

*Prywatyzacja - czyli jak ograniczając
nepotyzm przyspieszyć wzrost
gospodarczy?*

Lech Kalina
Monika Lewandowska – Kalina

Prywatyzacja - czyli jak ograniczając nepotyzm przyspieszyć wzrost gospodarczy?

Synteza

- Gdy tylko media ujawniają kolejny przykład nieprawidłowości w obsadzaniu stanowisk w spółkach Skarbu Państwa, główny punkt dyskusji publicznej skupiony jest na wezwaniu rządu, aby zaczął systemowo „walczyć” z problemem nepotyzmu. Najczęściej podnosi się, że rząd musi ustanowić standardy lub specjalne procedury, aby zmniejszyć skalę problemu w przyszłości. Propozycje te nie są skutecznym sposobem walki z tym zjawiskiem. **Dopóki politycy będą mieli możliwość wpływania na obsadzanie stanowisk w przedsiębiorstwach, zawsze będzie istnieć pokusa nadużycia władzy, a za tym zjawisko nepotyzmu.**
- **Najlepszym sposobem na wyeliminowanie nepotyzmu jest zmniejszenie puli stanowisk, na które obsadzanie wpływ mają politycy.** Zmniejszenie puli stanowisk osiągnąć można tylko poprzez prywatyzację.
- Co najważniejsze, prywatyzacja jest tą reformą, która nie tylko skutecznie wyeliminuje klientelizm w spółkach upolitycznionych, ale przyspieszy wzrost gospodarczy Polski, poprzez zwiększenie efektywności przedsiębiorstw oddanych w ręce prywatnych właścicieli. Żadna inna propozycja „walki z nepotyzmem”, nie charakteryzuje się korzyścią w postaci przyspieszenia rozwoju Polski. Potencjalne standardy, procedury, komitety mianujące zwiększą tylko biurokratyzacją i kontrolę na spółkami Skarbu Państwa, dodatkowo ograniczając działania sprawnych menadżerów tychże spółek.
- **Największym mitem skutecznie rozpowszechnionym przez polityków jest teza, że w Polsce nie ma już wiele do prywatyzacji.** W analizie pokazujemy, że spółki pod kontrolą Skarbu Państwa posiadają aż 28% aktywów trwałych całości aktywów polskiego sektora przedsiębiorstw. Aktywa te są wykorzystywane w procesie produkcji mniej efektywnie, niż robią to przedsiębiorstwa prywatne. Zaawansowana prywatyzacja zwiększy efektywność, z jakim w polskiej gospodarce wykorzystywany jest majątek produkcyjny, a zatem doprowadzi do przyspieszenia rozwoju gospodarczego Polski.
- **Prywatyzacja jest też alternatywą dla „demontażu” OFE.** Argument, który głoszą przedstawiciele rządu, polegający na twierdzeniu, że albo przeniesiemy środki z OFE do ZUS albo dług publiczny będzie rósł jest fałszywym dylematem. Dzięki prywatyzacji można zmniejszyć dług publiczny oraz zaniechać „demontażu” systemu otwartych Funduszy Emerytalnych

Ostatnie wydarzenia związane z wyborami na szefa regionalnych władz Platformy Obywatelskiej na Dolnym Śląsku, nazwane przez media „afery taśmową”, pokazują jak ważne jest, stworzenie warunków, w których uprawianie nepotyzmu stałoby się nieopłacalne. Tymczasem politykom z trudem przychodzi zaakceptowanie najprostszego i najbardziej skutecznego rozwiązania tego problemu – prywatyzacji. Rozwiązania, które nie tylko wyeliminowałyby bodźce do praktykowania nepotyzmu, ale również znacząco przyspieszyło wzrost gospodarczy, pomagając w rozwiązaniu wielu problemów naszego kraju.

