

Prywatyzacja branży papierniczej: naprawa czy grabież?

Prywatne przedsiębiorstwa są w Polsce jedną z podstaw gospodarki. Stanowią obecnie około 98 procent wszystkich podmiotów gospodarczych, dają pracę ponad 85 procentom pracowników zatrudnionych w przemyśle, a ich udział w produkcji sprzedanej przekracza 84 procent¹. Jednak jeszcze ćwierć wieku temu, w warunkach chylącej się ku upadkowi gospodarki socjalistycznej, dominowały w naszym kraju przedsiębiorstwa państwowe, a w prywatnych rękach znajdowały się na ogół niewielkie firmy rodzinne. Według założeń przyjętych przez rząd utworzony w 1989 roku pod kierownictwem pierwszego niekomunistycznego premiera Tadeusza Mazowieckiego jednym z ważniejszych instrumentów zastosowanych w celu poprawy kondycji gospodarczej miały być przekształcenia własnościowe. Przygotowywaniem procesu prywatyzacji zajmowało się – utworzone już we wrześniu 1989 roku w strukturach Ministerstwa Finansów – Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych, którym kierował Krzysztof Lis. 14 września 1990 roku na czele nowo utworzonego Ministerstwa Przekształceń Własnościowych stanął Waldemar Kuczyński, który dotąd był szefem doradców premiera. Do końca 1990 roku zdołano sprywatyzować zaledwie 21 przedsiębiorstw, co nie miało większego wpływu na sytuację gospodarczą kraju². W gabinecie Jana Krzysztofa Bieleckiego stanowisko ministra przekształceń własnościowych piastował Janusz Lewandowski. Nazwisko tego właśnie ministra kojarzy się z licznymi – często kontrowersyjnymi – decyzjami prywatyzacyjnymi³. W wyniku pewnego przyspieszenia procesu do końca 1991 roku zdołano sprywatyzować różnymi metodami 271 przedsiębiorstw, a 250 przygotowywano do sprzedaży⁴.

Sprzedaż zakładów przemysłowych miała niebagatelne znaczenie dla budżetu państwa, gdyż wpływy z tego tytułu stanowiły poważną część dochodów. W latach 1991–2004 stosunek kwot pozyskanych z prywatyzacji do dochodów budżetu

¹ Obliczenia na podstawie: *Rocznik statystyczny przemysłu 2012*, Warszawa 2012, s. 41.

² A. Dudek, *Historia polityczna Polski 1989–2012*, Kraków 2013, s. 82–83.

³ Janusz Lewandowski *uniewinniony*, „Wprost” 2013, 12 marca, <<http://www.wprost.pl/ar/155847/janusz-lewandowski-uniewinniony/>> [dostęp: 16 listopada 2013 roku].

⁴ A. Dudek, *Historia polityczna Polski...* [2], s. 157.

Polski sięgał średnio 5,1 procent⁵ (najwięcej w 2000 roku – aż 20 procent)⁶. Środki te wykorzystywano głównie do pokrycia deficytu budżetowego, na reformę systemu ubezpieczeń społecznych oraz na rekompensaty dla pracowników sfery budżetowej, rencistów i emerytów. Niewielką część dochodów z prywatyzacji przeznaczono na modernizację przemysłu obronnego i sił zbrojnych oraz na rozwój nauki⁷.

Prywatyzacja od samego początku polskiej transformacji wzbudzała wiele społecznych emocji, a nawet opór opinii publicznej, podsycany przez niektórych polityków⁸. Dystansowały się od przekształceń własnościowych również związki zawodowe. Zmiana właściciela z państwowego na prywatnego w teorii wiązała się z racjonalizacją działalności przedsiębiorstwa w celu minimalizacji kosztów produkcji i maksymalizacji zysków. Wskutek działań podejmowanych przez nowych właścicieli zwykle wzrastała dyscyplina pracy, a często przeprowadzano restrukturyzację zatrudnienia, co naruszało dotychczasowe interesy licznych pracowników.

Przekształcenia w branży papierniczej zapoczątkowano w 1990 roku. Mimo że do dziś w rękach państwa pozostała Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A., należy uznać, że proces prywatyzacji papiernictwa już się zakończył. Warto w tej sytuacji prześledzić przebieg sprzedaży ważniejszych przedsiębiorstw papierniczych pod kątem oceny zachodzącego procesu oraz w celu weryfikacji licznych sprzecznych opinii pojawiających się w związku ze sprzedażą papierni.

Dotąd prywatyzacja przemysłu papierniczego – jako branży pozbawionej strategicznego znaczenia dla polskiej gospodarki – nie cieszyła się szczególnie dużym zainteresowaniem historyków. Pewne informacje na ten temat pojawiły się w opracowaniach powstałych w Muzeum Papiernictwa⁹ oraz w publikacjach wydawanych przez przedsiębiorstwa papiernicze¹⁰.

⁵ A. Sowiński, *Informacja o wynikach kontroli wykorzystania przychodów i akcji z prywatyzacji. Najwyższa Izba Kontroli*, Warszawa 2006, s. 6, <http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/50/5447/Kontrola_przeprowadzone_przez_organy_kontroli_zewnetrznej_w_Ministerstwie_Skarbu.html> [dostęp: 29 sierpnia 2013 roku].

⁶ Obliczono na podstawie: *Przychody z prywatyzacji*, <http://prywatyzacja.msp.gov.pl/portal/pr/60/896/Zestawienie_przychodow_z_prywatyzacji_w_latach_19912004.html#1> [dostęp: 27 sierpnia 2013 roku]; *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001*, Warszawa 2001, s. 493.

⁷ A. Sowiński, *Informacja o wynikach kontroli...* [5].

⁸ A. Dudek, *Historia polityczna Polski...* [2], s. 83.

⁹ M. Szymczyk, *165 lat Fabryki Papieru w Dąbrowicy*, Duszniki-Zdrój–Dąbrowica 2002; *idem*, *100-lecie Fabryki Papieru w Głucholazach*, Duszniki-Zdrój–Głucholazy 2003; *idem*, *Historia fabryki papieru w Piechowicach*, Duszniki-Zdrój 2005; *idem*, *Fabryka Tektury w Kolonowskim – 100 lat tradycji wytwarzania kartonu, 15 lat działalności firmy Packprofil*, Duszniki-Zdrój 2007; *idem*, *Kostrzyn, celuloza, papier. 50 lat tradycji zakładów papierniczych w Kostrzynie nad Odrą*, Kostrzyn nad Odrą–Duszniki-Zdrój 2008; *idem*, *Polski przemysł papierniczy w okresie transformacji gospodarczej [w:] Z dziejów przemysłu po 1945 roku*, red. E. Kościak, R. Klementowski, Wrocław 2012, s. 139–152.

¹⁰ H. Jarmułowicz, *X lat International Paper-Kwidzyn S.A.*, Olsztyn 2002; *Czterdzieści lat Zakładu w Świeciu*, Bad Vöslau 2007, s. 30–38.

U schyłku funkcjonowania gospodarki socjalistycznej przemysł papierniczy – podobnie jak inne branże w Polsce – zdominowany był przez przedsiębiorstwa państwowe. W przededniu transformacji gospodarczej działały w kraju 42 państwowe zakłady papiernicze¹¹. W rękach prywatnych, oprócz licznych zakładów przetwórstwa papierniczego o charakterze rzemieślniczym, były 3 niewielkie wytwórnie papieru toaletowego.

Pierwszą z nich w latach 1981–1982 wybudował Stefan Szymaszek, którego można uznać za prekursora przemian własnościowych w polskim papiernictwie. Pracując wcześniej w biurze konstrukcyjnym państwowych zakładów papierniczych, posiadał wiedzę niezbędną do zbudowania własnej papierni. W swoim zakładzie zainstalował urządzenia, które wykonał z podzespołów zdobytych głównie ze złomowisk. Wprawdzie władze komunistyczne tolerowały prywatne przedsięwzięcie z powodu niedoboru papieru toaletowego, jednak nie szczędziły mu szykan: Stefana Szyszka oskarżono o malwersacje finansowe, a nawet o kradzież prądu, za co dostał wyrok w zawieszeniu (po zmianie ustroju został zrehabilitowany).

