

---

# My CASE



My CASE

Redakcja: dr Ewa Balcerowicz

Korekta w j. polskim: Usługi Korektorskie Katarzyna Litwińczuk

Korekta w j. angielskim: Kristen Hartwell

Projekt graficzny, skład i łamanie: Aventino

Zdjęcia: Marek Gorczyński, Piotr Kozarzewski, Monika Rębała, Aneta Witwicka,  
zbiory prywatne Ewy Balcerowicz, Przemysława Woźniaka, Anny Maciążek, Piotra Kozarzewskiego,  
archiwum CASE

ISBN (druk): 978-83-7178-729-4

ISBN (online): 978-83-7178-730-0

Wydawca

CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa

al. Jana Pawła II 61/212

01-031 Warszawa

Warszawa 2021

Nota prawna

Teksty wyrażają poglądy autorów, a nie instytucji, z którymi są związani.

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>8</b>
<b>Ewa Balcerowicz</b> O czym jest ta książka i kto ją napisał .....	10
<b>ROZDZIAŁ 1. STARTUJEMY RAZEM Z WOLNĄ POLSKĄ.....</b>	<b>12</b>
<b>Barbara Błaszczyk</b> Pomysł na CASE.....	14
<b>Tadeusz Baczek</b> Od informacji publicznej do upowszechnienia wiedzy.....	17
<b>Wojciech Kostrzewa</b> Niezwyczajnie pożyteczne CASE, czyli o współpracy świata nauki i świata finansów.....	19
<b>Leszek Balcerowicz</b> CASE było dla mnie ważne .....	20
<b>Brian Pinto</b> A Personal Journey Along With CASE.....	21
<b>Władysław Jan Brzeski</b> Mój niepełny związek z CASE.....	23
<b>Wolfgang Quaisser</b> Memories from early times.....	25
<b>ROZDZIAŁ 2. PIERWSZA DEKADA: POMAGAMY REFORMOWAĆ KRAJE POSTSOCJALISTYCZNE .....</b>	<b>26</b>
<b>Jarosław Bauc</b> Dzięki CASE zdobyłem bezcenne doświadczenia .....	28
<b>Stanisław Gomułka</b> O współpracy badawczej i kontaktach z wyjątkowymi ludźmi CASE .....	30
<b>Mirosław Gronicki</b> Kiev always on my mind .....	32
<b>Marek Jarociński</b> Przygoda z CASE na Kaukazie i nad Morzem Czarnym.....	34
<b>Piotr Kozarzewski</b> Moje 30 lat z CASE.....	35
<b>Lucjan T. Orłowski</b> CASE searching for the best policy.....	37
<b>Witold Skrok</b> Spięty u prezydenta Szewardnadze .....	38
<b>Irena Topińska</b> Śladami mojej siostry Heleny Góralskiej: Moje pierwsze kroki w CASE – Kirgistan 1996–1998.....	40

<b>Wing Thye Woo</b>	
A Simple Love Story based on the CASE of Brilliant Economic Reform in Action.....	42
<b>Rick Woodward</b>	
Amerykanin w Warszawie.....	44
<b>Aleksander Żołnierski</b>	
CASE – sprint w czasach transformacji.....	46
<b>ROZDZIAŁ 3. KUŹNIA EKONOMISTÓW.....</b>	<b>48</b>
<b>Rafał Antczak</b>	
Misje doradcze, Marek Dąbrowski, PGTOP.....	50
<b>Michał Górczyński</b>	
CASE – niezwykle możliwości rozwoju zawodowego .....	51
<b>Christopher A. Hartwell</b>	
Life in the Asylum: Four Years of Lows and Highs.....	53
<b>Janusz Jankowiak</b>	
Moja przygoda z CASE.....	55
<b>Mariusz Jarmużek</b>	
My CASE.....	56
<b>Katarzyna Piętka-Kosińska</b>	
Wolność słowa i myśli, partnerstwo w relacjach i otwartość.....	58
<b>Artur Radziwiłł</b>	
Zmieniać świat na lepsze.....	60
<b>Magdalena Rokicka</b>	
CASE – jak trafić do świata badań .....	63
<b>Andrzej Rzońca</b>	
CASE, czyli wiedza i otwartość .....	65
<b>Agnieszka Sowa-Kofta</b>	
CASE dawało większe możliwości niż świat akademicki .....	67
<b>Mateusz Walewski</b>	
15 inspirujących lat mojego życia, które bez CASE byłoby uboższe .....	68
<b>Przemysław Woźniak</b>	
Doktorat, Bałkany i przyjaźnie .....	70
<b>Katarzyna Zawalińska</b>	
Kiedy myślę o CASE, to.....	72
<b>ROZDZIAŁ 4. DZIAŁAMY GLOBALNIE .....</b>	<b>74</b>
<b>Aleš Alachnovič</b>	
CASE ukształtowało moje życie .....	76
<b>Misha Belkindas</b>	
Long Live CASE .....	78

