

CIVITAS

BIULETYN FUNDACJI „QUOMODO”
im. Króla Stanisława Leszczyńskiego



*Organizacja państwa
Gospodarka*

Nr 1 (1) listopad 2008

wydanie cyfrowe jako @-biuletyn w formacie PDF

UWAGI W SPRAWIE STOCZNI SZCZECIŃSKIEJ I GDAŃSKIEJ



Szczecin 2008

Cykl:

● Naszym zdaniem





Z wdzięczności do Szczecina



Tablica pamiątkowa na ścianie wieży zegarowej Zamku Książąt Pomorskich w Szczecinie
© 2008 fot. W.E.Leszczyński





MOTTO

(...)
Waszym chęciom k'woli
Możecie działać – z Radziejowskim spolem
Idździe uderzyć Karolowi czołem –
Trudno do nagród sposobniejszej chwili –
Idźcie, imiona, co przodki wstawili
W walkach z tatarską dziczą i z Turczyńcem,
Wstawić po świecie rozgłośniejszym czynem!..
Aż rzekną ludy, iż Polak niezdolny
Bronić **swoich ognisk** ani swych ołtarzy,
A więc i nie wart, aby zwał się wolny!..

Ojciec Augustyn Kordecki do obrońców Jasnej Góry





I. Wstęp.

Zdarza się, że stajemy przed sytuacją, która nas przerasta. Gorzej, gdy dążymy do takiej sytuacji, a następnie nie wiemy co dalej robić, jak sobie z tą sytuacją poradzić?

Tak jest z politykami. Dążą z definicji do władzy. Często ją zdobywają, a następnie nie wiedzą, co z nią zrobić? To jak wędkarz, który umie łowić ryby, ale nie umie ich przyrządzać. Sztuka dla sztuki. Zdobywanie kogoś, czegoś jest samo w sobie sztuką, nie oznacza to jednak automatycznie, że celem zdobywcy jest zagospodarowanie zdobyczy, czy posiadanie umiejętności zagospodarowania zdobyczy. Polityk, który zdobył władzę na pewno jest skuteczny w jej zdobywaniu, nie oznacza to jednak wprost, że jest skuteczny w sprawowaniu władzy. Podobnie jak na rozmowie rekrutacyjnej nie zawsze ten, który na niej błyszczy, po wygraniu konkursu dobrze radzi sobie z objętym stanowiskiem. Umieć otrzymać pracę, to nie to samo, co umieć pracować i utrzymać pracę. Skrajnym przykładem sztuki zdobywania jest alpinizm czy himalaizm. Wspinacz zdobywa szczyt i to uwieńcza jego wysiłek, jego cel. Stąd niektórych polityków należałoby nazwać np. *sejmistami* czyli tymi, co próbują dostać się do sejmu. Uznają oni, że wygrana w wyborach politycznych to ich życiowy sukces gdy tymczasem faktycznie są w przedsiönku ciężkiej i odpowiedzialnej pracy.

Jest taki pogląd, że polityka to sztuka omamiania, to swoisty trick dokonany na oczach wyborców. To takie kuglarstwo polegające na manipulacji emocjami i wolną (nie do końca jak się okazuje) wolą wyborców. Wiadomo bowiem, że wyborca musi dokonać wyboru. Nie daje mu się CV kandydatów (rzadko kto je czyta), ale samych kandydatów, ich przemówienia, debaty, wywiady itd. Liczą się ich chęci i obietnice a nie możliwości; ich zapał do zdobycia władzy, a nie sam zapał do organicznej pracy czy służby. Tak naprawdę wyborcy „kupują” opakowanie, a nie sam produkt. Już samo kandydowanie danego polityka jest problematyczne, bo najlepsi kandydaci nie zgłaszają swoich kandydatur (nie chcą zostać politykami), więc najlepsi zostają w przedbiegach. Wybieramy, więc dobrych aktorów, za którymi często stoi brak kwalifikacji do objęcia danego urzędu, funkcji itp. Dobór osób na kierownicze stanowiska w administracji, czy firmach jest jednak osobnym tematem, któremu w swoim czasie poświęcę jeden numer biuletynu.





Władza polityczna nie jest wyłącznie władzą reprezentacyjną. Po wyborach kończy się **etap zdobywania władzy** a zaczyna się **etap sprawowania władzy**. Zaczyna się rządzenie, czyli administrowanie. Wygrywająca partia wchodzi więc, po wygranych wyborach, w system stworzony przez poprzednie pokolenia, czyli **system sprawowania władzy**. W systemie tym zaczyna się od stworzenia Rządu. Obecny system rządzenia państwem to kolejalny system rządów kilkunastu Ministrów odpowiedzialnych za konkretne sfery życia społecznego, z Pierwszym Ministrem, czyli Premierem jako szefem Rządu, szefem Rady Ministrów. Jest to swoisty wieloosobowy Zarząd z Prezesem Zarządu. Rzeczpospolita w obecnym systemie demokratycznym jest, więc rządzona nie tyle przez profesjonalnych zarządców (lepiej rządców) czy menedżerów, ale przez profesjonalnych (miejmy nadzieję) polityków. Na czym więc polega paradoks? Ano na tym, że **rzadko, kiedy profesjonalni menedżerowie stają się politykami i odwrotnie**. Parafrazując, nie każdy dobry himalaista jest dobrym zarządcą i nie każdy dobry zarządca jest dobrym himalaistą. To jakby dwa różne zawody wymagające odpowiednich kwalifikacji i predyspozycji. Z tego wynika, że zdobywanie władzy jest sztuką przypisaną politykom, a rządzenie sztuką przypisaną menedżerom. A co w takim razie z gospodarką? Na szczęście taki system działa w większości cywilizowanych, demokratycznych krajów, więc jest to sytuacja jak w ringu boksterskim: walczy równy z równym. Na pewno nie jest to jednak sytuacja pożądana społecznie. Dawanie komuś możliwość rządzenia państwem jako bonus za wygrane wybory jest dawaniem mistrzowi pływackiemu nagrody w postaci startu w zawodach skoków narciarskich. To ryzykowna rzecz. Dopóki jakiś kraj nie zmądrzeje i nie wybierze do rządzenia na miejsce polityków, profesjonalnych menedżerów od rządzenia i zarządzania dopóty stan, jaki mamy obecnie będzie trwał. Stan taki ma też swoje zalety, bo profesjonalny polityk powinien utożsamiać życzenie wyborców, czyli społeczeństwa i określać resortowe polityki państwa. **Dlatego też nie należy walczyć z polityką i politykami, ale wkomponować politykę i polityków w bardziej sprawny system organizacji państwa.** Widziałbym to poprzez konstytucyjne oddzielenie polityków od bezpośredniego rządzenia, czyli na przykład stworzenie Rady Politycznej Państwa złożonej z szefów politycznych danego resortu, odpowiadającej Radzie Nadzorczej dla spółek prawa handlowego. Profesjonalny rząd technokratów musi mieć, bowiem zdefiniowane polityki resortowe, by skutecznie je realizować. Rząd w obecnej formule winien nosić nazwę Rządu Wykonawczego i składać się z zawodowych menedżerów. W innym przypadku należy pogodzić się, że władza wykonawcza znajduje się w rękach





polityków-amatorów rządzenia, którzy zamiast rządzić, politykują, co swoją drogą jest normalne. Politykują, bo nie znają się na rządzeniu natomiast dobrze znają się na politykowaniu. Gorzej gdy zdobywając władzę kierują swój wysiłek nie na rządzenie, a na umacnianiu zwycięstwa poprzez zwalczanie opozycji.