Na założenie kolejnych prywatnych papierni trzeba było czekać jeszcze pół dekady. W 1987 roku budowę własnej fabryki papieru toaletowego w Chodzieży rozpoczęli Halina i Ryszard Jagiełłowie, a rok później podobną inwestycję podjął w Bobrowicach koło Krosna Odrzańskiego Wojciech Skiba. Obydwa zakłady zostały uruchomione już w 1989 roku¹².

Przed przystąpieniem do omawiania procesu prywatyzacji należy stwierdzić, że stan państwowego przemysłu papierniczego w Polsce już pod koniec lat 80. XX wieku był zły. W ekspertyzie wykonanej w 1988 roku dla Ministerstwa Przemysłu papiernictwo zostało uznane za branżę o niskiej rentowności, przestarzałą oraz wykazującą nadmierne zapotrzebowanie na materiały, surowce i energię. Wskutek tego w kwalifikacjach do rozwoju na kolejną dekadę zaszeregowano ten przemysł na ostatnim miejscu¹³. Z kolei w kwietniu 1989 roku ostatni przedsolidarnościowy minister przemysłu Mieczysław Wilczek ogłosił nieodzowność ograniczania rozwoju branż energochłonnych i kapitałochłonnych, odznaczających się niską efektywnością, wymieniając jako przykład produkcję papieru i celulozy¹⁴.

U progu transformacji gospodarczej działało w Polsce 8 wytwórni masy celulozowej, z których 3 – ze względu na wiek i zły stan techniczny – kwalifikowały

¹¹ *Kierunki restrukturyzacji polskiego przemysłu celulozowego, papierniczego i drzewnego. Faza A. Zbiór wybranych rozdziałów*, s. 171 – maszynopis opracowania z 1991 roku. Dokument wymienia 41 przedsiębiorstw, jednak pomija Państwową Wytwórnię Papierów Wartościowych, która nie była zaliczana do struktur branży papierniczej.

¹² M. Szymczyk, *Polski przemysł papierniczy 1945–1989*, Duszniki-Zdrój 2007, s. 302, 305, 316.

¹³ Z. Kowalczyk, *Wstępne założenia restrukturyzacyjno-rozwojowe przemysłu papierniczego*, „Przegląd Papierniczy” 1989, nr 4, s. 154–155.

¹⁴ Deklaracja ta była zawarta w referacie ministra Mieczysława Wilczka, wygłoszonym podczas Konferencji Notex-89 20 kwietnia 1989 roku. L. Bogusławski, *Konferencja Notex-89*, „Przegląd Papierniczy” 1989, nr 6, s. 240.

się do zamknięcia. Papiernie dysponowały 119 maszynami papierniczymi, jednakże połowa z nich ze względu na wiek i stopień wyeksploatowania nadawała się do gruntownej modernizacji lub do likwidacji. Większość zakładów nie posiadała urządzeń oczyszczających ścieki poprodukcyjne i spaliny z kotłowni, dlatego papiernie były poważnymi trucicielami środowiska¹⁵, a przykre zapachy z celulozowni dokuczały niekiedy mieszkańcom miast odległych nawet o kilkadziesiąt kilometrów¹⁶. Z powodu niskiej rentowności papiernictwa – skromne inwestycje oraz niemal całą działalność przedsiębiorstwa finansowały z kredytów bankowych, wskutek czego wzrastało ich zadłużenie.

Oprócz trudności technicznych i finansowych – zakładom papierniczym dawały się we znaki problemy mentalnościowe zarówno kierownictw, jak też załóg. Nie chodzi tu o kwalifikacje i zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstw, lecz o sposób podchodzenia do zmieniającej się rzeczywistości. Przez cały okres funkcjonowania w warunkach gospodarki socjalistycznej długa kolejka klientów odbierających wszystkie odmiany wytwarzanych papierów pozwalała w miarę bezpiecznie działać wszystkim zakładom bez większych starań. Wiele papierni nie posiadało strategii promocji, ponieważ nie było to potrzebne. Po wprowadzeniu reform rynkowych brak doświadczenia w walce o klienta okazał się poważną słabością większości przedsiębiorstw. Ponadto załogi licznych papierni, podobnie jak fabryk innych branż, na fali etosu walki związkowej, wykazywały gotowość do uczestnictwa w akcjach strajkowych, niejednokrotnie rujnujących przedsiębiorstwa¹⁷.

W wyniku reform gospodarczych wprowadzonych przez rząd Tadeusza Mazowieckiego początkowo sytuacja branży papierniczej znacznie się pogorszyła. Uczynienie z papieru towaru rynkowego sprawiło, że jego ceny poszybowały w górę, powodując spadek popytu ze strony konsumentów. Zniesienie kontroli państwa nad dystrybucją papierów drukowych (stosowaną w okresie socjalistycznym w celu utrudnienia „wrogom ustroju” dostępu do nośnika informacji) skutkowało tym, że branża papiernicza zamiast spodziewanego wzrostu popytu odczuła drastyczny spadek zamówień. Było to spowodowane ogromnymi zapasami, przekraczających wielomiesięczne zapotrzebowanie, zgromadzonymi w poprzednim okresie przez liczne drukarnie (z obawy przed wzrostem cen lub brakiem harmonijności dostaw). Powszechna dostępność papieru sprawiła, że zamiast kupować kolejne partie u producentów, drukarnie handlowały nadwyżkami pomiędzy sobą, doprowadzając do załamania rynku pierwotnego¹⁸. Obniżenie taryf celnych¹⁹ sprawiło, że zaczął

¹⁵ *Kierunki restrukturyzacji polskiego przemysłu celulozowego, papierniczego i drzewnego...* [11].

¹⁶ I. Lasek, *Śmierdzące merkaptany*, „Gazeta Wyborcza” 1995, nr 174 z 28 lipca, s. 17.

¹⁷ T. Kędzia, *Węgiel uczy Polaków pracować*, „Gazeta Robotnicza” 1997, 10 lutego, s. 5.

¹⁸ H. Jarmułowicz, E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Jak zostać liderem?* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 2, red. E. Mączyńska, Warszawa 2001, s. 139.

¹⁹ Import w założeniu władz miał być czynnikiem stabilizującym rynek wewnętrzny oraz wpływającym na spadek inflacji. G. Mosiej, *Polityka celna Polski w okresie transformacji systemowej*, Toruń 2004, s. 275.

opłacać się import papieru znacznie wyższej jakości niż oferowany przez przestarzałe polskie fabryki. Konsumenci zatem chętniej wybierali lepszy papier zagraniczny, który był niejednokrotnie tańszy od krajowego.

Zasady prywatyzacji uregulowała w Polsce *Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*²⁰. Na jej podstawie już w 1990 roku licznym przedsiębiorstwom państwowym zmieniono status na jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (JSSP). Operacja ta była wstępem do sprzedaży firm inwestorom, ale również pozwalała uniknąć płacenia bardzo uciążliwej dywidendy od wartości majątku trwałego, która poważnie obciążała budżety przedsiębiorstw²¹. Władze gospodarcze kraju, rozpoczynając przekształcenia własnościowe przemysłu, wprowadziły szereg zachęt dla przedsiębiorstw do prywatyzacji. Jedną z nich było zwolnienie w 1991 roku firm prywatnych z płacenia podatku od ponadnormatywnych wynagrodzeń – tzw. popiwku, który w pierwszych latach transformacji gospodarczej pełnił funkcję narzędzia do walki z inflacją²². W sytuacji, gdy przedsiębiorstwa państwowe od przekroczonych limitów wzrostu płac musiały płacić bardzo wysoki progresywny podatek, firmy prywatne mogły zwiększać wynagrodzenie bez ograniczeń. Mechanizm ten uruchamiał naciski ze strony załóg państwowych zakładów na szybszą prywatyzację.

