szkolnictwo wyższe do właściwego potraktowania nauki i szkolnictwa wyższego, tzn. uznania ich za NARZĘDZIA do budowania przewag konkurencyjnych państwa i jego gospodarki, w tym największych firm rodzimych. Przez 25 lat obserwowałem, z jaką perfekcją środowisko akademickie broni swoich interesów (równocześnie pokazując opinii społecznej, jakie jest biedne), jaką mistrzowską instytucją lobbingową stała się przez te lata Konferencja Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Pamiętam jedną z rozmów sprzed wielu lat, gdy prominentny wówczas polityk rządowy powiedział mi w rozmowie prywatnej: „Krzysztof masz rację, ale środowisko akademickie jest tak wpływowe, że jeśli naruszymy jego interesy, to przegramy najbliższe wybory. Lepiej jest zmarnować te kilka miliardów”.

b) Czasy współczesne coraz mocniej pokazują znaczenie nauki, określenie „gospodarka oparta na wiedzy” nie jest pustym hasłem promocyjnym, przykład powstałych na przełomie lat 80/90 i w latach 90. potężnych firm informatycznych (powstałych z „niczego”) najlepiej pokazuje rolę nauki we współczesnej gospodarce. Coraz wyraźniej widać, że największe zyski uzyskuje się po wprowadzeniu na rynek nowych produktów czy usług opartych na wdrożeniu do praktyki gospodarczej rezultatów badań naukowych. Najwyraźniej to widać na przykładzie koncernów farmaceutycznych czy informatycznych. Coraz silniej postępuje rozróżnienie tradycyjnych firm (wydobywczych czy produkcyjnych, z których najlepsze osiągają zyski kilkuprocentowe) od firm „nowych technologii”, w których zysk potrafi być kilkudziesięcioprocentowy w skali roku.

c) Coraz wyraźniej też widać, że w Polsce wyczerpuje się skuteczność dotychczasowych mechanizmów rozwoju, które działały przez ok. 20 lat naszej transformacji. Widać też, że Polska wciąż jest państwem, którego główną przewagą na rynkach są niskie średnie wynagrodzenia (w relacji do państw wysokorozwiniętych) przy relatywnie wysokim i dobrym wykształceniu pracowników. Stąd w Polsce tyle montowni i innych przedsiębiorstw lokowanych przez firmy i koncerny zagraniczne. Ale takie firmy łatwo i szybko można przenieść do innego państwa,

o ile warunki funkcjonowania tam okażą się dla ich założycieli korzystniejsze długookresowo niż w Polsce. Niskie wynagrodzenia skutkują szerszymi niekorzystnymi zjawiskami społecznymi (emigracją czy też klęską demograficzną).

d) Chcąc wyrwać się z „pułapki średniego dochodu” Polska musi uruchomić nowe mechanizmy rozwojowe, właściwe dla współczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Takim mechanizmem jest skutecznie działający sektor transferu wiedzy, technologii i innowacji POMIĘDZY nauką a gospodarką. Nie z nauki do gospodarki, bo coraz więcej nowych technologii i innowacji powstaje w firmach, tylko wtedy, gdy następuje rzeczywista współpraca pomiędzy uczonymi i przedsiębiorcami i ich pracownikami oraz obie strony zgodnie pracują na wspólny sukces („win to win”).

e) Taką współpracę (poza istniejącymi już, ale tylko jednostkowymi przykładami) można uzyskać jedynie po zmianie mentalności środowisk politycznych i akademickich oraz wyraźnej reformie systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Politycy muszą zrozumieć, że publiczne uczelnie i instytuty naukowe są narzędziem do tworzenia przewag konkurencyjnych dla poszczególnych polskich firm, ale i dla całej rodzimej gospodarki i państwa. W tej sytuacji pozostawienie szkołom wyższymi (nawet największym polskim uniwersytetom) przywileju autonomiczności jest błędem systemowym! (gdyż wiara, że środowisko akademickie samo stworzy mechanizmy skutecznego i sprawnego działania jest wiarą naiwną patrząc na doświadczenia ostatnich 25 lat).

Trudno w tym miejscu opisać choćby w skrócie system, który moim zdaniem w ciągu około 10 lat spowodowałby wyraźne przyspieszenie rozwoju gospodarczego i wzrost bogactwa szerokiej rzeszy Polaków. Tak więc na koniec tylko hasła mojego pomysłu na opuszczenie pułapki średniego dochodu tylko w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego:

- wprowadzenie do systemu nauki i szkolnictwa wyższego zdrowej konkurencji (pozytywne przykłady istnieją np. w USA) zarówno pomiędzy instytucjami jak i pracownikami akademickimi,

- narzucenie przez państwo uczelniom i instytutom publicznym zasad współdziałania z szeroko rozumianą gospodarką (oczywiście stosując inne zasady działania dla wydziałów czy instytutów nauk humanistycznych czy też artystycznych),
- wprowadzenie powszechnego chesnego, wspartego bonem edukacyjnym oraz rozbudowanym systemem stypendialnym (chroniącym studentów z rodzin ubogich, ale także promującym dobre wyniki studiowania),
- zmiana systemu oceny kadry naukowej w naukach technicznych, ekonomicznych i pokrewnych, najwyżej oceniając praktyczne wdrożenia rezultatów badań naukowych do praktyki gospodarczej,
- poprzez system wysokich stypendiów i innych zachęt zatrzymanie w Polsce (za każdą cenę !!) najzdolniejszych absolwentów szkół wyższych, którzy chcą rozpocząć karierę naukową, a obecnie często wyjeżdżają do uniwersytetów zagranicznych.