

Czarny charakter

05.05.83

punktu widzenia nauki można żałować, że Stefan odszedł do Ministerstwa Finansów – mówi prof. Urszula Grzełowska, Szkoła Główna Handlowa, promotor pracy doktorskiej Kawałca. – Byłam zawiedziona, a nawet zła, że odchodzi tak zdolny człowiek, w dodatku zabiera równie zdolnych kolegów. Z punktu widzenia państwa – dodaje prof. Janusz Beksia, SGH – było to rozwiązanie optymalne.

a Szemplińska

udowę systemu gospodarczego zili ludzie młodzi, otwarci na pomysły i intelektualnie przygotowani do takiej pracy. W praktyce, jak inni, nie mieli żadnych doświadczeń, ale w minimalnym stopniu w pełni ekonomiczną polityką społeczną. Początkowo – wspomina Leszek Balcerowicz – Stefan był moim strategicznym i gdyby nie został, to kadra zostałaby nim dalej. Wiele cech doradcy to umiejętności logicznego, bezstronnego myślenia, porównywania wielu wariantów w podjętych decyzjach, zdolność do wyrażania i porządkowania danych. Wiedza matematyczna połączona z ekonomiczną są w tym bardzo ważne.

Stefan wcale nie był oczywisty. W matematyce liceum (obecnie imienia Gottwalda) znalazł się, że szli tam koledzy z podwórka. Finał w olimpiadzie matematycznej i pokusa dłuższych wakacji w kraju bez egzaminów wstępnych przepadły o wyborze studiów ekonomicznych na UW. Moje rzeczywiście zainteresowania koncentrowały się na ekonomii – mówi Stefan Kawałek – gdyż było oczywiste, że jest to trop do rozwiązania polskich problemów. Na marginesie matematyki pojawiały się epizodyczne pomysły na życie, choćby o terapii psychoterapeutycznej. W przeddzień polityczne wyprzedzanie. Gdy Stefan Kawałek zażądał, Edward Gierek zabierał go do Grudziądza, w ten sposób zwiędził

Koledzy charakteryzują go jako człowieka skrupulatnego, dokładnego, bardzo rzetelnego, a także bezinteresownego. Kłopoty w pracy opozycyjnej pojawiły się przy kontaktach z „ludźmi z zewnątrz”. Nie przysyłajcie tego Kawałca – prosili działacze opozycji ze Śląska. – Siedzi, wlepił wzrok, zanim przemówi, ciarki przechodzą. Na spotkaniach najchętniej widziany był Jacek Kuroń, od którego Kawałek trzymał się zawsze z daleka.

Nie ma – mówi prof. Urszula Grzełowska – takiej siły przebicia jak Leszek Balcerowicz. Nie ma charyzmy lidera i nie jest atrakcyjny dla mediów – dodaje Marek Dąbrowski, b. wiceminister finansów – ale za nieefektywną powierzchownością kryje się efektywny, precyzyjny umysł, a jego sposób bycia przyspieszał się w negocjacjach.

Milczący skrupulant

Pracując w ministerstwie stał się jednym z głównych negocjatorów z MF – mówi ktoś z uczestników dwustronnych spotkań. – Był nudny do załamania przeciwnika, powtarzał swoje i nikt nie był w stanie naruszyć rytmu tej płyty. I osiągał cel. Nie przepadał za nim również w bankach, gdyż był skrupulatnym właścicielem, próbującym w każdym sporze lub kwestii spornej „przeplątać przeciwnika”, ale ceniono go za profesjonalizm.

Po studiach pracował w Instytucie Kolejnictwa (nakaz pracy), skąd przy różnych okazjach miał być wyrzucany. Kłopoty w pracy wiązały się z działalnością opozycyjną i zatrzymaniami przez milicję. Powodem były wyjazdy do Grudziądza, w ten sposób zwiędził

sząc o prognozach rozwoju gospodarczego Polski Stefan Kawałek formułował wówczas opinie niewiele różniące się od tych, jakie lansuje się obecnie, wskazując, że jesteśmy krajem, który do końca wieku ma szansę na najszybszy w Europie wzrost gospodarczy. A w każdym razie ma potencjalnie takie atuty.

Grunt to precyzja

W 1989 r. Stefan Kawałek raz jeszcze pełnił rolę łącznika między zespołami prof. Janusza Beksia i Leszka Balcerowicza opracowującymi programy alternatywne, jesienią został szefem zespołu doradców i dyrektorem generalnym w MF, w 1991 r. podsekretarzem stanu.