Przeanalizowanie przez przedsiębiorstwa papiernicze własnej, gwałtownie pogarszającej się sytuacji ekonomicznej sprawiło, że kierownictwa i załogi fabryk jako sposób na rozwiązanie problemów postrzegały szybką prywatyzację. Z wyjątkiem nielicznych przedsiębiorstw, które były w stanie samodzielnie pozyskać inwestora, większość fabryk papieru oczekiwała pomocy władz we wskazaniu kierunku prywatyzacji i znalezieniu partnera, który byłby zainteresowany ich zakupem. Rząd polski jednak nie posiadał koncepcji prywatyzacji papiernictwa, dlatego w 1991 roku powołał instytucję finansową Hambros Bank Ltd. z Londynu na głównego doradcę Ministerstwa Przekształceń Własnościowych przy opracowywaniu strategii prywatyzacji branży papierniczej. Projekt zakładał równoczesną ofertę sprzedaży 9 największych przedsiębiorstw papierniczych (z wyjątkiem prywatyzowanej już Ostrołęki), które łącznie wytwarzały aż 60 procent wartości produkcji całej branży. Do grupy tej wytypowano: Zakłady Celulozy i Papieru w Świeciu, Zakłady Celulozowo-Papiernicze w Kwidzynie, Szczecińskie Zakłady Papiernicze, Kostrzyńskie Zakłady Papiernicze, Warszawskie Zakłady Papiernicze, Kluczewskie Zakłady Papiernicze, Zakłady Papiernicze w Krapkowicach, Fabrykę Papieru Malta w Poznaniu i Kieleckie Zakłady WYROBÓW Papierowych²³. Ministerstwo wspólnie

²⁰ *Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, „Dziennik Ustaw” 1990, nr 51, poz. 298.

²¹ H. Jarmułowicz, E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Jak zostać liderem?* [18], s. 140.

²² Podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń obowiązywał przedsiębiorstwa państwowe do marca 1994 roku. *Historia popiwku*, <<http://www.polskieradio.pl/9/310/Artykul/304439,Historia-popiwku>> [dostęp: 6 września 2013 roku].

²³ H. Lipek, *Zarys prywatyzacji i obecnej struktury własnościowej przemysłu celulozowo-papierniczego*, „Przegląd Papierniczy” 1999, nr 2, s. 85.

z Hambros Bankiem zorganizowało w 1991 roku spotkanie z biznesmenami zainteresowanymi zakupem zakładów papierniczych, na które przybyło kilkanaście osób²⁴, co może świadczyć o umiarkowanym zainteresowaniu prywatnych przedsiębiorców polskimi papierniami. Trudno określić wpływ londyńskiego banku na przebieg prywatyzacji wymienionych przedsiębiorstw, gdyż niemal każde z nich przeszło odmienną, niejednokrotnie bardzo zawiłą ścieżkę prywatyzacyjną. Hambros Bank z pewnością przygotowywał dla ministerstwa ekspertyzy i wyceny dotyczące poszczególnych fabryk oraz prospekty ofertowe²⁵.

Władze gospodarcze Polski nie zajęły się losem około 30 mniejszych przedsiębiorstw papierniczych, wskutek czego wiele z nich w kolejnych latach próbowało przekształcić się w spółki pracownicze. Takie działania często spotykały się z brakiem akceptacji ze strony Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, preferującego wprowadzenie do przedsiębiorstw inwestora, który oprócz wykupienia udziałów mógłby dbać o unowocześnianie procesów produkcji i byłby zdolny przeprowadzić restrukturyzację.

Pierwszym przedsiębiorstwem branży papierniczej, które przystąpiło do prywatyzacji, były Ostrołęckie Zakłady Celulozowo-Papiernicze, specjalizujące się w produkcji mocnych papierów na opakowania (worki, tektura falista, pudła z tektury). Budowę tej fabryki rozpoczęto jeszcze w latach 50. XX wieku; był to pierwszy po wojnie zbudowany w Polsce od podstaw kombinat celulozowo-papierniczy. Produkcję w Ostrołęce rozpoczęto już w 1958 roku, a ostatni wydział uruchomiono w 1965 roku. Wprawdzie w latach 70. i 80. przeprowadzano modernizacje poszczególnych wydziałów produkcyjnych, jednak zakłady wymagały sporego kapitału na dalsze modernizacje i rozwój. Dlatego przedsiębiorstwo samo z własnej inicjatywy rozpoczęło proces prywatyzacji już w 1990 roku. Ostrołęckie Zakłady Celulozowo-Papiernicze utworzyły wówczas spółkę ze szwedzką firmą branży papierniczej – pod nazwą Intercell S.A. – wydzierżawiając nowemu podmiotowi majątek produkcyjny²⁶. Jednak proces prywatyzacji przedsiębiorstwa poważnie się przeciągnął. Drugi etap nastąpił w 2000 roku, kiedy Skarb Państwa wniósł do Intercellu S.A. majątek Ostrołęckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych, obejmując w zamian 32,9 procent udziału w spółce, zatem nadal firma częściowo pozostawała w rękach państwa. W 2004 roku nastąpiło przejęcie kontroli nad spółką Intercell S.A. przez fińską firmę papierniczą Stora Enso Oyj, która stała się właścicielem pakietu ponad 65 procent akcji ostrołęckiej spółki. Jednocześnie wprowadzono nową nazwę przedsiębiorstwa: Stora Enso Poland S.A. Rozpoczęły się wówczas negocjacje fińskiego koncernu

²⁴ *Szukanie narzeczonych dla polskiej celulozy*, „Gazeta Wyborcza” 1991, 11 września, s. 18.

²⁵ Na podstawie informacji Huberta Jarmulowicza – dyrektora zakładów w Kwidzynie z okresu budowy, a następnie przez wiele lat dyrektora ds. ekonomicznych w Zakładach Celulozowo-Papierniczych w Kwidzynie – przekazanych autorowi we wrześniu 2013 roku.

²⁶ E. Hoffman, M. Kołodziejcki, „*Ostrołęcka Celuloza*” po 35-ciu latach, „Przegląd Papierniczy” 1994, nr 7, s. 293–295.

ze Skarbem Państwa w sprawie zakupu 28 procent akcji, jednak z powodu zbyt niskiej ceny proponowanej przez Finów transakcji nie sfinalizowano. Dopiero w 2007 roku doszło do konsensusu i Stora Enso nabyła pozostający w rękach państwa pakiet, płacąc za niego 240 697 216 złotych (wartość jednej akcji ustalono na 16 złotych). Na tę chwilę czekali pracownicy przedsiębiorstwa, pomiędzy których rozdzielono pozostałe udziały²⁷. Do podziału akcji uprawnieni byli wszyscy pracownicy, którzy w chwili sprzedaży przez Skarb Państwa akcji Interzellowi (w 2000 roku) przepracowali w zakładach minimum 10 lat²⁸. W zależności od stażu pracy, na osobę przypadało od 600 do 1500 akcji. Uprawnionych – pracowników i spadkobierców – było ponad 2000 osób. Stora Enso dopiero w 2010 roku odkupiła udziały pracownicze, płacąc za nie po 10 złotych – znacznie mniej niż za akcję uzyskał Skarb Państwa. Fiński koncern stał się tym samym właścicielem niemal 100 procent udziałów²⁹.

Najbardziej nagłośnionym, a zarazem budzącym najwięcej emocji procesem prywatyzacji przedsiębiorstwa papierniczego była sprzedaż Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Kwidzynie. Budowę tego kombinatu rozpoczęto w 1974 roku, rozruch pierwszych wydziałów nastąpił w 1981 roku, a ostatnia z zamówionych do Kwidzyna maszyn została uruchomiona dopiero w 1989 roku. Jednakże jeszcze na początku lat 90. żaden z wydziałów nie osiągnął projektowanych zdolności produkcyjnych. Wprowadzenie wolnego rynku na papier sprawiło, że ten nowoczesny zakład zaczął mieć duże problemy ze zbytem własnych produktów, co w połączeniu ze wzrostem kosztów kredytu postawiło przedsiębiorstwo w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Ponadto istniała konieczność przeprowadzania poważnych inwestycji, na które nie było środków. Kierownictwo przedsiębiorstwa uznało wówczas, że jedynym rozwiązaniem, które mogłoby poprawić sytuację przedsiębiorstwa oraz pozwolić na dokończenie inwestycji, będzie sprzedaż zakładu inwestorowi branżowemu, który mógłby zainwestować w zakłady znaczne kwoty. Przedsiębiorstwo wywierało zatem naciski na Ministerstwo Przekształceń Własnościowych w celu prywatyzacji zakładów bez zbędnej zwłoki. Po długich pertraktacjach z potencjalnymi nabywcami zdecydowano się sprzedać 80 procent udziałów w przedsiębiorstwie amerykańskiej korporacji International Paper za 120 milionów dolarów, a transakcję sfinalizowano 10 sierpnia 1992 roku. Umowa prywatyzacyjna zakładała m.in. wydatkowanie na inwestycje kwoty 175 milionów

²⁷ Przewodniczący rady nadzorczej Stora Enso: „Ostrołęka jest tylko jednym z punktów lokalizacji nowej maszyny do produkcji tektury falistej”, <<http://www.archiwum.moja-ostroleka.pl/przewodniczacy-rady-nadzorczej-stora-enso-ostroleka-jest-tylko-jednym-z-punktow-lokalizacji-nowej-maszyny-do-produkcji-tektury-falistej,1187156831,2.html>> [dostęp: 30 lipca 2012 roku].