Nepotyzm - decyzje o obsadzie stanowisk, podejmowane na podstawie innych niż merytokratycznych kryteriów, uderzające w rdzeń liberalnej zasady równości szans, może mieć różne oblicza i cele. Nepotyzm rodzinno – towarzyski, w którym kompetencje zastępowane są przez więzy krwi lub bliską relację towarzyską, zwykle ma na celu zaspokajanie uczuć lub doraźne korzyści materialne. Nepotyzm partyjny, polegający z kolei na zastąpieniu kompetencji kryterium przynależności do jednej partii politycznej, służyć może budowie wpływów partii lub w partii. W wielu przypadkach zaobserwowano zjawisko traktowania przez polityków przedsiębiorstw i spółek państwowych jak „łupu wojennego” partii rządzącej, a stanowisk w zarządach i radach nadzorczych spółek należących do państwa, jako słusznie należących się partii rządzącej do rozdysponowania między swoich zwolenników. Na tym tle właśnie powstaje szkodliwe zjawisko politycznego klientelizmu.

Oba przypadki nepotyzmu łączy jedno - uprawianie nepotyzmu jest opłacalne. Osoba podejmująca decyzję o obsadzie stanowiska zyskuje więcej, niż gdyby kierowała się kryterium kompetencji - nie ona ponosi bowiem negatywne konsekwencje swoich decyzji.

Decydenci w firmach prywatnych, zwłaszcza działających w warunkach silnej konkurencji, mają świadomość, że uprawianie nepotyzmu może uszczuplić ich zysk, lub nawet narazić firmę na bankructwo. Strata jest tu realna.

Istnienie państwowego nadzoru nad „własnymi” przedsiębiorstwami tworzy tymczasem system bodźców, w którym uprawianie nepotyzmu jest dla decydentów

realną alternatywą. W porównaniu do decydentów w firmach prywatnych, nie są oni aż tak wrażliwi na ich zysk, za to są wrażliwi na korzyści personalne czy polityczne.

Nie służy to samym przedsiębiorstwom. Przedsiębiorstwa upolityczone mają zdecydowanie wyższą rotację kadrową niż przedsiębiorstwa prywatne. Wedle badania przeprowadzonego przez P. Urbanka¹ w latach 2004-2009 odsetek spółek, w których doszło do zmiany prezesa wyniósł 56,7 % w przypadku spółek, w których dominującym udziałowcem był inwestor krajowy, 38,2% w których udziałowcem był inwestor zagraniczny i aż 84,6% w którym głównym udziałowcem był Skarb Państwa. Średni staż Prezesa spółek państwowych wyniósł 1,93 roku, przy odpowiednio 6,46 roku w spółkach, gdy udziałowcem większościowym były inwestor zagraniczny i 4,3 roku, gdy udziałowcem był inwestor krajowy.

Najwyższa Izba Kontroli w raporcie z grudnia 2009 roku², zwróciła uwagę, że państwo źle nadzoruje spółki, których jest właścicielem, stale wymieniając członków rad nadzorczych oraz doprowadzając do częstych zmian w zarządach spółek. W latach 2004–2008 65% postępowań kwalifikacyjnych na członków rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa przeprowadzono bez żadnego związku z upływem kadencji poprzedników a jedynie na podstawie decyzji Ministerstwa Skarbu Państwa. Niewiele różniła się też kwestia zmian w zarządach. W samym 2008 roku, tj. w pierwszym roku rządów koalicji PO-PSL, dokonano takich zmian w prawie połowie spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, z czego 46% nie było związanych z upływem kadencji, tylko z odwołaniem lub doraźnym rozszerzeniem składu zarządu. Zmian tych dokonywano w większości bez podania jakiegokolwiek uzasadnienia.

Ograniczenie nepotyzmu wymaga więc, by skończyła się kontrola polityków nad przedsiębiorstwami, a sektor publiczny w gospodarce został ograniczony do niezbędnego minimum. Rozwiązanie nasuwa się tu samo: prywatyzacja - jedyna w pełni skuteczna metoda przecięcia zależności między państwem a przedsiębiorstwem.