Andrzej Topiński, ówczesny wiceprezes NBP, obecnie prezes PKO BP, twierdzi, że z Kawałcem zawsze pracowało się bardzo dobrze. Był precyzyjny, potrafił podejmować szybkie decyzje, był zdecydowany na ostrożną, ale konsekwentną prywatyzację dziewięciu banków komercyjnych. Był znakomity w sztabie kryzysowym Art-B. Kategorycznie odrzucał wszelkie możliwości porozumienia z Bąsiem i Gąsiem – kim przez granice i cały czas współpracował z NBP, choć w gruncie rzeczy nie musiał tego robić.

Pomijając kłopoty dnia powszedniego, problem z pracą w MF pojawił się tylko raz, gdy ministrem finansów został Karol Lutkowski. Nie miał umiejętności podejmowania decyzji, co paraliżowało cały resort. Jego miejsce zajął wkrótce Andrzej Olechowski, z którym, jako wiceprezesem NBP, Kawałek ściśle współpracował tworząc w MF pion bankowy.



Stefan Kawałek otrzymał dymisję „za całokształt”

Fot. Jerzy Gumowski

prywatyzować każdy bank powoli, ale tylko raz. Powołuje się na przykład Izraela, gdzie zbyt pociągająca prywatyzacja spowodowała konieczność interwencji banku centralnego, a więc wydłużenie drogi do prywatności przez powolne znacjonalizowanie.

Kolejnym zadaniem Stefana Kawałca była – także związana z przygotowaniem

że Kawałek optował za odwrotną kolejnością zdarzeń, to znaczy określeniem trybu, terminu i co najmniej zapoczątkowaniem restrukturyzacji banku-hybrydy (który – jako państwowo-społdzielczy jest strukturą nie przewidzianą w prawie bankowym), a następnie do kapitalizowania, a nie odwrotnie. I jako „człowiek nieukładowy”, czyli taki,

tycznej narodu, w której miały również uczestniczyć na siłę łączone organizacje młodzieżowe. Organizacja ZSP na Wydziale matematyki była żywa, barwna i przeciwna zjednoczeniu. Była liderem oporu – wspominają ówczesni studenci. – Wtedy Stefan poznał większość osób, które później działały w opozycji, a także nawiązał współpracę z Włodzimierzem Cimoszewiczem, który jako wystannik ZMS prezentował na zebraniach opcję zjednoczeniową. Protesty przeciw zjednoczeniu nie odniosły zamierzonego skutku, znajomości – wyłączając Cimoszewicza – pozostały. Jak mówi Henryk Wujec, lata 73-75 były okresem integracji różnych środowisk: intelektualnej opozycji, Klubu Inteligencji Katolickiej, „komandosów” z 68 roku, Czarnej Jedyńki Antoniego Macierewicza. Na samokształceniowym seminarium historycznym (na temat – co to jest PRL) i w sekcji kultury KIK Kawalec poznał m.in. Jacka Kuronia, Wojciecha Arkuszewskiego, Jana Litwińskiego, Jana Józefa Lipskiego, Henryka Wujca, Antoniego Macierewicza, z którym będzie później pracował w Ośrodku Badań Społecznych Regionu „Mazowsze”, i skąd delegowany jako „oficer łącznikowy” do zespołu prof. Janusza Beksia na SGPiS wejdzie w krąg „niepokornych ekonomistów”.

Wczesną wiosną 1976 r. – wspomina Henryk Wujec – żartowaliśmy, że władza ponownie skłóciła się ze studentami, z inteligencją (na tle zmian w Konstytucji i protestów wobec wprowadzenia do niej zapisu o przewodniej roli partii), a teraz brakuje konfliktu ze środowiskami robotniczymi.

Nie trzeba było długo czekać. Po wydarzeniach w Ursusie i Radomiu powstał KOR, a uczestnictwo w nim było – zdaniem Kawalca – naturalnym następstwem wcześniejszych związków i współpracy z opozycją. Prowadził wówczas działalność propagandową na UW, jeździł na procesy. W Radomiu grupa ORMO, ucharakteryzowana na „gniew ludu”, obrzuciła jajkami zarówno warszawskich obserwatorów, jak i salę praworządno, socjalistycznego sądu. Własną działką, którą się opiekował, był Grudziądz i Pomorska Odlewnia-Emaliernia (po strajku wyrzucono stamtąd grupę pracowników). Bliskie kontakty Kawalec utrzymywał też z zakładami Świerczewskiego w Warszawie, tak zresztą narodził się pomysł spotkań z pracownikami, a potem wyda-

Żeromskiego, przynależność do KOR, a także, z ustawy o kontroli prasy, za-rekwirowanie klepsydr informujących o mszy za Stanisława Pyjasa. Wywrotowego elementu z nakazem pracy trudno było się z Instytutu pozbyć, wreszcie udało się wyłać Kawalca dyscyplinarnie, w 1982 r. na mocy dekretu o stanie wojennym.

W okresie „Solidarności” był członkiem Zarządu Regionu Mazowsze i delegatem na I zjazd. Gdy na SGPiS powstał nieformalny zespół prof. Janusza Beksia współpracujący z „Solidarnością” nad jedną z koncepcji reformy gospodarczej, dołączył.