²⁸ *Dostaną swoje akcje?*, <<http://www.archiwum.moja-ostroleka.pl/dostana-swoje-akcje,1179732990,2.html>> [dostęp: 1 października 2013 roku].

²⁹ *Byli pracownicy „celulozy” mogą liczyć na zastrzyk gotówki. Nawet kilkanaście tysięcy złotych*, „Tygodnik Ostrołęcki” 2010, 6 kwietnia, <<http://www.to.com.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100406/OSTROLEKA/17868145>> [dostęp: 1 października 2013 roku].

dolarów oraz transfer do zakładów najnowszych technologii, niezbędny do rozwoju, co zostało zrealizowane przez inwestora zawiązką³⁰.

Sprawa sprzedaży kwidzyńskich zakładów wywołała wiele kontrowersji, a jedną z osób, które nie mogły pogodzić się z transakcją, był Waldemar Kozłowski, minister leśnictwa i przemysłu drzewnego w latach 1981–1985, który nadzorował jeden z etapów budowy zakładów. Uważając, że kwota transakcji została znacząco zaniżona, w sierpniu 1992 roku, czyli już po sfinalizowaniu sprzedaży, informował o sprawie ówczesne władze: prezydenta RP, premiera i ministra przekształceń własnościowych. Rok później złożył nawet zawiadomienie w Prokuraturze Generalnej o popełnieniu przestępstwa polegającego na zaniebdaniach, w wyniku których Skarb Państwa poniósł znaczącą stratę³¹. Spośród polityków sprawą zainteresował się Andrzej Lepper, który w sejmowym wystąpieniu 25 stycznia 2002 roku wytknął nieprawidłową sprzedaż 16 przedsiębiorstw, a wśród nich zakładów w Kwidzynie³². Dyskusja nad prywatyzacją kwidzyńskiego kombinatu toczyła się w środowisku polskich papierników przez wiele kolejnych lat, przy czym nie kwestionowano zasadności sprzedaży, lecz wartość transakcji. Przebieg prywatyzacji (nie tylko zakładów w Kwidzynie) był przedmiotem badań Najwyższej Izby Kontroli, która nie dopatrywała się nieprawidłowości. Ponadto NIK zauważyła, że sprzedaż Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Kwidzynie była największym przedsięwzięciem zrealizowanym przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych od chwili rozpoczęcia prywatyzacji, a przychody w przeliczeniu na złotówki (po uwzględnieniu denominacji) wyniosły 160,1 miliona złotych. Większą kwotę ministerstwo zdołało uzyskać dopiero w 1994 roku przy prywatyzacji Banku Śląskiego³³.

Prywatyzacja zakładów w Kwidzynie została bardzo dobrze przyjęta przez pracowników, którym zagwarantowano pracę oraz przyznano pracownicze udziały. Prawo do objęcia akcji przypadło tym, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwie w dniu 2 stycznia 1991 roku. Jednocześnie nie wprowadzono rozróżnień ze względu na staż pracy – identyczny pakiet otrzymali wszyscy: wieloletni pracownicy oraz osoby zatrudnione krótko przed strategiczną datą. Tym samym prawa do akcji zostali pozbawieni pracownicy, którzy zwolnili się przed 2 stycznia, a ze względu na korzystne warunki uzyskania praw emerytalnych, w 1990 roku wiele osób przeszło na emeryturę³⁴. Prawo do bezpłatnych udziałów przypadło 4294 osobom, a koncern International Paper już w 1992 roku zdecydował o odkupieniu akcji pracowniczych

³⁰ H. Jarmułowicz, E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Jak zostać liderem?* [18], s. 140–142.

³¹ *Zawiadomienie Waldemara Kozłowskiego do Prokuratora Generalnego RP z 14 lipca 1993 r. o zaniebdaniach przy prywatyzacji Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Kwidzynie* – kopia w zbiorach Muzeum Papiernictwa,teczka: International Paper Kwidzyn.

³² *Prywata czy prywatyzacja?*, <<http://www.samoobrona.org.pl/pages/07.Publikacje/01.Listaleppera/06/>> [dostęp: 30 września 2013 roku].

³³ A. Sowiński, *Informacja o wynikach kontroli...* [5], s. 22.

³⁴ Na podstawie informacji udzielonych autorowi przez Huberta Jarmułowicza we wrześniu 2013 roku.

po identycznej cenie, jaką zapłacił Skarbowi Państwa. Wówczas okazało się, że na jedną osobę przypada ponad 91 milionów złotych³⁵, co wówczas stanowiło równowartość średniej klasy samochodu. Transakcja, a szczególnie wykup od pracowników udziałów w firmie, w połączeniu z rosnącymi wynagrodzeniami za pracę w zakładach – wywarły znaczący wpływ na pomyślny rozwój społeczno-gospodarczy Kwidzyna³⁶. W krótkim czasie po wykupie przez International Paper akcji pracowniczych w sklepach w całym mieście wykupiono wysokiej klasy telewizory, pralki, lodówki, meble. Znacząco wzrosła również liczba sprzedawanych samochodów³⁷.

W 1993 roku przeprowadzono prywatyzację zakładów papierniczych w Kostrzynie. Tamtejsza celulozownia powstała w latach 50. XX wieku, a papiernię uruchomiono pod koniec kolejnej dekady, co miało decydujący wpływ na stan techniczny instalacji produkcyjnych. Od początku 1990 roku gwałtownie pogarszała się sytuacja przedsiębiorstwa będącego – podobnie jak Kwidzyn – dostawcą m.in. białych papierów do celów poligraficznych, na które załamał się rynek. Dodatkowo w latach 1991–1992 przedsiębiorstwo realizowało niezbędne do utrzymania produkcji inwestycje finansowane z kredytów. W 1993 roku zatrudniające 2800 pracowników zakłady miały aż 550 wierzycieli, a wartość zobowiązań sięgała 460 miliardów złotych³⁸ (według ówczesnego kursu było to około 26 milionów dolarów). Pozostawanie przedsiębiorstwa w rękach państwa bez podejmowania decyzji o restrukturyzacji zadłużenia groziło bankructwem. To z kolei mogłoby pogrążyć cały Kostrzyn. Minister Janusz Lewandowski umowę o sprzedaży 80 procent akcji przedsiębiorstwa szwedzkiej firmie Trebruk AG za 800 tysięcy złotych (równowartość 40 dolarów) podpisał w ostatnich dniach swojego urzędowania – już po wyborach wygranych przez partię postkomunistyczną – z obawy, że nowy szef resortu zablokuje transakcję. Pozostałe 20 procent udziałów przekazano pracownikom zakładu³⁹. Sprzedaż kostrzyńskiego przedsiębiorstwa również została skrytykowana przez Andrzeja Leppera, według którego firma była w znakomitej kondycji ekonomicznej⁴⁰. Po przeprowadzeniu głębokiej restrukturyzacji i dzięki poważnym inwestycjom kostrzyńska fabryka stała się jedną z najprężniej działających w polskiej branży papierniczej i jednocześnie jednym z najważniejszych producentów papierów do druku książek. Z czasem kostrzyńska papiernia stała się najważniejszą fabryką w strukturach całej grupy, a polscy menedżerowie zaczęli odgrywać coraz większą rolę w zarządzaniu całą firmą. W 2003 roku spółka wprowadziła nazwę Arctic Paper S.A. Sześć lat później na Warszawskiej Gieldzie Papierów Wartościowych rozpoczęto obrót jej akcjami⁴¹.