¹Piotr Urbanek „Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego”
Gospodarka Narodowa 1-2/2010

² Najwyższa Izba Kontroli „Informacja o wynikach kontroli sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa” Warszawa, grudzień 2009 r

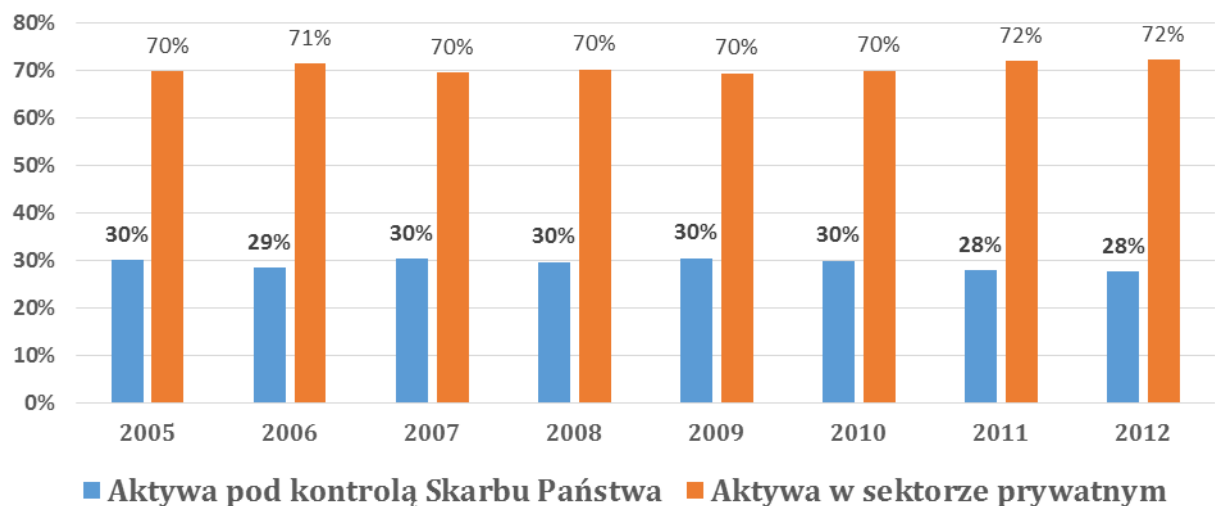
Tymczasem rząd PO – PSL mocno przywiązany jest do zachowania przez polityków bezpośredniej władzy nad firmami i wykonując ruchy pozorne stara się ukryć rzeczywistą skalę zaangażowania polityki w gospodarkę. Na szeroką skalę stosowana jest pseudoprywatyzacja, czyli pozyskanie kapitału bez przekazania kontroli nad spółką lub sprzedaż spółki lub jej udziałów gwarantujących przekazanie kontroli, ale nie podmiotowi prywatnemu, tylko zależnemu od Skarbu Państwa. Politycy mogą wówczas ogłosić prywatyzacyjny sukces, chwając się wpływami do budżetu państwa równocześnie po cichu zachowując kontrolę nad firmami, a społeczeństwu coraz trudniej jest zorientować się w rzeczywistych stosunkach własnościowych.

Dlatego, pozostawiając na boku niuanse poszczególnych transakcji, należy przyjrzeć się wskaźnikom corocznie publikowanym przez GUS. Pokazują one, bowiem, że niezależnie od deklaracji polityków, od lat proces prywatyzacji - rozumiany, jako oddawanie przez państwo kontroli nad gospodarczymi zasobami - jest fikcją.