<b>Dmytro Boyarchuk</b>	
CASE Ukraine: A place to unlock your potential .....	80
<b>James Cabot</b>	
Time at the Center: Three Years of Learning and Growth at CASE.....	81
<b>Iraj Hashi</b>	
I would have been a different kind of economist without CASE! .....	83
<b>Giorgi Kavelashvili</b>	
The experience and knowledge gained at CASE-Transcaucasus helped me to grow as a professional ...	85
<b>Sierż Naūrodski</b>	
What makes CASE a unique think tank .....	87
<b>Aart-Jan Riekhoff</b>	
Managing projects at CASE in times of change .....	88
<b>Anna Wziątek-Kubiak</b>	
Międzynarodowe projekty badawcze CASE były pełne atrakcji .....	90
<b>Haik Zakrzewski</b>	
CASE helped me start my career.....	92
<b>ROZDZIAŁ 5. DRUGA DEKADA: WSPIERAMY CZŁONKOSTWO POLSKI W UNII EUROPEJSKIEJ.....</b>	<b>93</b>
<b>Małgorzata Antczak</b>	
Polityka fiskalna, Barbara Błaszcyk, Unia Europejska .....	95
<b>Bogna Gawrońska-Nowak</b>	
Oswajanie różnic, czyli etos pracy w CASE.....	96
<b>Elena Jarocińska</b>	
Z Sherlockiem Holmesem w Gruzji.....	97
<b>Wioletta Nawrot</b>	
CASE – otwartość, rozwój, innowacyjność i LUDZIE! .....	98
<b>Katarzyna Piętka-Kosińska</b>	
CASE-Doradcy i PGTOP.....	100
<b>Anna Ruzik-Sierdzińska</b>	
Wspomnienia z kilkunastu lat współpracy z CASE.....	102
<b>Krzysztof Szczygielski</b>	
Z Fundacji na uniwersytet.....	103
<b>Jerzy Wiśniewski</b>	
Nie jest obojętne, dokąd zmierza polska edukacja: eksperckie seminarium na temat polityki edukacyjnej w Polsce .....	104
<b>ROZDZIAŁ 6. TRZECIA DEKADA: POMAGAMY ROZWIĄZYWAĆ PROBLEMY GLOBALNE .....</b>	<b>106</b>
<b>Agnieszka Kulesa</b>	
Mała wielka misja.....	108
<b>Jarosław Neneman</b>	
Od sekretarza (konferencji) do podsekretarza (stanu) .....	110