³⁵ T. Krzaczkowski, *International Paper-Kwidzyn*, <http://kwidzynopedia.pl/index.php?title=International_Paper-Kwidzyn> [dostęp: 30 września 2013 roku].

³⁶ H. Jarmułowicz, E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Jak zostać liderem?* [18], s. 143.

³⁷ A. Szafranowicz, P. Derkulewicz, *Krótką historia boomu*, „Gazeta Wyborcza” 1994, 16 lutego, s. 16.

³⁸ P. Krysiak, *Papierowy układ*, „Gazeta Wyborcza” 1993, 9 czerwca, s. 21.

³⁹ *Za 800 tys. zł uratowano miasto*, „Gazeta Wyborcza” 1993, 8 października, s. 1.

⁴⁰ *Prywata czy prywatyzacja?*[32].

⁴¹ *Debiut 2009 roku na giełdzie – nominacje – Arctic Paper*, 22.02.2010, <<http://www.parkiet.com/artukul/899340.html>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

Do prywatyzacji Zakładów Celulozy i Papieru w Świeciu przystąpiono dopiero w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Przedsiębiorstwo to było już wówczas największą w Polsce wytwórnią papieru, a specjalizowało się w produkcji odmian odpowiednich na opakowania oraz worków, tektury falistej i pudeł. Budowę kombinatu rozpoczęto w 1961 roku, a pierwszy wydział produkcyjny uruchomiono w 1967 roku. Kolejne wydziały oddawano do eksploatacji jeszcze w latach 70. Budowa ostatecznie została zakończona w 1977 roku.

Zakłady w Świeciu, wytwarzające papiery do produkcji opakowań, nie były uzależnione od rynku papierów do drukowania, na którym na początku lat 90. doszło do drastycznych zawirowań. Dlatego sytuacja świeckiego kombinatu nie pogorszyła się tak, jak to miało miejsce w przypadku Kwidzyna czy Kostrzyna. Przedsiębiorstwo jako jeszcze państwowe zrestrukturyzowano, a do prywatyzacji przystąpiono nie w celu ratowania firmy przed bankructwem, lecz dla pozyskania inwestora będącego w stanie zagwarantować środki na dalsze unowocześnianie i rozwój kombinatu⁴². Zakłady w Świeciu do prywatyzacji przygotowywało Ministerstwo Przekształceń Własnościowych pod kierownictwem Wiesława Kaczmarka reprezentującego Sojusz Lewicy Demokratycznej⁴³. Było to jedyne przedsiębiorstwo z branży papierniczej, które sprywatyzowano w wyniku publicznej emisji części akcji oraz sprzedaży pakietu kontrolnego inwestorowi branżowemu. W kwietniu 1997 roku Warszawska Giełda Papierów Wartościowych rozpoczęła obrót 15 procentami akcji Świecia. Krótco później 65 procent udziałów sprzedano międzynarodowemu koncernowi FraMondi za 157 625 000 dolarów. Pozostałe udziały podzielono pomiędzy członków załogi prywatyzowanego przedsiębiorstwa, a program rozdawania akcji objął aż 5146 pracowników i emerytów. Liczba przydzielonych akcji uzależniona była od okresu pracy; najmłodszy stażem otrzymali po kilkadziesiąt akcji, z kolei pracujący 20 lat i dłużej aż po 2121 akcji. Prawo do sprzedaży swych udziałów na giełdzie pracownicy uzyskali dopiero po dwóch latach, co było przyczyną dużego niezadowolonia. Dodatkowo w kwietniu 1999 roku cena giełdowa walorów była znacznie niższa niż jeszcze kilka miesięcy wcześniej, przez co chcący pozbyć się akcji najprędzej dużo stracili⁴⁴. Jednak wiele osób zachowało swoje udziały i dopiero latem 2012 roku koncern, wycofując akcje z giełdy, dokonał ich wykupu po cenie blisko czterokrotnie wyższej niż ustalona w czasie pierwszego notowania giełdowego⁴⁵.

⁴² D. Margas, *Trwają negocjacje z potencjalnymi inwestorami*, „Rzeczpospolita” 1997, 2 kwietnia, s. 12; *Czterdzieści lat Zakładu w Świeciu* [10], s. 30, 37–38.

⁴³ We wrześniu 1996 roku wprowadzono „reformę centrum”, w wyniku której zlikwidowano Ministerstwo Przekształceń Własnościowych. Jego kompetencje przejęło Ministerstwo Skarbu Państwa. Pierwszym szefem nowego resortu został Mirosław Pietrewicz z Polskiego Stronnictwa Ludowego. *Ministrowie Skarbu Państwa*, <http://www.msp.gov.pl/portal/pl/78/5090/Poprzedni_ministrowie.html> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁴⁴ B. Kunach, *Moja część Celulozy*, „Gazeta Wyborcza” 1999, 30 kwietnia, s. 7.

⁴⁵ Na podstawie informacji ustnej Marka Motylewskiego – szefa Działu Obsługi Technicznej Mondi Świecie S.A. – przekazanej autorowi we wrześniu 2013 roku.

Oczekiwania prywatyzacyjne kierownictwa zakładów w Świeciu spełniły się. Międzynarodowe konsorcjum, które jest właścicielem zakładów, dzięki poważnym inwestycjom doprowadziło do unowocześnienia i znaczącej rozbudowy parku maszynowego. Dziś zakłady wytwarzają około 1,4 miliona ton papieru – trzykrotnie więcej niż przed prywatyzacją, a kombinat jest największym w Europie producentem celulozy i papieru⁴⁶.

Niezwykłe burzliwie przebiegał proces prywatyzacji zakładów papierniczych w Kluczach. Wybudowana w 1897 roku papiernia specjalizowała się w wytwarzaniu białych papierów do drukowania i pisania (m.in. zeszytowych). W latach 70. XX wieku została wyposażona w nowoczesny ciąg do produkcji bibułki higienicznej. W pierwszych latach działalności w nowej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwo dotknęła zapaść na rynku papierów do drukowania, wskutek czego drastycznie rosło zadłużenie. Próbą poprawy sytuacji była rezygnacja z produkcji papierów do drukowania i wyspecjalizowanie zakładu w wytwarzaniu bibułki higieniczno-sanitarnej. W czasie tworzenia listy spółek, których udziały miały być wniesione do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI), uwzględniono również przedsiębiorstwo z Kluczy. Obawy co do sposobu realizacji Programu Powszechnej Prywatyzacji skłoniły kierownictwo zakładu do podjęcia starań w celu prywatyzacji firmy na drodze ugody z wierzycielami i przekształcenia zobowiązań przedsiębiorstwa w akcje. W wyniku podjętych działań właścicielami spółki zostali dotychczasowi wierzyciele, m.in. koncern International Paper posiadający zakłady celulozowo-papiernicze w Kwidzynie. Po 2 latach to International Paper stał się większościowym właścicielem Kluczy. Na początku XXI wieku amerykańska korporacja zmieniła strategię rozwoju i zakład w Kluczach został sprzedany brytyjskiej firmie Kimberly-Clark, specjalizującej się w wytwarzaniu artykułów higienicznych⁴⁷. Po 11 latach Brytyjczycy postanowili wycofać się z Polski. W wyniku transakcji nowymi właścicielami kluckiej papierni został fundusz inwestycyjny Avallon MBO Fund II oraz polscy menedżerowie zarządzający dotąd zakładem⁴⁸.

W 1992 roku sprywatyzowano fabrykę w Poznaniu-Malcie. Zakład ten, wybudowany w 1925 roku, specjalizował się w produkcji papierów na okleiny meblowe. Osiemdziesiąt procent udziałów w spółce za 1,2 miliona dolarów kupiła korporacja Kronospan wytwarzająca płyty wiórowe⁴⁹. W 1999 roku w poznańskiej fabryce zainstalowano nową maszynę papierniczą – pierwszą całkowicie nową jednostkę produkcyjną uruchomioną w Polsce od 1989 roku. W następnych latach znacząco rozbudowano park maszynowy, czyniąc z zakładu lidera w produkcji papierów na

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Na podstawie informacji ustnej Marka Ściążko – prezesa firmy zarządzającej papiernią w Kluczach – przekazanej autorowi w 2012 roku.