Statystyki GUS łatwo pozwalają odpowiedzieć na pytanie ile majątku produkcyjnego znajduje się pod kontrolą Skarbu Państwa. Sektor publiczny wedle definicji GUS to ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujących własność państwową (Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych), własność jednostek samorządu terytorialnego oraz "własność mieszaną" z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora publicznego. W przypadku równego udziału kapitału publicznego (50% stanowi łączny udział własności: Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych, jednostek samorządu terytorialnego) i prywatnego (50% stanowi łączny udział własności: krajowych osób fizycznych, pozostałych krajowych jednostek prywatnych, osób zagranicznych) podmiot gospodarki narodowej zaliczany jest do sektora prywatnego. Z tego też powodu wartość majątku pozostającego pod kontrolą państwa jest w tej estymacji nieco zaniżona. Podmioty, w których państwo ma udział mniejszościowy, ale de facto zapewniający kontrolę zaliczane są do sektora prywatnego.

W 2012 roku było to majątek warty 372.8mld zł, ponad 1/4 (28%) aktywów należących do firm zatrudniających powyżej 10 pracowników (!). Co więcej udział aktywów trwałych kontrolowanych przez państwo pozostawał niemalże niezmienny w latach 2005-2010 i dopiero w roku 2011 nieznacznie spadł.

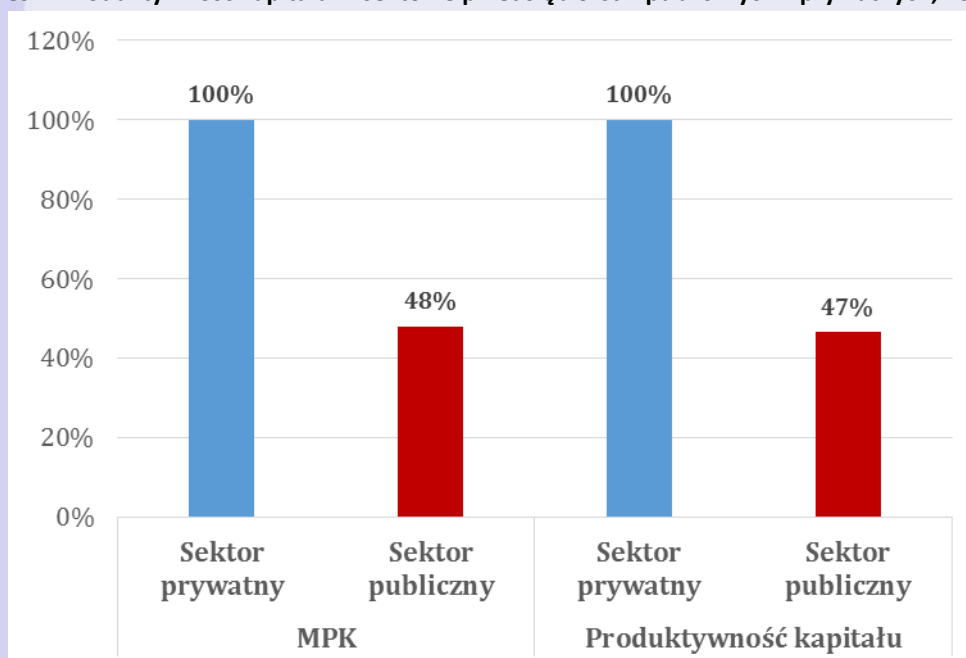
Wykres 1. Aktywa trwałe przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 10 pracowników



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Majątek pozostający pod kontrolą Skarbu Państwa jest znacznie gorzej wykorzystywany niż w firmach prywatnych. Przeprowadzona analiza pokazała, że przedsiębiorstwa sektora publicznego są dwukrotnie mniej efektywne niż te z sektora prywatnego. Ich produktywność kapitału (wartość dodana na jednostkę kapitału) wyniosła zaledwie 47% produktywności przedsiębiorstw sektora prywatnego, a krańcowy produkt kapitału (MPK) - czyli przyrost produktu wynikający, *ceteris paribus*, ze zużycia dodatkowej jednostki kapitału - jedynie 48%(MPK) w porównaniu z sektorem prywatnym.