<b>Grzegorz Poniatoski</b> W CASE każdy rok liczy się za kilka.....	112
<b>Monika Rębała</b> <b>O sole mio!</b> Raport na 15-lecie członkostwa Polski w UE gotowy .....	113
<b>Katarzyna W. Sidło</b> Olbrzymia przestrzeń dla rozwoju osobistego .....	115
<b>Izabela Marcinkowska</b> Do sukcesu przez wyzwania.....	117
<b>Bartłomiej Wiczewski</b> Ciekawie o podatkach.....	120
<b>ROZDZIAŁ 7. CO BUDUJE DOBRĄ INSTYTUCJĘ .....</b>	<b>122</b>
<b>Stanislav Bieliei</b> CASE – miejsce, gdzie ilość przechodzi w jakość.....	124
<b>Michał Dąbrowski</b> Informatyczna historia CASE.....	125
<b>Elena Diaconu</b> My adventure in Poland began with CASE.....	126
<b>Justyna Gieżyńska</b> Współ w Zespół, czyli CASE Forever.....	128
<b>Marek Góra</b> CASE było naturalnym punktem zbornym naszego środowiskowego entuzjazmu .....	129
<b>Jan Hagemeyer</b> Trzydzieści lat wysokich standardów.....	130
<b>Grażyna Dziurdzik-Kraśniewska</b> Quesadilla – czyli przedostatnie spotkanie integracyjne CASE.....	131
<b>Sebastien Leclef</b> Why I started my career in Warsaw .....	132
<b>Anna Maciążek</b> Cieszę się, że mogłam być częścią zespołu CASE .....	134
<b>Jan Teresiński</b> Niezwyczajne dwa lata w CASE .....	136
<b>Andrzej Wojtyna</b> Ważna dla mnie przygoda w CASE .....	137
<b>Anita Zarzycka</b> Moja pierwsza praca w stolicy – jak poradziłam sobie w CASE, to wszędzie dam radę! .....	139

<b>ROZDZIAŁ 8. CENA NIEZALEŻNOŚCI .....</b>	<b>140</b>
<b>Ewa Balcerowicz</b>	
Finansowanie działalności badawczej niezależnego instytutu w Polsce jest sztuką! .....	142
<b>Dariusz Ledworowski</b>	
Blisko finansów CASE .....	144
<b>Ewa Balcerowicz</b>	
CASE buduje swój kapitał żelazny.....	145
<b>Marcin Murawski</b>	
Kapitał żelazny – powstaje sztywny rdzeń finansów CASE.....	147
<b>Anna Wziętek-Kubiak</b>	
Niespodzianki i ryzyka prowadzenia międzynarodowych projektów CASE.....	149
<b>Armin Teske</b>	
Zakurzone wspomnienia księgowego .....	151
<b>ROZDZIAŁ 9. JAK NAS WIDZĄ .....</b>	<b>153</b>
<b>Sergey Aleksashenko</b>	
Omnipresent .....	155
<b>Michał Boni</b>	
Przypadek CASE.....	156
<b>Grzegorz Gorzelak</b>	
CASE – niezwykły „kejs” wśród polskich zespołów analitycznych .....	158
<b>Mieczysław Groszek</b>	
Seminaria mBank-CASE z projektu stały się prawdziwą instytucją w wolnej Polsce .....	160
<b>Anna Jaros</b>	
Amerykańska perspektywa.....	162
<b>Dariusz Ledworowski</b>	
Z oddali, ale blisko.....	163
<b>Peter Mihályi</b>	
The inferiority complex of Hungarian economists .....	165
<b>Ewa Sadowska-Cieślak</b>	
CASE – mój drugi uniwersytet.....	167
<b>Miklós Szanyi</b>	
A friendly competition .....	169
<b>Janusz Szyrmer</b>	
Łamanie systemowych barier: transformacja ramię w ramię z CASE.....	171
<b>Dorota Warakomska</b>	
Jak świat dowiedział się o działaniach i profesjonalizmie CASE .....	173
<b>ZAMIAST PODSUMOWANIA .....</b>	<b>175</b>
<b>Anders Åslund</b>	
30 years of CASE .....	177

---

# WSTĘP





Ewa Balcerowicz, przewodnicząca Rady Fundacji CASE.  
Międzynarodowa konferencja z okazji 30-lecia CASE „Looking Back to Look Forward: The Future of the EU Economy”, Warszawa 23–24 września 2021.