⁴⁸ *Menedżerowie odkupili zakład papierniczy w Kluczach*, <http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,44425,14382986,Menedzerowie_odkupili_zaklad_papierniczy_w_Kluczach.html> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁴⁹ *Malta dla Kronospanu*, „Gazeta Wyborcza” 1992, 1 sierpnia, s. 4.

laminaty i okleiny meblowe. Firma rozpoczęła również ekspansję, przejmując inny zakład papierniczy – fabrykę papieru w Rudawie koło Nysy, w której także dokonano poważnych inwestycji⁵⁰.

Zakłady Celulozowo-Papiernicze w Krapkowicach powstały na początku XX wieku, jednakże po demontażu urządzeń przez Armię Czerwoną w 1945 roku wszystkie ciągi produkcyjne były budowane w latach powojennych od podstaw. Kombinat początkowo specjalizował się w produkcji papierów pakowych, jednakże w latach 80., z powodu braku na rynku papieru toaletowego, wybudowano w nadodrzańskej papierni dwie maszyny wytwarzające deficytowy produkt. W nowej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwo prędko zwiększało zadłużenie, głównie z powodu wysokich kar za zanieczyszczanie środowiska przez przestarzałą celulozownię. W 1994 roku przeprowadzono postępowanie ugodowe z wierzycielami, dzięki czemu część zadłużenia zamieniono na udziały w spółce. Po rezygnacji z produkcji celulozowych papierów pakowych zakład zajął się produkcją wyłącznie papieru higieniczno-sanitarnego⁵¹. Z tego względu papiernią zainteresował się europejski potentat z tej dziedziny – fińska firma Metsä Tissue, która w 2003 roku wykupiła udziały w krapkowickim przedsiębiorstwie (od 1998 roku była właścicielem papierni w Konstancinie-Jeziornie)⁵². Z czasem Krapkowice stały się główną siedzibą w Polsce fińskiej firmy, która znacznie rozbudowała zakład, instalując w nim koszt 50 milionów euro nowe ciągi produkcyjne, uruchomione jesienią 2013 roku⁵³.

Wiele znacznie mniejszych przedsiębiorstw papierniczych, znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej i technicznej, udało się w kolejnych latach sprzedać firmom branżowym, które po przeprowadzeniu restrukturyzacji zadłużenia dokonały znaczących inwestycji. Dzięki temu zakłady te wytwarzają dziś wysokiej jakości papiery, z powodzeniem konkurujące na rynku krajowym, a często również sprzedawane za granicę.

Wybudowany w 1879 roku zakład papierniczy w Piechowicach pod Jelenią Górą już w latach 70. XX wieku wyspecjalizował się w produkcji papieru toaletowego. W 1988 roku przystąpiono do modernizacji ciągu produkcyjnego, finansowanej z kredytów bankowych. Zadłużenie po 1990 roku zaczęło lawinowo rosnąć, poważnie obciążając zakład. W 1994 roku przeprowadzono ugodę pomiędzy fabryką a jej wierzycielami, w wyniku czego zobowiązania zostały zmienione na udziały w spół-

⁵⁰ Firma, <<http://www.maltadecor.pl/firma.php>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁵¹ *Zakłady Papiernicze Krapkowice S.A. 1901–2001*, Opole 2000, s. 34–35.

⁵² *Zakłady papiernicze w Krapkowicach SA i Metsa Tissue SA pod jedną banderą*, <<http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/pozostale-wydarzenia,zaklady-papiernicze-w-krapkowicach-sa-i-metsa-tissue-sa-pod-jedna-bandera,6190,2,1,1.html#sthash.X6jGfmyO.dpuf>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁵³ Radosław Dimitrow, *Rozbudowa papierni w Krapkowicach zakończona*, <<http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/rozbudowa-papierni-w-krapkowicach-zakonczona>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

ce⁵⁴. W 2006 roku piechowicki zakład wykupiła niemiecka firma Wepa Professional, która znacznie rozbudowała papiernię, inwestując w nią około 100 milionów złotych. Około 80 procent wytwarzanych w Piechowicach wyrobów trafia na eksport – głównie do Niemiec⁵⁵.

Pochodząca z 1927 roku papiernia w Czerwonaku koło Poznania borykała się z licznymi problemami finansowymi i technicznymi. W 1998 roku zakład kupiła rodzina Queck wraz z firmą Merida. Nowi właściciele po przeprowadzeniu restrukturyzacji unowocześnili i poszerzyli park maszynowy, dzięki czemu zakład stał się producentem dobrych gatunkowo papierów higieniczno-sanitarnych⁵⁶.

Kilka polskich papierni sprywatyzowano poprzez przeniesienie własności w nich na spółki pracownicze. W 1996 roku tą metodą zmieniła właściciela założona w 1837 roku niewielka papiernia w Dąbrowicy pod Jelenią Górą, która wytwarzała m.in. papiery do pisania i drukowania⁵⁷. Dwa lata później podobną drogę przeszedł pochodzący z 1902 roku zakład w Głuchołazach, specjalizujący się niegdyś w produkcji papierów do drukowania⁵⁸. Obydwa przedsiębiorstwa z powodzeniem prowadzą działalność produkcyjną, inwestując w unowocześnianie parku maszynowego oraz wprowadzając produkcję niszowych odmian papieru.

Analizując proces prywatyzacji polskich zakładów papierniczych, należy zaznaczyć, że nie wszystkie przypadki sprzedaży papierni zakończyły się sukcesem. Fiaskiem dla przedsiębiorstw papierniczych zakończył się program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych⁵⁹. Prywatyzowane tą metodą znane i szcycące się dziewiętnastowiecznymi tradycjami fabryki w Żywcu i w Konstancinie-Jeziornie prędko zostały sprzedane przez Narodowe Fundusze Inwestycyjne. O ile żywiecka papiernia funkcjonuje do dziś⁶⁰, to wielkie niegdyś podwarszawskie zakłady papiernicze zaprzestały działalności wskutek przeniesienia produkcji przez właściciela – firmę Metsä Tissue – do Krapkowic⁶¹.

Popołniono również wiele błędów w trakcie poszukiwań inwestorów dla mniejszych fabryk. Dzieląc w 1991 roku Karkonoskie Zakłady Papiernicze, skupiające 13 niewielkich i na ogół przestarzałych fabryk, z naruszeniem przepisów prawnych przekazano Fundacji Brata Alberta istniejącą od 1860 roku papiernię w Janowicach Wielkich. Nowy właściciel, nie dysponując niezbędnym do prowadzenia modernizacji

⁵⁴ M. Szymczyk, *Historia Fabryki Papieru w Piechowicach* [9], s. 55.

⁵⁵ Rafał Święcki, *Niemcy rozwijają fabryki w Kotlinie Jeleniogórskiej*, <<http://jeleniagora.naszemiasto.pl/artykul/1519527,niemcy-rozwijaja-fabryki-w-kotlinie-jeleniogorskiej,id,t.html>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁵⁶ *Fabryka Papieru Czerwonak*, <<http://www.fpcz.com.pl/onas.html>> [dostęp: 2 października 2013 roku].

⁵⁷ M. Szymczyk, *165 lat Fabryki Papieru w Dąbrowicy* [9], s. 43.

⁵⁸ *Idem*, *100-lecie Fabryki Papieru w Głuchołazach* [9], s. 45–46.

⁵⁹ Więcej o ocenie NFI zob. T. Kowalik, *www.polska transformacja.pl*, Warszawa 2009, s. 156–166.

⁶⁰ *O firmie*, <<http://www.solali.com.pl/ofirmie.html>> [dostęp: 10 października 2013 roku].

⁶¹ D. Gadomska, *Historia papierni w Jeziornie*, <http://www.muzeumkonstancina.pl/47_fabryka_papieru_w_jeziornie?page=5> [dostęp: 2 października 2013 roku].

kapitałem, dopuścił do demontażu części przestarzałych urządzeń, a następnie porzucił popadający w ruinę majątek⁶².