Skoro obecnie ministrami są amatorzy od rządzenia i zarządzania lub w najlepszym przypadku samoucy, to z pewnością tacy ministrowie – politycy powinni otaczać się profesjonalnymi doradcami – zawodowymi menedżerami. Powinni, ale nie wszyscy to robią. By współpracować bowiem z doradcą trzeba umieć wybrać właściwego doradcę, a następnie umieć słuchać. Paradoksalnie jest to już umiejętność zarządcza. Nie jest to więc łatwe dla polityka, który nie lubi słuchać innych, a lubi by jego słuchano. Takie „nawyki” polityczne przenoszone są więc do rządzenia.

Skonfigurowany, w obecnym systemie organizacji państwa, w wyżej opisany sposób Rząd, naturalnie dąży do walki politycznej, dąży do konfrontacji, spektakularnych zdarzeń, wydarzeń itd. To jak bokser, który wchodząc na ring szuka na nim przeciwnika, by się z nim zmierzyć. Tak samo polityk, w rządzeniu szuka od razu problemów do załatwienia, z którymi gotów jest się zmierzyć. Oczywiście w państwie problemów nigdy nie brakuje. Są klasyczne problemy ze służbą zdrowia, emeryturami, edukacją, rzadziej (w gospodarce rynkowej) z gospodarką. Każdy nowy Rząd złożony z polityków ma swój „autorski pomysł” na rozwiązywanie problemów, nawet jak ich nie ma. Gorzej jak są. W praktyce taki polityczny Rząd próbuje coś zrobić, a inny polityczny Rząd próbuje to udoskonalić, poprawić lub zmienić itd. To taka syzyfowa praca. Czyli jeden amatorski rząd wykopuje dół, by drugi mógł go zakopać lub odwrotnie. Jest pewne, że gdyby jakiś rząd zastał stan idealny w państwie to i tak zacząłby ten stan poprawiać, zmieniać itd., dając pracę następcom. Oczywiście swój wpływ mają na taki stan rzeczy sami wyborcy, dla których „zawsze może być lepiej”. Wystarczy, że ktoś to „lepiej” im obieca, a już mamy zmianę Rządu.

Szczególnym przypadkiem (poligonem) zarządzania politycznego są spółki skarbu państwa, czyli sektor państwowy, który służy politykom (nie wszyscy mogą być ministrami) do sprawowania władzy (czyste szaleństwo) poprzez zarządzanie.

Niestety tak w pierwszym przypadku jak drugim ofiarami takiego rządzenia politycznego i zarządzania politycznego są Obywatele Rzeczypospolitej.





*„Nawet najlepszy wiatr jest niepomyślny dla żeglarza, który nie ma celu podróży”.
Tacyt.*

II. Dlaczego doszło do kryzysu w stoczniach, czyli diagnoza obecnej sytuacji?

Przedsiebiorstwo by mogło przetrwać na rynku musi, jak żaglowiec, mieć pomyślny wiatr, mądrego kapitana i sprawną załogę. Otoczenie, w tym przypadku wiatr i fale, nie mogą być za silne ani za słabe. Kapitan musi mieć wiedzę o żeglowaniu, musi mieć określony cel do którego płynie i musi tak współpracować z załogą by nie było konfliktów, a wyłącznie zmotywowane, optymalne, sprawne współdziałanie. Załoga musi być wykwalifikowana, ufać swojemu kapitanowi, współdecydować o pewnych sprawach i wierzyć w końcowy sukces, czyli musi mieć motywację.

Od niedawna, bo od około 200-300 lat zaczął kształtować się w przemyśle model zarządczy nazwijmy go europejskim polegający w skrócie na zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami (rozumianymi według obecnego znaczenia tego słowa, czyli jako wydzielonymi organizacyjnie i prawnie majątkami) poprzez Zarząd, nadzorowany poprzez Radę Nadzorczą. Właściciele przedsiębiorstwa realizują swoje uprawnienia właścicielskie poprzez Zgromadzenia Wspólników. Czyli właściciel wybiera organ zarządzający oraz kontrolny, a sam przygląda się z boku, czy zarządzanie jest prawidłowe. Raz w roku, udziela lub nie absolutorium z wykonania zarządu i wykonywania nadzoru. W każdej chwili może odwołać i powołać nowy zarząd i nową radę nadzorczą, nawet bez ważnego powodu. Opisana wyżej sytuacja nosi cechy sytuacji klasycznej. Odnosi się do spółek prawa handlowego, czyli przede wszystkim spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych. Odnosi się też do przedsiębiorstw państwowych nadzorowanych bezpośrednio przez skarbowe państwa.

Zarząd ma za zadanie prawidłowo, zgodnie ze sztuką zarządczą kierować przedsiębiorstwem, Rada Nadzorcza ma zgodnie ze sztuką nadzorować, czy konkretne zarządzanie jest prawidłowo wykonywane, czyli czy Zarząd zmierza do celu określonego przez Właściciela. Wcześniej, bowiem Właściciel definiuje cele do osiągnięcia przez Zarząd. Obowiązkiem Właściciela jest określanie takiego celu. Nie można, myśląc logicznie, wysłać statku w morze, bez określenia kapitanowi portu





docelowego. Czyli przedsiębiorstwo, które znajduje się w sytuacji kryzysowej musiało być źle zarządzane, źle nadzorowane lub nie mieć wyznaczonego określonego celu do osiągnięcia. Kryzys przedsiębiorstwa to niekoniecznie wina Zarządu i Rady Nadzorczej. Winę może ponosić również Właściciel.

Po pierwsze, dla sprawnego gospodarowania musi być odpowiedni „wiatr”, czyli powinny być stworzone odpowiednie warunki gospodarowania. Nazwijmy je dla uproszczenia, koniunkturą. Za to odpowiada Rząd. Muszą być również określone prawidłowo cele. Za to odpowiada Właściciel. Właściciel z założenia jest zobowiązany interesować się swoją własnością, czyli ma nie tylko prawa, ale obowiązki wynikające z prawa własności. Musi mu na tej własności zależeć. Przyjmuje się, że własność prywatna jest bardziej efektywna i sprawna, dlatego, że w tej formie własności lepiej jest wykonywany obowiązek właścicielski. Czyli problemem nie jest, kto jest właścicielem, ale problemem jest stosunek właściciela do własności. Wynika to z egoistycznej natury człowieka, który lepiej pilnuje swojego niż obcego. Prywatnej formie własności i naturalnemu nadzorowi właściciela należy przy własności społecznej przeciwstawić odpowiedzialność urzędnika państwowego za mienie społeczne (nienaturalny nadzór właścicielski oparty nie na egoizmie, a na etyce i odpowiedzialności za powierzone, społeczne mienie). Jest to swoista odpowiedzialność powiernicza, w którym powierzającym mienie jest społeczeństwo, a powiernikiem Rząd, konkretnie Minister Skarbu Państwa. Czyli odpowiedzialnym jako właściciel-powiernik za sytuację przedsiębiorstw państwowych jest Minister Skarbu Państwa, Rząd, a szczególnie Premier. Idąc dalej tym tokiem myślenia społeczeństwo poprzez wybory wybiera posłów i senatorów oraz pośrednio Rząd jako swojego powiernika. Wynika więc z tego, że partia polityczna, która zdobyła władzę staje się bezpośrednim reprezentantem właściciela przedsiębiorstwa państwowego (tak naprawdę jest nim społeczeństwo, czyli obywatele Rzeczypospolitej).