Wykres 2. Produktywność kapitału w sektorze przedsiębiorstw publicznych i prywatnych, 2012 rok



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

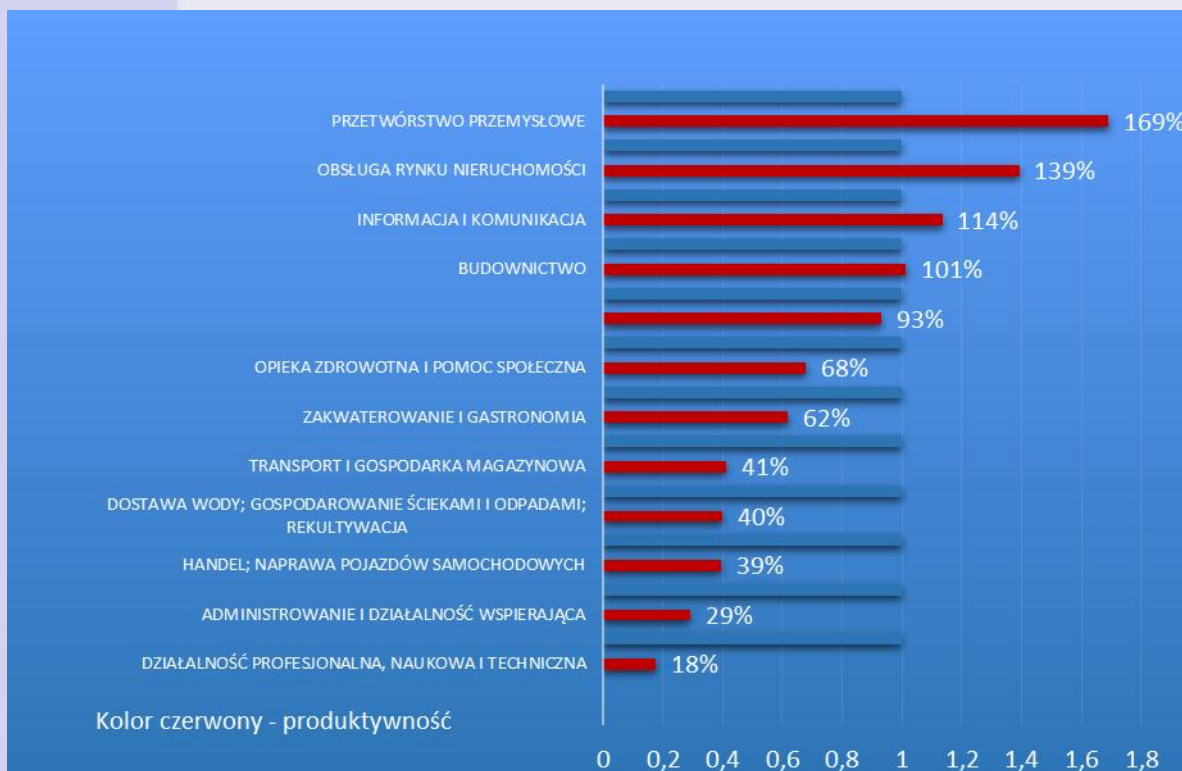
Powyższe dane obrazują produktywność kapitału na poziomie zagregowanym tj. gdy postawi się pytanie jaka wartość dodana generowana jest przez przedsiębiorstwa sektora publicznego z ich całej masy majątku produkcyjnego względem przedsiębiorstw sektora publicznego.

Wyniki te są zgodne z bardzo liczną literaturą naukową pokazującą, że przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo są mniej efektywne niż przedsiębiorstwa prywatne.