Upadkiem zakładu zakończyła się prywatyzacja niewielkiej wytwórni papieru toaletowego w Bardzie Śląskim. W 2001 roku pracownicy i mniejszościowi akcjonariusze złożyli nawet wniosek do Ministerstwa Skarbu Państwa o dokonanie analizy i kontroli zjawisk, które doprowadziły do likwidacji przedsiębiorstwa. Zarzucono w nim głównemu akcjonariuszowi m.in. stosowanie nieuczciwych cen; papiernia musiała kupować od właściciela niezbędne materiały za zawyżone ceny, a papier sprzedawała mu po cenach zaniżonych, wskutek czego powstały zobowiązania fabryki, będące przyczyną jej likwidacji⁶³.

Odnotowano również przypadki pomyślnie przeprowadzonych procesów prywatyzacji, które nawet dawały nadzieję na uratowanie przedsiębiorstw papierniczych. Jednak zmiany zachodzące w procesach technologicznych oraz spadek zapotrzebowania na niektóre asortymenty, przy braku możliwości przestawienia produkcji na inne odmiany papieru – stały się przyczyną problemów kilku papierni. Pochodzące z 1910 roku zakłady papiernicze w Skolwinie koło Szczecina specjalizowały się w produkcji papierów gazetowych i drukowych. Ich trudności finansowe spowodowane załamaniem rynku tego typu papierów zostały przełamane w 1995 roku w wyniku ugody z wierzycielami (około 40 procent długów umorzono, a część zamieniono na akcje)⁶⁴. W 2005 roku zakład kupiła duńska firma Norhaven A/S. Pomimo inwestycji nie udało się uratować przestarzałego zakładu i pod koniec 2007 roku przedsiębiorstwo upadło⁶⁵.

Podobnie jak w Skolwinie, papier gazetowy wytwarzano w fabryce w Myszkowie, która w okresie międzywojennym była największą w Polsce papiernią. Również ten zakład, pomimo ukończenia procesu prywatyzacji, dotknęły problemy związane ze spadkiem zapotrzebowania na papier gazetowy. Firma do dziś ma problemy z terminowym wypłacaniem pensji pracownikom i musi wyzbywać się składników majątku⁶⁶.

Również fabryka papieru w Pabianicach po przekształceniu w 1993 roku w spółkę pracowniczą dobrze prosperowała, produkując m.in. papier nitroglicerynowy dla

⁶² C. Wilk, *Minister zgubił... fabrykę*, „Gazeta Robotnicza” 1993, 26 marca, s. 1.

⁶³ W. Kaczmarek, *Odpowiedź ministra skarbu państwa z 24 czerwca 2002 r. na zapytanie nr 687 w sprawie pisma pracowników i akcjonariuszy Bardeckich Zakładów Papierniczych SA w Bardzie do ministra skarbu państwa*, <<http://orka2.sejm.gov.pl/IZ4.nsf/main/798D309C>> [dostęp: 30 sierpnia 2013 roku].

⁶⁴ *Sojusz ekonomii z ekologią*, „Regional Business” 2001, nr 7 (50) – <http://pomerania.biz.pl/regional/nr7_50/skol.html> [dostęp: 3 października 2013 roku].

⁶⁵ *Informacje dla inwestorów o majątku masy upadłości Skolwin Paper International sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej*, Szczecin-Skolwin 2012: <<http://www.skolwin.com.pl/index.htm>> [dostęp: 31 sierpnia 2012 roku]; *Fabryka Papieru „Szczecin-Skolwin”*, <http://encyklopedia.edukateria.pl/wiki/Fabryka_Papieru_%22Szczecin-Skolwin%22> [dostęp: 31 sierpnia 2012 roku].

⁶⁶ M. Bareła, *Cichy bunt w myszkowskiej papierni*, „Gazeta Myszkowska” 2011, 6 maja, wydanie internetowe <<http://www.gazetamyszkowska.pl/articles/3154>> [dostęp: 3 października 2013 roku].

wojska i górnictwa. W 1996 roku pożar zniszczył jedną z hal produkcyjnych, ale podjęto się jej odbudowy. Po kilku latach okazało się, że w wyniku polityki zarządu spółka jest bardzo zadłużona, co doprowadziło do jej upadku⁶⁷.

Wiele zakładów z powodu złego stanu technicznego i narastającego zadłużenia nie doczekało się poważnego inwestora. Spotkało to m.in. znane z powieści Igora Newerlego pt. *Pamiętka z celulozy* zakłady papiernicze we Włocławku. Istniejący od 1899 roku zakład znajdował się w złym stanie technicznym, co zdecydowało o postawieniu przedsiębiorstwa w 1994 roku w stan upadłości. W kolejnych latach zlikwidowano większość wydziałów produkcyjnych. Przetrwał jedynie ciąg do produkcji papieru toaletowego, którym po upadłości zainteresował się prywatny inwestor⁶⁸.

Z powodu odchodzenia od siarczynowej (kwaśnej) metody produkcji celulozy zamknięto niezwykle uciążliwą dla środowiska celulozownię w Niedomicach⁶⁹. Również zakłady celulozowo-papiernicze w Kaletach po ogłoszeniu upadłości w 1994 roku zostały podzielone na kilka spółek, jednak z powodu wieku urządzeń i hal fabrycznych losy przedsiębiorstw były przesądzone, a ostatecznie produkcję zakończono w 2008 roku⁷⁰. Utrata płynności finansowej, spowodowana problemami ze sprzedażą papieru, stała się przyczyną upadku spółki prowadzącej istniejącą od 1884 roku papiernię w Młynowie koło Kłodzka⁷¹. Pamiętna powódź w 1997 roku załamała starą papiernię, a ze względu na mocno wyeksploatowany i przestarzały park maszynowy oraz stopień zniszczeń nie podjęto się jej odbudowy⁷². Przestarzały i zdekapitalizowany park maszynowy stał się przyczyną zamknięcia niewielkich fabryk papieru w Karpaczu, Częstochowie, Bydgoszczy, Bydgoszczy-Fordonie. Należy jednak podkreślić, że przypadki nieudanych prywatyzacji przedsiębiorstw papierniczych dotyczyły zakładów mocno przestarzałych, spośród których niektóre utrzymywano przez ostatnie lata działalności gospodarki socjalistycznej wbrew ekonomicznym zasadom.

⁶⁷ *Jak wydoili Papiernię*, „Życie Pabianic” 2004, 29 lipca, wydanie internetowe <<http://www.zyciepabianic.pl/wydarzenia/miasto/nasze-sprawy/jak-wydoili-papiernie.html>> [dostęp: 3 października 2013 roku].

⁶⁸ *Historia fabryki W. Lewandowski*, <http://www.lewandowski.com.pl/historia_fabryki_w_lewandowski.php> [dostęp: 3 października 2013 roku].

⁶⁹ „*Celuloza*” *trucicielka*, „Gazeta Wyborcza” 1991, 26 lipca, s. 2.

⁷⁰ *Smutna rocznica fabryki w Kaletach*, <<http://www.mmsilesia.pl/242585/2009/1/5/smutna-rocznica-fabryki-w-kaletach>> [dostęp: 7 października 2013 roku].

⁷¹ D. Gargas, *Powstanie i przyczyny upadłości Zakładów Papierniczych w Młynowie spółka z o.o.*, praca dyplomowa niepublikowana, napisana na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Studia Zaoczne w Wałbrzychu, Wałbrzych 2000, s. 80–81.

⁷² M. Szymczyk, *Papiernia w Młynowie*, „Gazeta Prowincjonalna” 27/2009, 7–9 lipca, <<http://archiwum.mojabrama.pl/ArchiwumGazety/Rok2009/Nr27/RazJeszcze>> [dostęp: 24 października 2013 roku].