## O CZYM JEST TA KSIĄŻKA I KTO JĄ NAPISAŁ

Ta książka jest o CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – i została napisana z okazji 30-lecia Fundacji przez „ludzi CASE”. Stąd jej tytuł: *My CASE*, który został zaproponowany przez żonę jednego z „ludzi CASE”. Tytuł świetnie oddaje charakter książki: jest ona o instytucji, tak jak o niej myślą i jak ją pamiętają ekonomiści-badacze, eksperci, pracownicy, założyciele, członkowie zarządów i Rady Fundacji, którzy byli związani z CASE przez całe 30-lecie (takich osób jest kilka), przez lat kilkanaście czy przez krótsze okresy, ale dla których Fundacja odegrała ważną rolę w ich rozwoju osobistym. Ale książka jest też o nich samych: pokazuje ich wybory, wartości, które były i są dla nich ważne, ich pasje, otwartość, odwagę i chęć uczenia się, ich drogę zawodową. Bez „ludzi CASE” nie byłoby CASE, a bez CASE ludzie związani – przez krótszy czy dłuższy czas – z Fundacją byłiby z pewnością inni.

Do grona „ludzi CASE” należeli i należą zarówno uznani naukowcy i eksperci będący u szczytu swojej kariery zawodowej, jak i bardzo młodzi ludzie właśnie ją rozpoczynający. Dla tych drugich Centrum było pierwszym miejscem pracy bezpośrednio po studiach, a nawet w ich trakcie. CASE w znaczącym stopniu ich ukształtowało (co sami potwierdzają w tej urodzinowej książce) i dlatego założyciele i „starszyzna” CASE uważają ich za swoich wychowanków.

O wpisy do książki zwróciłam się także do odbiorców prac Fundacji, ich użytkowników, także do aktywnych uczestników międzynarodowych konferencji organizowanych przez CASE oraz do naszych partnerów, którzy mieli okazję poznać Centrum bliżej.

30-te urodziny Fundacji są wyjątkową okazją, by spisać i opublikować wspomnienia znaczących dla rozwoju i działalności CASE osób. A historia CASE i jego ewolucja wydają nam się ciekawe. Fundacja została utworzona w wolnej Polsce, we wrześniu 1991 r., i do jej powstania nie doszłoby, gdyby nie przełom polityczny, który nastąpił w czerwcu 1989 r. (w rezultacie wyborów parlamentarnych po obradach Okrągłego Stołu), gdyby nie sukces prorynkowej transformacji gospodarczej w Polsce stanowiącej wówczas punkt odniesienia dla innych krajów odchodzących od socjalizmu, i gdyby nie entuzjazm 10 osób – fundatorów CASE, którzy postanowili wziąć sprawy w swoje ręce i założyli niezależny, prywatny ekonomiczny *think tank*. I cała historia Fundacji jest związana ściśle z historią III Rzeczypospolitej, będąc jednocześnie jej drobną częścią. Centrum zajmowało się najpierw ważnymi dla Polski i dla krajów postsocjalistycznych kwestiami transformacji systemu gospodarczego, później koncentrowało się na kwestiach rozszerzenia Unii Europejskiej, a w okresie po jej dwóch rozszerzeniach (w 2004 i 2007 roku), aktualnymi problemami gospodarczymi Unii Europejskiej i krajów członkowskich i programami wsparcia reform i rozwoju gospodarczego w krajach sąsiadujących z Unią Europejską od wschodu i od południa (w ramach programów tzw. Europejskiej Polityka Sąsiedztwa – ang. ENP). CASE także dziś niezmiennie towarzyszy najważniejszym zjawiskom i wyzwaniom ekonomicznym Polski i Europy na tle przemian globalnych, analizując i opisując ich przebieg i konsekwencje, oraz rekomenduje działania służące pomyślnemu rozwojowi gospodarczemu naszego kraju wraz ze Wspólnotą Europejską.

Przez Fundację przewinęło się przez 30 lat, angażując się w pojedyncze projekty lub pracując dłużej, blisko 1200 osób, Polaków i ekspertów wielu innych narodowości. Liczba imponująca, podobnie jak imponująca jest liczba 105 krajów świata, dla których Fundacja realizowała projekty. Robiliśmy także badania i analizy na potrzeby Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego, Banku Światowego, USAID i innych organizacji oferujących pomoc rozwojową dla biedniejszych krajów czy państw wychodzących z kryzysów ekonomicznych i zniszczeń wojennych.