Villalonga (2000) zanalizował 153 badania przeprowadzone w różnych krajach i opublikowane pomiędzy 1965 a 1997 rokiem. Z całej próby, 104 badania potwierdzały, że firmy prywatne są bardziej efektywne niż państwowe. Jedną z najczęściej cytowanych prac na ten temat, autorstwa Megginson i Netter (2001), także podsumowuje liczny zbiór prac na temat różnic pomiędzy przedsiębiorstwami państwowymi a prywatnymi, również dochodząc do konkluzji, że „przeprowadzone przez kilkadziesiąt lat badania potwierdzają, że firmy prywatne są bardziej efektywne niż państwowe”. Megginson i Netter (2001) przywołują również w pracy przykład badania analizującego koszty i efektywność ekspedycji na Arktykę w latach 1819 -1909 finansowanego czy to poprzez programy rządowe czy prywatne. Analiza ekspedycji na Arktykę również potwierdziła mniejsze koszty i większą efektywność wypraw finansowych ze środków prywatnych. Niedawne badanie Savickait oraz Rimkus (2011) dla krajów Unii Europejskiej również potwierdziło nasze wyniki – firmy prywatne są bardziej efektywne niż te kontrolowane przez polityków.

Obraz wygląda nieco inaczej, gdy spojrzeć na poziom produktywności kapitału w ujęciu sektorowym (patrz wykres 3).

Wykres 3. Produktywność kapitału wedle sektorów



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Na dwanaście sektorów gospodarki, w przypadku ośmiu, przedsiębiorstwa sektora prywatnego osiągają średnio lepsze wyniki wykorzystania kapitału niż sektor publiczny. W przypadku czterech sytuacja jest inna. Przedsiębiorstwa pod kontrolą Skarbu Państwa mają wyższą produktywność kapitału niż prywatne. Należy zaznaczyć jednak, że jest tak przede wszystkim w sektorze przetwórstwa przemysłowego, gdzie Skarb Państwa posiada takie firmy jak Krajowa Spółka Cukrowa S.A czy Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych. Są to dziedziny o wysokiej rentowności, najczęściej z faktu nadania przez państwo, wyłączności na pełnienie pewnych usług.

By wyjaśnić te różnice wymagana byłaby pogłębiona analiza, uwzględniająca przede wszystkim takie czynniki jak:

- 1) Różnice w sile monopolistycznej wynikającej z uprzywilejowanej pozycji przedsiębiorstw sektora publicznego. Bardzo często państwo „chroni” przedsiębiorstwa upolitycznione czy to poprzez subsydia, gwarantowanie wyłączności pewnych usług dla gospodarki (np. monopol Poczty Polskiej

w zakresie dostarczania przesyłek urzędowych i emerytur) czy też uprzywilejowaną pozycję w staraniach o zamówienia publiczne

- 2) To wynikające z różnych zakłóceń rynku, uprzywilejowanie pozycji przedsiębiorstw sektora publicznego przekłada się na wzrost siły monopolistycznej, a ta zaś powoduje większe przychody, co przekłada się na lepsze wskaźniki produktywności³

Interesujące jest także spojrzenie, na strukturę nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach obu sektorów na poziomie zagregowanym. Podczas gdy firmy prywatne większość nakładów ponosiły na finansowanie kupna maszyn i urządzeń technicznych, firmy z sektora publicznego więcej niż połowę wydatków inwestycyjnych przeznaczały na budynki i lokale.

Tabela 1. Nakłady w roku 2012 na środki trwałe podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących powyżej 49 osób

	Budynki i budowle	maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia	Środki transportu
Sektor publiczny	61%	28%	11%
Sektor prywatny	32%	56%	12%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Tabela 2. Nakłady w roku 2012 na środki trwałe podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących 10-49 osób

	Budynki i budowle	maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia	Środki transportu
Sektor publiczny	85%	12%	3%
Sektor prywatny	52%	35%	13%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Prywatyzacja nie tylko pozbawiłaby polityków kontroli nad przedsiębiorstwami, lecz również poprawiła efektywność, z jaką wykorzystywany jest majątek produkcyjny, przyczyniając się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego.