Szkoła w Białolecie

Naprawdę czas na studia ekonomiczne – mówi – miałem w okresie półrocznego internowania w Białolecie i później, gdy postanowiłem nie wracać z przepustki i ukrywać się. Prof. Janusz Beksia zaproponował mu udział w badaniach na temat zachowań dyrektorów przedsiębiorstw, później załatwił pracę w Instytucie Funkcjonowania Gospodarki Narodowej. Do ówczesnego dyrektora Instytutu SB zwróciła się z pytaniem: czy wie, kogo zatrudnia. Dyrektor wiedział, a że praca była oderwana od dydaktyki i złych wpływów na młodzież, kłopotów nie było.

Interesowała mnie odpowiedź na hipotetyczne wówczas pytanie: co można by efektywnie zrobić z gospodarką, gdybyśmy byli wolni – mówi. – Jedną z koncepcji lansowaną przez „Solidarność” była opcja samorządowa, jednak analizy doprowadziły mnie do wniosku, że jest znacznie mniej efektywna niż własnościowe rozwiązania kapitalistyczne. Wychodząc od tego problemu zainteresowałem się koncepcjami prywatyzacji.

To były lata, kiedy poznaliśmy się, a potem zaprzyjaźniliśmy – mówi Leszek Balcerowicz. – Miałem pełne zaufanie do jego zdolności intelektualnych i uczciwości. Kiedy Tadeusz Mazowiecki złożył mi propozycję objęcia stanowiska w rządzie, od razu pomyślałem o Stefanie jako najbliższym partnerze do myślenia.

W 1988 r. zespół prof. Janusza Beksia zorganizował sesję na temat propozycji przekształceń polskiej gospodarki, gdyby swobody wyboru nie krępowały istniejące ograniczenia polityczne. Wówczas sesję traktowałem trochę jak science fiction, w rok później niektóre tezy umieszczono w exposé pre-

ważnych zadań – mówi Leszek Balcerowicz. – Uczestniczył w konstruowaniu programu stabilizacyjnego i koordynował negocjacje z MFW. Od spełnienia uzgodnionych kryteriów wykonawczych i oceny budżetu zależała m.in. redukcja zadłużenia w Klubie Paryskim (kryteria przyjęte na 1993 r. spełniono, budżet na 1994 r. ocenił misja Funduszu, co może mieć wpływ na kolejną 20-proc. redukcję długu w Klubie Paryskim).

W MF nie było żadnego działu zajmującego się nadzorem systemu bankowego i ubezpieczeniowego, a także jego reformą. Do połowy 90 r. dominującą rolę w tej sferze odgrywał NBP, a zajmował się tym wiceprezes Andrzej Olechowski. Stefan Kawalec utworzył taki dział, dobierając zespół ludzi młodych, nieobciążonych przeszłością, często z doświadczeniami nabytymi na Zachodzie. Dzięki temu w 1991 r. mogliśmy ciężar reformowania systemu przenieść do MF, a NBP mógł się skoncentrować na funkcjach regulacyjnych i nadzorczych. NBP stał się dzięki temu bardziej niezależny, a jego pozycja silniejsza, także w stosunku do rządu.

Kolejnym zadaniem było przygotowanie prywatyzacji banków, wspieranej przez międzynarodowe instytucje finansowe. Pomysłem Kawalca były „porozumienia bliźniacze” między bankami komercyjnymi a wybranymi bankami na Zachodzie. Ponieważ zachodnie „bliźniaki” podeszły do sprawy poważnie, nastąpiło ogromne przyspieszenie w transmisji wiedzy, doświadczeń, szkoleń, wyjazdów i konkretnej obserwacji funkcjonowania banków w gospodarce rynkowej. Kolejnym krokiem w kierunku prywatyzacji było ustanowienie w dziewięciu bankach komercyjnych fachowych rad nadzorczych, które – zdaniem Kawalca – miały je chronić przed politycznymi naciskami z zewnątrz i pomagać prezesom w wewnętrznych reformach. W samej prywatyzacji istotnym krokiem – na co zwraca uwagę Leszek Balcerowicz – była koncepcja poszukiwania inwestora strategicznego, gdyż nie sztuką jest rozproszyc świadectwa własności, ale znaleźć takiego współwłaściciela, który wniesie wiedzę i pomoc dla banku.