Rodzi się, więc pytanie: czy Rząd może **właściwie i rzetelnie** wykonywać takie zadanie? Wydaje się, że jest to niemożliwe. Jak może, bowiem Rząd pełnić odpowiedzialną rolę wynikającą z prawa własności społecznej wobec kilkuset, a nawet kilku tysięcy przedsiębiorstw państwowych jednocześnie? Zmuszony jest więc desygnować do tego zadania swoich przedstawicieli np. w randze specjalistów. Czyli tak naprawdę przedstawicielem społeczeństwa w realizacji praw i obowiązków wynikających z państwowej własności jest urzędnik niższego szczebla administracji państwowej. Wszystko, więc zależy od „jakości” tego urzędnika. Chodzi o kwalifikacje merytoryczne i etyczno-moralne. Nie będę w tym miejscu





poruszał problemu właścicielskiej „pakietyzacji” przedsiębiorstw w formie zjednoczeń (pakietyzacja branżowa) lub funduszy (pakietyzacja spekulacyjna). Taki schemat organizacyjny z dodatkowym szczeblem reprezentanta pakietu przedsiębiorstw państwowych tzn. zamiast trójszczeblowego: zarząd, rada nadzorcza, właściciel; czteroszczeblowy: zarząd, rada nadzorcza, reprezentant funduszu, właściciel, oddala właściciela od kapitału poprzez kolejnych pełnomocników czy przedstawicieli tak czy inaczej sformalizowanych. Nie będę się tym zajmował, bo to osobny temat.

Rys historyczny stoczni szczecińskiej i gdańskiej.

Stocznie szczecińska i gdańska (taką kolejność przyjąłem) były tworem systemu scentralizowanego tworzonego i dominującego w gospodarce centralnie zarządzanej po roku 1945 ale ich początki istnienia sięgają czasów sprzed 1945 roku.

Stocznia szczecińska powstała na majątku niemieckiej stoczni „Vulcan” a gdańska na majątku niemieckiej stoczni „Cesarskiej” (w pewnym okresie po traktacie wersalskim właścicielem jej byli również: Polska, Wolne Miasto Gdańsk, Wielka Brytania i Francja) i niemieckiej stoczni „Schichaua”. Warto podkreślić, że stocznie te były bardzo ważne dla Niemiec, choć nie obyło się bez problemów. Stocznia „Vulkan” mimo subwencji rządów Prus i Rzeszy w 1925 roku miała ogromne kłopoty finansowe. Powodem jak się zdaje była konkurencyjna stocznia w Hamburgu oraz traktat wersalski z 1918 roku zabraniający Niemcom produkcji w Szczecinie okrętów wojennych. Obie stocznie produkowały okręty wojenne oraz statki handlowe i pasażerskie. Warto nadmienić, że stocznia „Vulkan” produkowała również parowozy.

Obecna „Stocznia Szczecińska Nowa” S.A. powstała na majątku „Stoczni Szczecińskiej Porta Holding” S.A. a ta z kolei na majątku „Stoczni im. A. Warskiego” i jest kontrolowana przez skarb państwa, natomiast stocznia gdańska jest kontrolowana przez „ISD Polska” należąca do inwestora ukraińskiego „ISD”.

Obecnym problemem obu stoczni jest pomoc publiczna udzielona stoczniom przez państwo polskie oraz niezbyt wysoka rentowność lub jej brak w stoczni szczecińskiej. Wydaje się, że procesy restrukturyzacyjne w obu stocznich przebiegały bez właściwego nadzoru właścicielskiego. Nie był wytypowany pełnomocnik właściciela (konkretna osoba) do pełnienia nadzoru właścicielskiego. Rolę tę (częściowo)





przejęła Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP), która raczej skupiła się na problemie jak zarobić na stocznich, a nie na problemie ich restrukturyzacji (mimo, że odnowiony budynek zawsze jest więcej warty niż rudera). Agencja ta pompowała pieniądze w stocznie w „nadziei” takiego zadłużenia samych stoczn, by doprowadzić do konieczności ich sprzedaży z uwagi na „niemożność” odzyskania długu w inny sposób, czyli z dochodu stoczn. Występuje tu pewien paradoks. Dobry, państwowy podmiot to kura znosząca złote jaja i taki podmiot ciężko sprzedać (sprywatyzować) za aprobatą społeczną. Natomiast podmiot zaniedbany, przynoszący straty nadaje się do sprzedaży (prywatyzacji) ale jego wartość jest znikoma. Czyli z punktu widzenia nieuczciwych polityków, by móc sprzedać dobry podmiot państwowy, na jakiś czas trzeba go zaniedbać, by mieć aprobatę społeczną do jego sprzedaży. Wychodzi wtedy, że minister robi społeczeństwu przysługę sprzedając nierentowny, państwowy podmiot wcześniej stworzony za społeczne pieniądze. Co to jednak za gospodarz, który doprowadza do takiej sytuacji?

Nierentowny, państwowy podmiot obciąża Właściciela i jego reprezentanta czyli Rząd i powołaną do restrukturyzacji podmiotów państwowych rządową Agencję Rozwoju Przemysłu zarzut niegospodarności. Gospodarz ma obowiązek dbać o swoją własność, a zarządca o własność powierzoną (w tym przypadku społeczną). Gdy temu nie sprostą, nie może zasłużyć na miano dobrego gospodarza.