³ Jednym z największych problemów w estymacji różnic w produktywności pomiędzy firmami czy też branżami w ekonometrii, jest odróżnienie pomiędzy poziomem renty monopolistycznej, a poziomem produktywności. Zysk wynikający z siły monopolistycznej staje się zyskiem z kapitału, pomimo że w warunkach rynku doskonałej konkurencji nie istniałoby, co przekładałoby się na gorsze wyniki finansowe, a tym samym wyniki produktywności

Proste obliczenia pokazują, że korzyści z prywatyzacji - najbardziej niedocenianej i lekceważonej przez polityków reformy - byłyby ogromne. Gdyby połowa aktywów będących pod kontrolą Skarbu Państwa została sprywatyzowana, dzięki samej poprawie efektywności, PKB Polski zwiększyłby się od 2,6% do 5,3% (patrz załącznik 1).

Tabela 3. Korzyści z prywatyzacji

Efektywność wykorzystania kapitału po prywatyzacji	Prywatyzacja	
	Całości aktywów przedsiębiorstw sektora publicznego	Połowy aktywów przedsiębiorstw sektora publicznego
Korzyści z prywatyzacji (jako % PKB z 2012 roku)	5.3%	2.6%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS

Dla zilustrowania strat, jakie ponosi Polska gospodarka w związku z brakiem prywatyzacji należy rozważyć następujące przykłady:

Gdyby założyć, że w 2005 roku rząd PiS-LPR-Samoobrona wykonał ambitny, dwuletni program prywatyzacji obejmujący połowę aktywów przedsiębiorstw upolitycznionych (oraz że proces restrukturyzacji prywatnych już przedsiębiorstw zająłby kolejne 2 lata) to PKB Polski w 2009 roku byłby wyższy o 3,8%.

Rzeczywisty koszt zaniechania prywatyzacji przez rząd PiS LPR Samoobrona wynosi w takim szacunku 15,2% PKB⁴.

Gdyby z kolei założyć, że w 2007 roku ambitny, dwuletni program prywatyzacji obejmujący połowę aktywów przedsiębiorstw upolitycznionych został zrealizowany przez rząd PO-PSL (oraz, że proces restrukturyzacji prywatnych już przedsiębiorstw zajął kolejne 2 lata) to PKB Polski już w 2011 roku byłby wyższy o 3,8%. Rzeczywisty koszt zaniechania prywatyzacji przez rząd PO-PSL wynosi w takim szacunku 7,4 % PKB⁵.

⁴suma wyższego PKB o 3,8 % każdego roku mnożona przez liczbę lat okresu 2010-2013

⁵suma wyższego PKB o 3,8 % każdego roku mnożona przez liczbę lat okresu 2012-2013

A zatem Polska bardzo potrzebuje ambitnego programu prywatyzacji. Oprócz korzyści dla gospodarki, reforma ta miałaby charakter uzdrawiający dla polskiej polityki. Zmniejszyłaby w ogromnym stopniu pulę „łupów”, jakie partie polityczne mają do „zagarnięcia” wygrywając wybory. Warto pomyśleć, jak wyglądałaby polska polityka i debata publiczna gdyby w ogóle nie chodziło w niej o stanowiska w spółkach Skarbu Państwa, lecz wygranie wyborów oznaczałoby tylko możliwość wprowadzania korzystnych zmian legislacyjnych i administracyjnych. Prywatyzacja „oczyszcza” politykę, zniechęca do niej osoby zainteresowane tylko prywatnymi korzyściami i eliminuje z życia politycznego dużą część afer, które tylko odwracają uwagę wyborców od ważnych spraw.

Załącznik 1 – obliczenia korzyści z prywatyzacji dla PKB

Aż 98% aktywów Skarbu Państwa zgromadzonych jest w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 49 osób. W naszych obliczeniach założyliśmy, więc, że aktywa trwałe Skarbu Państwa zostałyby przekazane firmom o takiej samej wielkości, czyli prywatnym przedsiębiorstwom zatrudniającym powyżej 49 osób. Korzyści z prywatyzacji zostały obliczone na podstawie pytania, o ile więcej wartości dodanej (PKB) powstałoby, gdyby określona skala aktywów Skarbu Państwa przeszła w ręce prywatnych firm. Miarą pozwalającą dokonać takich obliczeń jest miara krańcowego produktu kapitału (MPK). Różnica krańcowych produktów kapitału pomiędzy sektorem państwowym a prywatnym została więc pomnożona przez wartość aktywów Skarbu Państwa. Wynik tej prostej operacji stanowi miarę dodatkowej wartości dodanej (PKB) jaka powstałaby po prywatyzacji.