Oceniając prywatyzację zakładów przemysłu papierniczego, należy uznać, że okazała się ona jednym z najważniejszych przedsięwzięć zrealizowanych po 1989 roku w kierunku ich restrukturyzacji. Dyskusje, czy poszczególne fabryki można było sprzedać drożej niż sprzedano, nadal trwają, jednak z punktu widzenia największych zakładów korzyści wynikające z prywatyzacji są bezdyskusyjne. Nowi właściciele, zarówno zagraniczni, jak też krajowi, na ogół wprowadzili skuteczniejsze metody zarządzania i zlikwidowali przerost zatrudnienia. Większość z nich przystąpiła do inwestowania w swoje zakłady, dzięki czemu potencjał produkcyjny przemysłu papierniczego w Polsce wzrósł w porównaniu z 1990 rokiem niemal czterokrotnie. W 2012 roku na terenie naszego kraju powstało 3 821 800 tysięcy ton papieru⁷³, jednak w najbliższych latach można spodziewać się znaczącego wzrostu produkcji w związku z uruchomieniem w Ostrołęce przez fińską firmę Stora Enso w maju 2013 roku wielkiej maszyny o możliwościach produkcyjnych przekraczających 400 tysięcy ton papieru. Ponadto w Krapkowicach pochodząca również z Finlandii firma Metsä Tissue zakończyła na początku października bieżącego roku rozbudowę zakładu o dwa nowoczesne ciągi produkcyjne, co sprawia, że krapkowiicka firma jest uznawana za najnowocześniejszą w Europie wytwórnię papierów higieniczno-sanitarnych⁷⁴.

Przy prywatyzacji niektórych starszych i mniejszych papierni nie uniknięto błędów, sprzedając je inwestorom niedysponującym odpowiednim kapitałem bądź doświadczeniem. Wielu najstarszych i najbardziej wyeksploatowanych papierni i celulozowni – ze względu na przestarzałą technologię, niezwykle szkodliwą dla środowiska – nie udało się uratować; prywatyzacja w niektórych przypadkach odsunęła w czasie ostateczną likwidację fabryk, ale jej nie zapobiegła.

Zakłady zlokalizowane w Polsce wyspecjalizowały się w produkcji papierów do kopiowania, pisania, drukowania, wyrobu mocnych opakowań oraz odmian higieniczno-sanitarnych. Produkty te zaspokajają potrzeby rynku krajowego i są eksportowane do licznych państw. Jednak wiele rodzajów papieru wykorzystywanych w Polsce powstaje za granicą. Spośród 4 153 200 tysięcy ton papieru zużytego w naszym kraju w 2012 roku aż 3 768 900 tysięcy ton to import, przy jednoczesnym eksporcie sięgającym 3 437 500 tysięcy ton. O ile ilościowo ujemne saldo obrotów w handlu jest stosunkowo niewielkie, to pod względem wartości jest ono bardziej widoczne. W 2012 roku wyjechał z Polski papier wartości 1 916 202 tysięcy euro, przy jednoczesnym imporcie wynoszącym 2 462 006 tysięcy euro. Warto jednak zaznaczyć, że w porównaniu z 2011 rokiem ujemny bilans zmniejszył się o połowę – z ponad 1 miliarda do około 546 milionów euro⁷⁵. To efekt inwestycji zrealizo-

⁷³ *Informacja statystyczna. Statystyka 2012*, Łódź 2013 – opracowanie wewnętrzne Stowarzyszenia Papierników Polskich w Łodzi, s. 7.

⁷⁴ *Zakłady Papiernicze: inwestycja za ponad 55 mln euro*, <<http://biznes.onet.pl/zaklady-papiernicze-inwestycja-za-ponad-55-mln-eur,18564,5580540,1,fotoreportaze-detel-galeria>> [dostęp: 3 października 2013 roku].

⁷⁵ *Informacja statystyczna. Statystyka 2012* [72], s. 10–12.

wanych w ostatnich kilku latach przez prywatnych właścicieli fabryk. Jest zatem szansa, że w perspektywie kolejnych kilku lat bilans handlu zagranicznego Polski w zakresie papieru uda się zrównoważyć.

Osiągnięcie imponującego rozwoju przemysłu papierniczego w Polsce, obserwowanego od lat 90. XX wieku po dziś dzień, nie byłoby możliwe bez ogromnych inwestycji zrealizowanych przez prywatnych właścicieli. Prywatyzacja w przypadku papierni oznaczała zatem ich głęboką restrukturyzację, wzrost konkurencyjności i rozwój.

Privatising the papermaking industry: remedy or robbery?

Summary

The state owned papermaking industry at the turn of the 1980's was in a catastrophic state. Factories using out of date equipment and ancient facilities were churning out poor quality paper for which there was no demand on the recently freed market. Growing debt and a shortage of orders meant that paper mills were in a dire situation. The privatisation of the papermaking industry began as early as in the 1990's. The sale of numerous plants was controversial for trade unions and some politicians. The ruling elites were reproached for selling the facilities for next to nothing, which allegedly caused the Treasury to incur vast losses. The largest plants became part of foreign corporation operating in this industry, who, over the coming years, invested vast amounts of money to multiply production capacities. Only a few privatisations were unsuccessful, and these were mostly the decrepid plants, which were of no interest to investors willing to invest significant amounts of money.

Today, the papermaking industry in Poland is manufacturing almost four times the amount of paper which was produced by state owned factories 25 years ago. The quality of Polish made paper is such that there is demand on the home and European markets. Thus the industry was restructured, modernised and developed.

Translation Caryl Swift

Privatisierung der Papierindustrie: Sanierung oder Plünderung?

Zusammenfassung

Die staatliche Papierindustrie in den späten 80er Jahren des 20. Jh. befand sich in einem katastrophalen Zustand. Die Fabriken arbeiteten an veralteten und ab verschlissenen Maschinen und stellten minderwertige Papiere her, die auf einem freien Markt keine Abnehmer fanden. Die wachsende Verschuldung und fehlende

Bestellungen brachten die Papierfabriken in Schwierigkeiten. Die Privatisierung der Papierindustrie begann im Jahre 1990. Der Verkauf von Betrieben führte bei den Berufsgenossenschaften und manchen Politikern zu Kontroversen. Den Betreibern warf man den Verkauf unter dem Preis vor, wodurch die Staatskasse enorme Verluste erleiden musste. Die größten Konzerne gingen in die Hände von ausländischen Unternehmen aus der Branche, die in den darauffolgenden Jahren große Investitionen tätigten und die Produktionskapazitäten mehrfach gesteigert hatten. Zahlreiche Privatisierungsversuche sind gescheitert, aber es bezieht sich vor allem auf veraltete Betriebe, die keine Investoren fanden, die bereit wären, viel zu investieren.

Heute wird in der privatisierten Papierindustrie in Polen viermal so viel Papier produziert, als dies der Fall in den staatlichen Unternehmen vor 25 Jahren war. Die Qualität der heute in Polen produzierten Papiers findet Abnehmer sowohl auf dem Binnenmarkt als auch in fast allen Ländern Europas. Die Branche wurde also umstrukturiert, modernisiert und ausgebaut.

Übersetzt von Sylvia Steinweber

Privatizace papírenského odvětví: náprava nebo loupež?

Shrnutí

Státní papírenské odvětví se na konci 80. let 20. století nacházelo v katastrofálním stavu. Továrny, které měly k dispozici přestárlý a opotřeбенý strojní park, vytvářely papír nízké kvality, který po uvedení na volný trh nenacházel odběratele. Rostoucí zadlužení a nedostatek objednávek přiváděly papírny do těžké situace. Privatizace papírenského odvětví byla zahájena již v roce 1990. Prodej mnoha podniků vyvolal odpor odborových svazů a také některých politiků. Vláda byla obviňována z neobyčejně laciného prodeje papíren, v důsledku čehož státní pokladna utrpěla obrovské ztráty. Majiteli největších kombinátů se staly zahraniční oborové korporace, které v následujících letech provedly obrovské investice, a zvýšily tak několikrát výrobní možnosti. Některé privatizace skončily fiaskem, týká se to však přestárých podniků, které nenalezly investory připravené na významné investice.

V současnosti soukromé papírenské odvětví v Polsku vyrábí skoro čtyřikrát více papíru než státní podniky zpřed 25 let. Kvalita nyní v Polsku vyráběného papíru umožňuje nacházet odběratele na tuzemském trhu a také zemích skoro celé Evropy. Odvětví bylo tedy restrukturalizováno, zmodernizováno a rozšířeno.

Překlad Otmar Robosz