W konkretnym przypadku stoczni pomoc finansowa z pieniędzy podatnika nie była skierowana, by ratować stocznie (na naprawę przedsiębiorstwa), ale by na nich zarobić. Rząd gasił więc pożar benzyną. Statutowo Agencja Rozwoju Przemysłu powołana została do restrukturyzacji, a nie do prywatyzacji. Agencja ta była zobowiązana w imieniu państwa, czyli Rządu do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji, a nie bezmyślnego pompowania pieniędzy podatnika do spółek państwowych. Rząd zlecił więc restrukturyzację jak się wydaje złemu podmiotowi, który nie wykonuje statutowych działań. To tak jakby lekarz nagle zmienił się w grabarza. Podmiot ten zamienił się w bezmyślny spekulacyjny „bank” państwowy i obecnie z pewnością widzi możliwość „odzyskania” pieniędzy podatnika wyłącznie ze sprzedaży stoczn po cenie złomu. Pewnie zamienił już pożyczone pieniądze na udziały i stał się właścicielem stoczni, czyli przejął ją od skarbu państwa (swoiste uwłaszczenie resortowe). Według mnie Agencja ta nie jest dobrym właścicielem, myśląc wyłącznie o zysku spekulacyjnym, a nie o problemach społecznych czy strategicznych państwa. Do tej pory taki mechanizm restrukturyzacji przez





zadłużanie i doprowadzanie do konieczności sprzedaży udawał się, ale na stoczni szczecińskiej trudno jest zarobić, bo pomoc publiczna przewyższyła wartość rynkową stoczni. Stocznia gdańska natomiast była sprzedana za niższą wartość niż pomoc publiczna jej udzielona, a dodatkowo prawdopodobnie umowa sprzedaży stoczni gdańskiej ukraińskiemu inwestorowi była tak skonstruowana, że wcześniejszą pomoc publiczną ma zwrócić nie stocznia, a państwo polskie. Stąd stocznia gdańska wzywa rząd polski do zapłaty 400 mln złotych (chyba chodzi o odszkodowanie z tytułu sprzedaży stoczni z wadą prawną), czyli do tej stoczni państwo polskie ma dopłacić nabywcy, czyli ISD Polska ok. 400 mln złotych by ta mogła zwrócić pomoc publiczną wcześniej otrzymaną. Czyli tak naprawdę pomoc ta zostanie nadal w przedsiębiorstwie, a państwo polskie dopłaci kupującemu za to, że kupiło stocznie. Podobnie było z Fiatem w Bielsku-Białej gdzie państwo polskie dopłaciło Włochom do zakupionej przez nich firmy. Istne kuriozum i objaw fatalnego nadzoru właścicielskiego.

III. Filozofia restrukturyzacji.

Każde przedsiębiorstwo codziennie odnawia się. Cyrkuje w nim, bowiem kapitał obrotowy, a majątek trwały podlega sukcesywnym remontom i modernizacji, a co jakiś czas wymianie. Personel fluktuje w sposób wymuszony lub naturalny. Wystarczy zaniedbać proces odnawiania przedsiębiorstwa, a mamy gotowy proces jego starzenia się z nieuniknioną fazą kryzysu włącznie. Jest to naturalny proces, często skorelowany z życiem właściciela, któremu z czasem siły witalne nie pozwalają na skuteczny nadzór właścicielski. I tutaj widać wyraźnie paradoks sytuacji: forma państwowa zapewnia lepszą odnawialność przedsiębiorstwa poprzez kadencyjność reprezentantów właścicieli. Czyli problemem jest, jak nadmieniał wyżej, nie forma własności, ale dobór kadr nadzorczych.

Jeśli chodzi o stocznie, to w scentralizowanym, nakazowo rozdzielczym systemie odgrywały one rolę polityczną i były oczkiem w głowie władzy. Nie chodziło o ekonomię, czyli racjonalne gospodarowanie, ale o prestiż i podział pracy w bloku sowieckim. Po zmianie systemu, stocznie zaczęły powoli podlegać prawom rynkowym. Jednak, jako barykady związków zawodowych i ich symbol nie za bardzo można było te barykady i symbol restrukturyzować. Stąd pomoc publiczna i czekanie na „lepsze czasy na restrukturyzację”. Stocznie gdańską udało się sprzedać inwestorowi ukraińskiemu, ale z problemem zwrotu pomocy publicznej. Stocznia





szczecińska zaś, jak się wydaje, została na stałe podpięta do kranu państwowych dotacji jako źródła finansowania jej życia (to taki swoisty oddział intensywnej terapii gdzie pacjent jest na stałe podpięty do aparatury podtrzymującej życie). Rząd nie za bardzo jest gotowy na odłączenie tej aparatury a „lekarze”, czyli zarząd stoczni uważają, że pomoc publiczna się należy i że „aparatury”, jak od pacjenta, Rząd ze względów etycznych, od stoczni nie odłączy. Co najgorsze stan pacjenta mimo „intensywnej terapii” nie poprawia się, a pogarsza. Taki stan mógłby jeszcze trwać kilka lat a stocznia funkcjonować w ten sposób na koszt podatnika gdyby nie Unia Europejska. Generalnie, bowiem w UE pomoc publiczna jako wróg wolnego rynku jest zabroniona.

Jeśli przedsiębiorstwo nie odnawia się, wcześniej czy później wchodzi w fazę recesji a następnie kryzysu. Wówczas należy rozpocząć proces sanacji, czyli restrukturyzacji, co oznacza przyśpieszony tryb odnowienia przedsiębiorstwa. Jak nie są na bieżąco wykonywane remonty, to na końcu przychodzi czas na remont kapitalny czy generalny.

Restrukturyzacja polega na przywróceniu przedsiębiorstwu „witalności”, czyli zdolności do życia gospodarczego na zmienionym w międzyczasie rynku. Najczęściej w tej fazie gołym okiem widać przyczyny kryzysu:

- ❑ nietrafiony asortyment;
- ❑ przestarzałe technologie;
- ❑ niedoszkolony personel;
- ❑ złe umowy cywilnoprawne (tak zakupu jak sprzedaży);
- ❑ brak wydajności;
- ❑ itd.

Przyczynami takiego stanu rzeczy są:

- ❑ zła polityka właścicielska;
- ❑ zły nadzór Rady Nadzorczej;
- ❑ zły nadzór właścicielski;
- ❑ niesprawny Zarząd;
- ❑ przyczyny polityczne lub społeczne;
- ❑ inne.





Do przyczyn mogą dochodzić czynniki zewnętrzne (nieuczciwa konkurencja, wysokie obciążenia fiskalne itp.) ale dobry zarząd z takimi przeciwnościami sobie radzi lub składa rezygnację.

Restrukturyzacja w fazie kryzysu to wybór pomiędzy naprawą a upadłością. Od razu należy sobie powiedzieć, że ratowanie na siłę danego podmiotu nie jest zgodne z naturalnym ekonomicznym prawem selekcji tzn. że lepsza firma wypiera gorszą, lepszy zarząd wypiera gorszy, lepszy produkt wypiera gorszy. W większych firmach, szczególnie państwowych pojawia się jednak problem społeczny oraz problem strategiczny, a nawet polityczny.

Ponieważ stocznia gdańska jest w rękach prywatnych poświęć jej, co zrozumiałe, w dalszych wywodach, odpowiednio mniej miejsca skupiając się na stoczni szczecińskiej.