Spiesz się powoli

W sprawie tempa prywatyzacji opinie są podzielone. Np. Andrzej Topiński uważa, że pośpiech nie byłby wska-

nictwem przygotowane i wprowadzone. W sprawie o finansowej restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków, uznaną przez Bank Światowy za wzór godny polecenia innym krajom przechodzącym do gospodarki rynkowej. W opinii Marka Dąbrowskiego ta ustawa, która cywilizuje postępowanie banków państwowych i zmusza do rygorystycznej dyscypliny kredytowej, może być przyczyną niechęci partii antyreformatorkich, które tracą możliwość bezpośredniego, politycznego sterowania przepływem pieniądza. Koncepcja ta zyskała jednak uznanie międzynarodowych instytucji finansowych, i to na tyle, że w krajach, które złożyły się na fundusz stabilizacyjny, wynegocjowano przekazanie 600 mln USD na cele restrukturyzacji, a w Banku Światowym 450 mln USD na restrukturyzację tych przedsiębiorstw, które nie zostaną objęte bankowym postępowaniem układowym.

Wkrótce potem Kawalec otrzymał dyplom „za całokształt”. Nie jest zdecydowany co będzie robił w życiu porządkowym. Ofert pracy ma dużo. W domu dwie córki w wieku 4 i 6 lat, które wychowuje. Jest wdowcem.

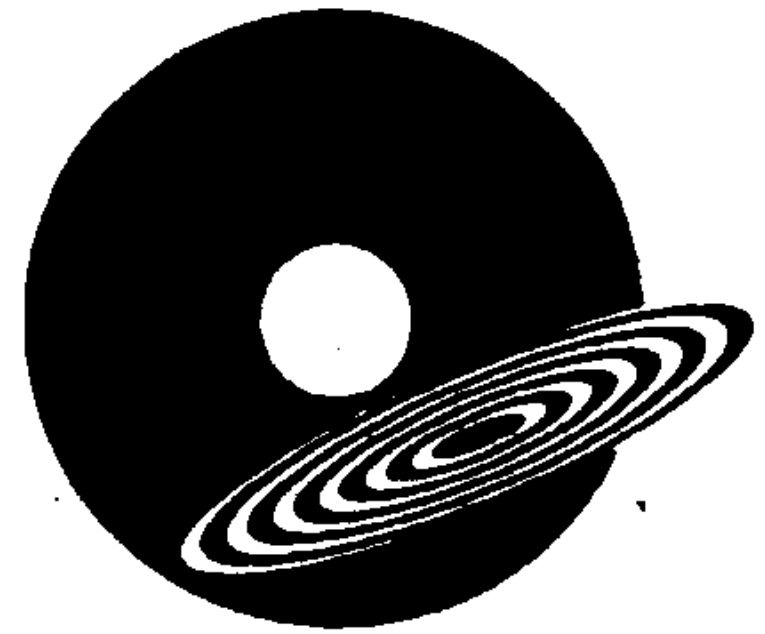
Długi cień Balcerowicza

Spekulowano, że naprawdę chodziło o BGŻ, któremu wiceminister miał być niechętny. Z kolei Bank Gospodarki Żywnościowej, nie tylko ze względu na wspólną z PSL siedzibę, ale i niejasny obieg pieniądza, nazywa się bankiem w partii lub partią w banku. Waldemar Pawlak uważa, że dokapitalizowanie BGŻ jest niezbędne i w tym nie różnił się ze Stefanem Kawalcem. Rzecz w tym,

BGŻ zdecydował ostatecznie o wice-minister, Marek Borowski.

Według innej wersji, popularnej w rolnictwach „dziwiaki” największym powodem misjonowania była chęć ponownego procesu prywatyzacji, która zawsze był przeciwny, a która padła banków – stanowiła gwarancję daniem wiceministra. Część bankowców uważa też, że idzie raczej o pieniądze w wykonaniu związkowego rolników pod nazwą Fundamentacja jest taka, iż uprawnienia w kwestii mianowania rad nadzorczych są bardzo duże. Odpowiedział wice-minister, który jest syndykiem, że dobiera i powołuje rady, które są prezesami banku zasięgającą wiążącej opinii prezesa NBP. Niechcąc – mówią bankowcy – nie wkroczyć, a nawet musi zrobić coś, gdy pogarsza się kondycja banku. Problem w tym, że decyzje ekonomiczne podjęte dziś, owocują dopiero w przyszłości.

Andrzej Topiński ma jeszcze jedną wersję. Wcale prawdopodobną wersję. Wice-minister jest szybkim, zdecydowanym gestem władzy wykonującym użytek elektoratu, któremu – jak masy grające na giełdzie – nie spodobać ceny akcji Banku Gospodarki Żywnościowej lub wobec BGŻ, żywiącego rolników. Motywacja może być inna dla obecnej ekipy Kawalca i dla poprzednich. Mówiąc innymi słowami, Ministerstwo Finansów ciągle nie chce się z Stefaniem Kawalcem rozstać.



RADO

Ł Ó D Ż

ul. Narutowicza 130
90-146 Łódź

WYDAWNICZYSTWA

Bądź człowiekiem kup im to

PSYCHOLOGIA DLA
już w księg