Bibliografia

Balcerowicz L. „Jak ograniczyć nepotyzm, a nie bić piany na ten temat”
Gazeta Wyborcza, 14 sierpnia 2012

Djankov S., Murell P. „Enterprise restructuring in Transition: A quantitative survey” *Journal of Economic Literature*, Vol. XL (September 2002) pp. 739–792

Najwyższa Izba Kontroli „Informacja o wynikach kontroli sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach z większościovym udziałem Skarbu Państwa” Warszawa, grudzień 2009 r

Megginson, W.L. and Netter, J.M. „From state to market: a survey of empirical studies on privatization” *Journal of Economic Literature* 2001, 39 (2), 321-389.

Savickaite M., Rimkus A. „State Owned and Privately Owned Entities in the EU Comparative analysis of capital structure, profitability and efficiency: Are there incentives for privatization?” Aarhus School of Business, December 2011

Villalonga, B. Privatization and efficiency: differentiating ownership effects from political, organizational, and dynamic effects. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 2000 42 (1), 43-74

Urbanek P. „Rotacje zarządów polskich spółek publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego” *Gospodarka Narodowa* 1-2/2010

Forum Obywatelskiego Rozwoju

FOR zostało założone w 2007 roku przez prof. Leszka Balcerowicza, aby skutecznie chronić wolność oraz promować prawdę i zdrowy rozsądek w dyskursie publicznym. Naszym celem jest zmiana świadomości Polaków oraz obowiązującego i planowanego prawa w kierunku wolnościowym.

FOR realizuje swoje cele poprzez organizację debat oraz publikację raportów i analiz podejmujących ważne tematy społeczno-gospodarcze, a w szczególności: stan finansów publicznych, sytuację na rynku pracy, wolność gospodarczą, wymiar sprawiedliwości i tworzenie prawa. Z inicjatywy FOR w centrum Warszawy i w internecie został uruchomiony licznik długu publicznego, który zwraca uwagę na problem rosnącego zadłużenia państwa. Działania FOR to także projekty z zakresu edukacji ekonomicznej oraz udział w kampaniach na rzecz zwiększania frekwencji wyborczej.

Wspieraj nas!

Pomóż nam chronić wolność oraz promować prawdę i zdrowy rozsądek w dyskursie publicznym.

Zdrowy rozsądek oraz wolnościowy punkt widzenia nie obronią się same. Potrzebują zaplanowanego, wytężonego i skutecznego wysiłku oraz Twojego wsparcia.

Jeśli jest Ci bliski porządek społeczny szanujący wolność i obawiasz się nierozsądnych decyzji polityków udających na Twój koszt Świętych Mikołajów, poprzyj nasze działania swoim darem pieniężnym. Twój dar umożliwi nam działalność oraz potwierdza słuszność i skuteczność naszego wysiłku.

Każda darowizna jest dla nas ważna. Potrzebujemy zwłaszcza regularnego wsparcia. Zachęcamy do dokonywania nawet niewielkich, lecz regularnych wpłat.

Już dziś pomóż nam chronić wolność - obdarz nas swoim wsparciem i zaufaniem.

Wyślij przelew na konto FOR (w PLN): 68 1090 1883 0000 0001 0689 0629

Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju - FOR
Al. J. Ch. Szucha 2/4 lok. 20
00-582 Warszawa

Kontakt

tel. +48 22 628 85 11, +48 691 232 994

e-mail: info@for.org.pl

www.for.org.pl

Kontakt do autora analizy:

Lech Kalina

e-mail: lech.kalina@for.org.pl

Dołącz do nas: [facebook.com/FundacjaFOR](https://www.facebook.com/FundacjaFOR)