Z punktu widzenia polityki państwa wobec stoczni, problemem jest brak takiej polityki w ogóle. Profesjonalny Rząd (w obecnym systemie organizacji państwa) winien szybko opracować politykę gospodarczą dla Polski z uwzględnieniem m.in. polityki szczegółowej dla sektora szeroko rozumianej gospodarki wodnej lub transportowej. Mam tu na myśli politykę określającą, w jaki sposób Rząd ma zamiar wykorzystać naturalne zasoby wód śródlądowych, morskich, brzegów: śródlądowego i morskiego w aspekcie budowy jednostek pływających i rozbudowy portów morskich (nabrzeży handlowych i pasażerskich) oraz transportu wodnego. Ta polityka to podstawa restrukturyzacji, a dalej idąc modernizacji, a dalej idąc procesów inwestycyjnych m.in. w stoczni szczecińskiej. To wiatr w żagle dla tej stoczni, lub jego brak. Jak bowiem logicznie restrukturyzować stocznice, gdy nie wiadomo, jaka jest polityka Rządu dla przemysłu stocznioowego? Nie można opierać się na domniemaniu, że Rząd życzy sobie takiej restrukturyzacji i funkcjonowania nowoczesnej stoczni. Musi być to oparte na solidnych fundamentach, swoistym przyrzeczeniu Rządu, że „dmucha w żagle” temu sektorowi. Sektor taki wymaga, bowiem wsparcia polityką popierania transportu wodnego, polityką popierania budowy portów morskich i rzecznych (handlowych i pasażerskich), polityką popierania rozwoju turystyki morskiej, polityką budowy polskich okrętów wojennych i portów wojennych itd. Bez takiego wsparcia politycznego restrukturyzacja stoczni przypomni odnawianie jednej nogi u stołu, gdy trzy pozostałe są złamane. Niewiele to da. Rząd powinien nauczyć się budowania





koniunktury na wyroby polskich przedsiębiorstw (niekoniecznie będących w polskich rękach). To dobrze rozumiana rządność i gospodarność. To zwiększanie miejsc pracy, to zwiększanie wpływów budżetowych. To dbanie o państwo.

IV. Znaczenie stoczni szczecińskiej i gdańskiej.

Rzeczpospolita ma dwa główne porty morskie w Gdańsku i Szczecinie. Kolejne, czyli Elbląg, Ustka, Łeba, Kołobrzeg, Świnoujście pretendują do miana portów o większym znaczeniu niż dotychczas dla gospodarki narodowej. Wydaje się, że dwa porty w Szczecinie i Gdańsku są naturalnymi miejscami do rozwoju budowy statków i okrętów, czyli do rozwoju szeroko rozumianego przemysłu stocznioowego. Mam tu na myśli budowę wszelkiego typu jednostek pływających od statków handlowych, okrętów wojennych, wież wiertniczych i innych specjalistycznych jednostek pływających, aż do luksusowych wycieczkowców, czyli statków pasażerskich włącznie. Chodzi też o remonty statków i budowę modułów statków. Polska obecnie jest gigantem światowym w produkcji jachtów motorowych do 30 m. Jest to produkcja oparta na laminatach lub aluminium z nowoczesnym oprzyrządowaniem nawigacyjnym, z luksusowym wyposażeniem wewnątrz. Produkcja jachtów tego typu jest bardzo opłacalna i dynamicznie się rozwijająca. Warto ten trend zauważyć i zacząć go wspierać. Stocznia jest poważnym klientem wielu dostawców, przede wszystkim dostawcy silników okrętowych jakim jest Cegielski w Poznaniu. Sam Hipolit Cegielski to symbol walki o państwo polskie w Wielkopolsce wobec zaborcy pruskiego. To nauczyciel, handlowiec i przemysłowiec. To wielki Polak. Rozumiał, że nie hasłami a metodyczną pracą zdobywa się niepodległość. Swoją drogą należałoby szybko w tej ostatniej firmie rozpocząć budowę nowoczesnych lokomotyw elektrycznych, a nie wydawać miliony na ich import; produkcja silników okrętowych jest bowiem zagrożona i jest to kolejna, państwowa firma bez właściwego „wiatru” i celu. Za rok zaczną się w niej problemy, to pewne.

Polska ma naturalne bogactwo wód śródlądowych z naturalnym szlakiem wodnym Odry połączonej kanałem gliwickim ze Śląskiem oraz połączonej kanałem z Hawelą, czyli drogami wód śródlądowych Europy zachodniej; naturalnym szlakiem Wisły, połączonej kanałem bydgoskim via Noteć z Odrą oraz Wartą na wysokości Konina. Dodatkowo Wisła poprzez kanały w tym augustowski połączona jest z drogami wodnymi Europy wschodniej. Jak widać wody śródlądowe w Polsce tworzą bardzo atrakcyjne arterie transportowe oraz trasy turystycznej żeglugi śródlądowej. A





należy pamiętać, że transport wodny jest osiem razy tańszy od transportu samochodowego. Jest to na pewno transport przeszłości i przyszłości. Niestety nie rozwijają się w Polsce porty rzeczne tak handlowe jak pasażerskie. Brak koniunktury odczuwają stocznie. Rząd nie tworzy koniunktury na transport wodny, a więc nie ma popytu na statki, a to powoduje kryzys w stocznich. To dziwne, że popierana jest budowa dróg i autostrad, czyli w domyśle transport drogowy oparty na ropie naftowej, a nie jest popierana budowa transportowych, naturalnych szlaków wodnych. To nieodpowiedzialność.

Nie jest więc problemem, że niepotrzebne są nam stocznie, bo są potrzebne, ale problemem jest brak polityki Rządu dla tego sektora. Rząd nie staje na wysokości zadania tj. właściwego wypełniania obowiązków właścicielskich.

Po co więc było rwać się do władzy?

V. Czy mamy politykę dla polskiej gospodarki?

Nie mamy. Rząd nie opracował polityki gospodarczej dla Polski. Więc gospodarka ta płynie gdzie popadnie. Jak nie ma celu to płynie się na oślep. Zaczyna działać osobliwy determinizm gospodarczy (samo się dzieje) oraz budzą się partykularyzmy branżowe (to my jesteśmy najważniejsi), czyli swoista oddolna uzurpacja ważności. Nie na tym polega wolność gospodarcza (róbta, co chceta) ale na przedstawieniu wizji, celów i priorytetów gospodarczych by zadośćuczynić nadziejom społecznym na godne życie obecnych i przyszłych pokoleń. Stefan Batory - Węgier powiedział nigdyś, charakteryzując Polaków: *„Wasza Rzeczpospolita Polacy, ani porządkiem, którego wcale nie macie, ani rządem, którym pogardzacie, lecz samym przypadkiem się rządzi”*.

Państwo dobrze zorganizowane to przede wszystkim dobrze zorganizowana gospodarka, jako źródło zamożności społeczeństwa. Nie jest wielką sztuką dzielić pieniądze. Większą sztuką jest ich zarabianie. Państwo to m.in. majątek. Sprzedaż majątku nie jest sukcesem.

Rządność to nic innego jak rozumne wykorzystanie zasobów: rzeczowych, ludzkich, finansowych. To uwolnienie ludzkiej inicjatywy i przedsiębiorczości (przemysłu) w celu zaspokajania potrzeb społecznych z zapewnieniem bezpieczeństwa państwa. Rządność to moralny obowiązek rządzących wobec społeczeństwa oraz wobec dorobku i wiedzy przodków. To obowiązek wobec





przyszłych pokoleń Polaków. To służba dla Rzeczypospolitej. Władza to nie przywilej, ale obowiązek. Tak jak rodzicielstwo. W polityce gospodarczej Polski poczesne miejsce winna zająć polityka dla przemysłu stocznioowego w korelacji z innymi synergicznymi, branżowymi politykami. Przemysł stocznioowy powinien stanowić podstawę realizacji polityki odnowy polskiej floty handlowej, floty rzecznej (nowoczesnych barek), floty wojennej, floty pasażerskiej, wycieczkowców pod polską banderą (tak w sensie turystyki morskiej jak własnych apartamentów na statkach tego typu, co już jest standardem w ofercie developerów zachodnich). Zaczyna się rozwijać prowadzenie biznesu na statkach, więc przyszłość statków pasażerskich i innych jednostek pływających jest raczej niezagrożona. Ogromną przyszłość ma rozwój linii promowych via Bałtyk do portów Szwecji, Norwegii, Finlandii oraz Rosji, Łotwy, Litwy i Estonii oraz Danii i Wielkiej Brytanii. Być może również do Francji, Hiszpanii, Islandii. Wydaje się, że mogą wrócić transatlantyki, bo ludzie żyją coraz dłużej i w wieku poprodukcyjnym mając coraz wyższe emerytury, dysponując wolnym czasem, niekoniecznie muszą być skazani na samoloty.

Wizja polega na prognozowaniu przyszłości i nie wydaje się by w przyszłości rola transportu morskiego zmalała biorąc pod uwagę, że morza i oceany stanowią ok. 70% powierzchni naszej planety. To akurat się nie zmieni, a jeżeli już to na korzyść wód.

VI. Czy mamy politykę dla polskiej gospodarki wodnej (morskiej i śródlądowej)?

Niestety nie mamy długookresowej polityki dla polskiej gospodarki wodnej. Nie rozwijają się polskie porty rzeczne i morskie. Wstydem jest, że Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, Bydgoszcz nie mają rzecznych portów pasażerskich. Żaden inwestor prywatny tego nie zbuduje samodzielnie. To rola państwa. Dodatkowo polskie prawo wodne skutecznie uniemożliwia prywatne inwestycje w nabrzeża. Wstydem jest, że Szczecin i Gdańsk nie mają nowoczesnych portów pasażerskich na wzór portów lotniczych. Wstydem jest, że wycieczkowce dobijają do nabrzeży w tych miastach podobnie jak 100 lat temu. Potrzebne są nowoczesne dworce morskie na wzór lotnisk (z rękawami i całą infrastrukturą portową). Ilość cumowań wycieczkowców rośnie lawinowo, bo Szczecin sam w sobie jest pięknym, historycznym miastem, a dodatkowo położonym tylko 140 km od Berlina, licznie zwiedzanym przez cudzoziemców. Podobnie jest z Gdańskiem, który ma





wielowiekową historię i znaczne zabytki oraz przepiękne okolice. Tu też jest potrzebne wsparcie. Zamiast pakować pieniądze w pracującą na połowę gwizdka stocznię lepiej wybudować za to morski port pasażerski w Szczecinie, co automatycznie wymusi popyt na statki. Nie wspierać budowę statków, ale tworzyć koniunkturę na statki. Rosnący popyt na statki automatycznie zwiększy rentowność stoczni. Obecnie proporcje przewozów towarowych w stosunku do przewozów pasażerskich w transporcie wodnym ulegają zmianie na korzyść transportu pasażerskiego. Nie wolno zaniedbywać transportu handlowego, ale należy zauważyć koniunkturę na transport pasażerski. Niemcy wybudowali bardzo nowoczesny port pasażersko-handlowy w Sassnitz niedaleko Szczecina (na Rugii). My zamiast cieszyć się z Bałtyku mamy jak na razie tylko z nim problem. Takie odnosi się wrażenie. Należy przestać narzekać na klęskę urodzaju. Stocznie szczecińska i gdańska nie są problemem. Są naszymi perłami w koronie. Nie powinny przysparzać kłopotów ale dumy.



Port pasażersko towarowy w Sassnitz (Niemcy)

© Foto: W.E.Leszczyński



Tak cumował wycieczkowiec „THE WORLD” w Szczecinie podczas „Tall Ships Races 2007” w Szczecinie

© Foto: W.E.Leszczyński





VII. Nasze zasoby, czyli czym dysponujemy.

Dysponujemy dostępem do morza, co może wydawać się oczywistym dla obecnych pokoleń, ale takie oczywiste nie było dla naszych przodków. Osadnictwo słowiańskie na terenach pomorskich sięga czasów króla Bolesława Chrobrego, a nawet czasów wcześniejszych. Dotarliśmy jako Słowianie aż po Rugię gdzie dzisiejsze niemieckie miasta Rostock to dawna polska Roztoka, Sassnitz to dawna Sośnica, Stralsund to dawny Strzałów, Rybnitz to dawna Rybnica, Wolgast to dawna Wołogoszcz itd. Następnie tereny te zajmowało księstwo pomorskie, a później w wiekach XVII-XX należały do Szwecji, Prus, Niemiec. Przez stulecia polski dostęp do Bałtyku ograniczał się do Gdańska i Elbląga (to ostatnie od 1945 roku zaniedbane przez blokadę rosyjską). Stefan Batory i Jan III Sobieski chcieli przekierować ekspansję Rzeczypospolitej z Kresów w kierunku Bałtyku, a konkretnie wybrzeża Prus Książęcych, ale im się nie udało. **Ościennie kraje tzn. Niemcy, Szwecja, Rosja, (która nie miała w ogóle dostępu do Bałtyku) systematycznie dbali o swoje tereny nadbałtyckie, a Prusy rozpoczęły ekspansję od terenów bałtyckich.** Tereny te umożliwiały wymianę handlową oraz rybołówstwo. Rolę Bałtyku doceniała Anglia, Dania a nawet Francja.

Z Polskiej perspektywy Szczecin i Gdańsk są klamrami gospodarczymi naturalnych zasobów polskiego wybrzeża bałtyckiego. Obecnie nie przewaga militarna decyduje o sile danego kraju, ale przewaga lub siła gospodarcza. Dla regionu szeroko rozumianego Pomorza nie może być innej polityki jak polityka związana z wodą, czyli przemysłem stoczniowym, turystyką, transportem wodnym, elektrowniami wiatrowymi. Przemawia za tym polska racja stanu.

W Szczecinie i Gdańsku dysponujemy wykwalifikowaną kadrą i zapleczem naukowo-badawczym, czyli są warunki nie tyle do ratowania stoczni, ale do ekspansji przemysłu stoczniowego. To wstyd dla obecnego Rządu, że polscy stocznioowcy pracują w stoczniach norweskich, niemieckich, a nie własnych - polskich.

Warto przy tym zauważyć, że basen morza bałtyckiego może być uznany w pewnym sensie w Europie za morze śródziemne, czyli wewnętrzne. Otaczające go kraje to czołówka najzamożniejszych krajów świata. To region spokojny politycznie. Więc rozwój turystyki na tych terenach i migracja ludności będą się w sposób naturalny dokonywały. Za tym idzie wzrost linii promowych i rozwój transportu morskiego.





Sama stocznia szczecińska dysponuje dość nowoczesnymi pochylniami oraz jedną z najwyższych suwnic w Europie.

Stocznia szczecińska to według mnie nieaktywny „szyb wydobywczy ropy naftowej”.

VIII. Sytuacja stoczni szczecińskiej.

Wydaje się, że sytuacja stoczni szczecińskiej jest dużo lepsza niż się sądzi. Nad stocznia cięży jednak widmo zwrotu pomocy publicznej otrzymanej od państwa. Faktycznie jednak cięży widmo niegospodarności poprzednich rządów. Zwrot pomocy publicznej wymusza Unia Europejska. Z tym należy się zgodzić i żądać zasady wzajemności. Należałoby zastanowić się jednak czy ta pomoc faktycznie została udzielona w formie gotówkowej, a nie np gwarancji i na jakich zasadach była udzielona. Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, że była to pożyczka zwrotna, wątpliwe by była to dotacja. Jako świadczenie zwrotne pomocą publiczną będzie umorzenie tej pożyczki lub nie żądanie jej zwrotu. Wyjść jest więc kilka:

- a. zamienić pożyczkę na kapitały, czyli zwiększyć kapitał zakładowy spółki skarbu państwa (o ile tego nie uczyniła ARP); nikt nie może zabraniać zwiększania kapitału zakładowego własnej spółki;
- b. restrukturyzować pożyczkę, czyli określić sposób jej zwrotu; problemem nie jest zwrot tylko tempo zwrotu;
- c. sprzedać stocznia na określony czas np. 50 lat za symboliczną złotówkę z zobowiązaniem zwrotu pomocy publicznej w rozsądnym terminie (chodzi o to by inwestor włożył pieniądze do spółki a nie dawał ich sprzedającemu);
- d. wdrożenie procesu prawdziwej restrukturyzacji stoczni z opcją wejścia na giełdę w celu uczynienia ze stoczni podmiotu rentownego, co pozwoli wynegocjować z Unią brak zwrotu włożonych pieniędzy lub ich zwrot w rozsądnym terminie.

Należy podkreślić, że Unia nie może stosować podwójnej moralności. Obecnie państwa członkowskie starej Unii pomagają swoim bankom i podmiotom, więc nie można żądać nie robienia tego przez nasz Rząd. Problemem nie jest zwrot pożyczonych kwot, ale doprowadzenie stoczni do rentowności. Dochodowa stocznia, ze zwrotem sobie poradzi, nawet zaciągając odpowiedni kredyt na ten cel





lub wchodząc na giełdę. Restrukturyzacja stoczni to ratowanie majątku państwowego i ratowanie miejsc pracy. To obowiązek a nie łaska Rządu. Obywatele nie po to wybrali Rząd by ten zwalniał ich z pracy.

Moim zdaniem Rząd powinien przede wszystkim określić poszczególne polityki dla szeroko rozumianej polskiej gospodarki wodnej tj:

- ❑ politykę transportu wodnego rzeczno i morskiego;
- ❑ politykę szlaków rzecznych (regulacje, koryta, śluzy, pogłębianie, kanały);
- ❑ politykę rozwoju turystyki nadmorskiej;
- ❑ politykę rozwoju turystyki rzecznej i morskiej;
- ❑ politykę rozwoju przemysłu stoczniowego i skutniczego;
- ❑ politykę budowy portów morskich i baz przeładunkowych.

Określone powinny być też polityki dla miast nadmorskich: Szczecina, Kołobrzegu, Koszalina, Ustki, Łeby, Helu, Gdańska, Elbląga by samorządy w swoich planach zagospodarowania przestrzennego uwzględniły te polityki.

Polska nie tylko potrzebuje igrzysk, czyli „Euro 2012” ale potrzebuje też chleba. Mistrzostwa miną i co dalej? Tu potrzebna jest organiczna, metodyczna praca nad realizacją pewnej wizji zamienionej w szczegółowe polityki, a te z kolei zamienione w strategię. Inwestycja w „Euro 2012” jest inwestycją krótkookresową i raczej konsumpcyjną. Inwestycja w polski Bałtyk jest inwestycją długookresową o charakterze przede wszystkim produkcyjno-usługowym oraz częściowo konsumpcyjnym.

Rząd jak napisałem we wstępie nie jest od rządzenia w sensie dosłownym Rząd jest od kreowania i realizacji nakreślonej przez siebie polityki. Od wykonywania i realizacji tej polityki są zawodowi menedżerowie i im należy powierzyć te zadania. Mądry polityk to taki, który mówi, co należy zrobić pozostawiając zawodowcom jak należy to zrobić.

Rząd poprzez budżet państwa wraz z budżetami wojewódzkimi i miejsko-gminnymi a nawet wiejskimi wraz ze środkami unijnymi powinien precyzyjnie określić budżety określonych projektów do realizacji, m.in:

- ❑ budowę pasażerskich portów morskich w Szczecinie, Gdańsku i mniejszego w Kołobrzegu;





- ❑ budowę z udziałem kapitału prywatnego (partnerstwo publiczno-prywatne) marin jachtowych i małych przystani pasażerskich w miejscowościach nadmorskich i nadrzecznych.
- ❑ budowę portów rzecznych w Warszawie, Poznaniu, Bydgoszczy, Toruniu;
- ❑ budowę przeprawy (kanału) przez mierzeję wiślaną w celu udrożnienia portu w Elblągu;
- ❑ budowę stoczni średnich i małych jednostek w Elblągu;
- ❑ budowę infrastruktury dla portów przeładunkowych;
- ❑ inne.

IX. Czy naprawa przedsiębiorstwa jest trudna?

W Polsce mamy bardzo ułomne prawo naprawcze napisane w postaci jednej ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze”. Wydaje się, że należałoby się najpierw zastanowić nad sensem (polityką) ratowania firm by przejść do aspektów prawnych. Moim zdaniem ratować powinno się takie firmy, które mają znaczenie strategiczne i społeczne oraz wolnorynkowe dla państwa. Do tego potrzebna jest precyzyjniejsza ustawa definiująca przede wszystkim zawód *recovery managera*, czyli zarządcy kryzysowego. Pomiedzy chorym a grabarzem powinien istnieć lekarz od firm. Obecnie w Polsce taki zawód nie istnieje. Oczywiście potrzebna jest w ogóle ustawa o wolnych zawodach m.in. zarządcach. Więc można załatwić przy okazji szerszy problem (poruszę go w innym numerze biuletynu).

Recovery manager (zarządca kryzysowy) to zupełnie inny typ managera od managera zwykłego. Już w starożytnej Sparcie wybierano dwóch wodzów jednocześnie: na czas pokoju i wojny. To inne osobowości i inne wymagania przed nimi stoją. Stąd *recovery manager* to rodzaj sprawnego powiernika od restrukturyzacji, delegowanego na określony czas do danej firmy. To taki pilot statków pełnomorskich wchodzących do portu. Zarząd, który doprowadził do kryzysu lub tkwi w kryzysie nie jest w większości przypadków w stanie z tego kryzysu wybrnąć. Jest uwikłany w schematy, zażyłości, rutynę itd. Potrzebna jest „świeża krew” - nowy człowiek, który rozsądnie i roztropnie poukłada sprawy na swoim miejscu. Tak naprawdę każdy kryzys to nagromadzenie zbyt skomplikowanych spraw i procedur do granic wytrzymałości. To pewnego rodzaju skostnienie. Należy procedury zdecydowanie uprościć i uwolnić energię ludzką zamkniętą w schematach i procedurach, najczęściej to wystarcza.





Oczywiście, gdy zawodowy *recovery manager* zawodzi nie pozostaje nic innego niż pomyśleć o upadłości. Dla *recovery managera*, który podjął się zadania to koniec kariery, bo taki manager podobnie jak saper myli się tylko raz.

X. Dlaczego właściciel nie umie ratować własnej firmy?

Właściciel nie umie ratować własnej firmy, bo nikt go tego nie nauczył. Właściciel od kilku, kilkunastu lat prowadził działalność gospodarczą, a nie ratował firmę. To tak jak z ratowaniem zdrowia. Od tego jest lekarz. Nie da się nauczyć leczyć ludzi bez odpowiednich studiów i praktyki. Czyli jeśli nie masz odpowiedniej wiedzy i nie rozwiązywałeś sytuacji kryzysowej w innej firmie masz małe szanse kierować procesem naprawczym. Dodatkowo właściciel występuje często w roli obserwatora i co najwyżej może zmienić zarząd. Właściciel nie jest od zarządzania, ale od sprawowania funkcji właścicielskich i co logiczne nie umie w ogóle zarządzać, a co dopiero zarządzać kryzysowo.

XI. Rola skarbu państwa jako właściciela stoczni.

Skarb państwa jako właściciel stoczni winien opracować politykę ogólną i politykę szczegółową zawierającą decyzję polityczną, co do losów stoczni. Gdy zapadnie polityczna decyzja rozwijania gospodarki wodnej to zapewne zapadnie decyzja pozytywna, co do rozwiązania problemu stoczni. Od tego momentu Rząd powinien zacząć delegować zadania, czyli zlecać je zawodowcom i wyznaczać zespoły monitorujące, czyli kontrolne w celu nadzoru nad realizacją decyzji politycznych.

Skarb państwa w stosunku do stoczni tak naprawdę ma problem wyłonienia profesjonalnego doradcy ds. rozwiązania problemu stoczni oraz ewentualnie *recovery managera*.

XII. Wnioski.

Wnioski nasuwają się same. Rząd powinien zainteresować się problemem zagospodarowania Pomorza, czyli ustalić politykę wodną (terminologia umownie uproszczona) opisaną wyżej. Wyrażenie decyzji politycznych winno zostać poparte wyłonieniem, czy zleceniem wykonania tych polityk.





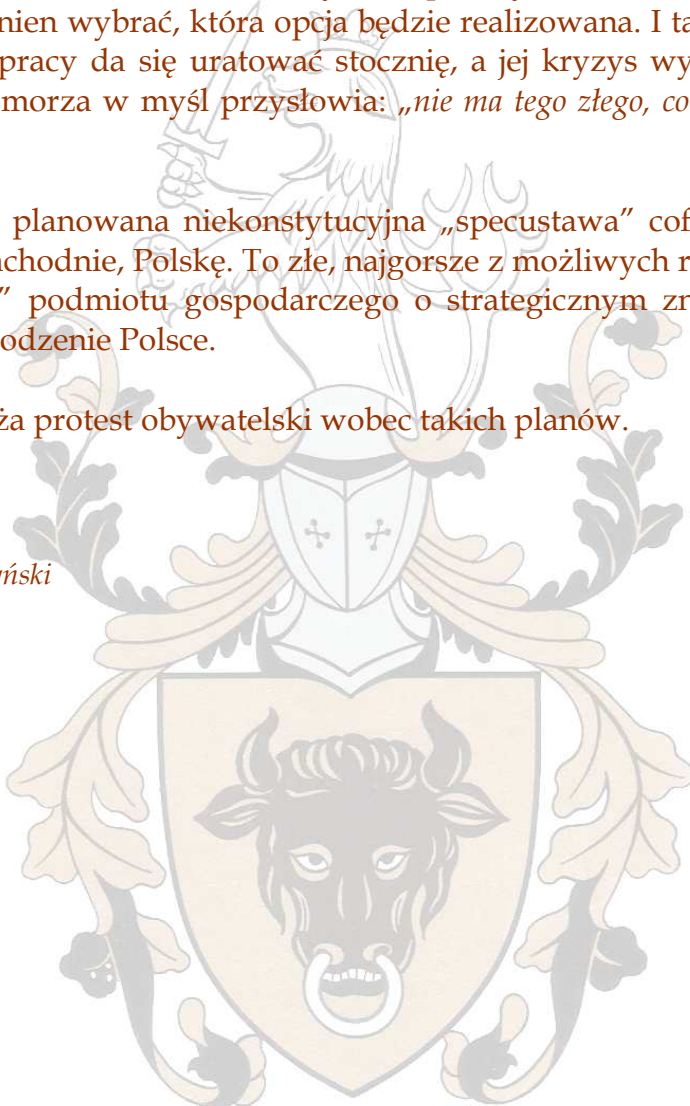
Jeśli chodzi o stocznię szczecińską to moim zdaniem powinno się szybko znaleźć doradcę ds. rozwiązania problemu stoczni. Rząd winien kreować takich konsultantów (praktyków), a nie samemu zamieniać się w takich konsultantów. Konsultant powinien dać Rządowi alternatywne sposoby rozwiązania problemu, a następnie Rząd powinien wybrać, która opcja będzie realizowana. I takim sposobem cywilizowanej współpracy da się uratować stocznię, a jej kryzys wyjdzie na dobre całemu regionowi Pomorza w myśl przysłowia: „nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”.

Sprzedaż stoczni lub planowana niekonstytucyjna „specustawa” cofnie w rozwoju Szczecin, Pomorze Zachodnie, Polskę. To złe, najgorsze z możliwych rozwiązanie. To zgoda na „eutanazję” podmiotu gospodarczego o strategicznym znaczeniu, który może przeżyć. To szkodenie Polsce.

Nasza fundacja wyraża protest obywatelski wobec takich planów.

Listopad roku 2008

Wojciech Edward Leszczyński





Można nas wesprzeć

Nasze konto bankowe: Fortis Bank O/Poznań nr 81 1600 1084 0004 0501 7361 1001

**Wydawnictwo
„QUOMODO WIENIAWA”**

60-670 Poznań 60

skr.poczt.27

ISBN 978-83-926157-0-5

**wydanie cyfrowe PDF
AD MMVIII**

© Copyright: Fundacja im. Króla Stanisława Leszczyńskiego

„QUOMODO”

Poznań

2008