Planując tę książkę, stanęłam przed trudną decyzją, kogo zaprosić do współudziału w jej napisaniu. Niektórych nie mogłam, bo niestety już odeszli. W serdecznej pamięci zachowałam Władka Jermakowicza, niestrudzonego uczestnika wielu projektów CASE w krajach poradzieckich, pogodnego człowieka ciekawego świata i życzliwego ludziom; Stanisława Wellisza, wybitnego profesora ekonomii z Uniwersytetu Columbia, który pomagał CASE, gdy ściągnął ze Stanów do Polski na początku transformacji, by czynnie ją wspierać swoją wiedzą i doświadczeniem; pracujących w Polsce wybitnych ekonomistów prof. Jana Mujżela i Cezarego Józefiaka, którzy przyjęli zaproszenie do pracy w pierwszej Radzie Naukowej CASE; Oleha Havrylyshyna, CASE Fellow od 2015 roku, wykształconego na Zachodzie wybitnego badacza systemów instytucjonalnych i ich zmian, który czynnie wspierał proces transformacji gospodarczej w swojej ojczyźnie – Ukrainie.

Książka składa się z 86 tekstów napisanych przez 82 autorów. Żałuję, że nie wszystkie ważne dla CASE osoby, które poprosiłam o udział w przygotowaniu tej zbiorowej pracy, przyjęły zaproszenie, i że nie wszystkie znalazły czas, by napisać w wyznaczonym terminie. Ale w książce pojawiają się nazwiska wszystkich najważniejszych dla CASE osób, tyle że niektórzy tylko we wspomnieniach innych „ludzi CASE”.

Wszystkim autorom dziękuję za ich teksty, które łącznie składają się na opis powstania, działania, ewolucji, rozwoju i znaczenia „naszego CASE” dla nas – „ludzi CASE” – i dla innych. Dla Polski i dla innych krajów. Byłam bardzo ciekawa tych tekstów, a zadanie autorów nie było łatwe. Prosiłam, by wpisy były bardzo krótkie, ale jednocześnie, by zawierały dużo treści i ocen. By były lekkie w czytaniu, ale jednocześnie poważne. Czytając kolejne teksty, które sukcesywnie sływały na moje ręce, doszłam do wniosku, że dopiero po przeczytaniu tych wspomnień można rozumieć, jakim wyjątkowym fenomenem była instytucja: otwarta, elastyczna, tworzona stale na nowo przez liczne grupy zaangażowanych osób. I że dzięki pracy, energii, odpowiedzialności i kompetencjom „ludzi CASE”, którym Fundacja stworzyła warunki do sensownego i dobrego działania na rzecz potrzebnych w różnych okresach reform gospodarczych, organizacja przetrwała w dobrej kondycji 30 lat. I że niezmiennie cieszy się szacunkiem i renomą w skali międzynarodowej.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. Chciałam bowiem, by historia CASE została przedstawiona chronologicznie (działaliśmy bowiem w trzech bardzo różnych zewnętrznie dekadach) i tematycznie. W przypadku wielu tekstów ich przypisanie do jednego rozdziału okazało się wyborem nieoczywistym i za ten wybór ja ponoszę pełną odpowiedzialność. Myślę jednak, że to nieduża cena, a książkę będzie się lepiej czytało, niż gdyby była ona alfabetycznym zestawieniem autorskich tekstów. Niestety nie mogliśmy umieścić w książce wielu ciekawych zdjęć, szczególnie tych z pierwszych lat działalności CASE, ponieważ musieliśmy wziąć pod uwagę wymogi techniczne związane z drukiem.

Jestem przekonana, że wszyscy autorzy tej jubileuszowej książki, wszyscy „ludzie CASE” przyłączą się do wspólnego życzenia: STO LAT dla naszego CASE!

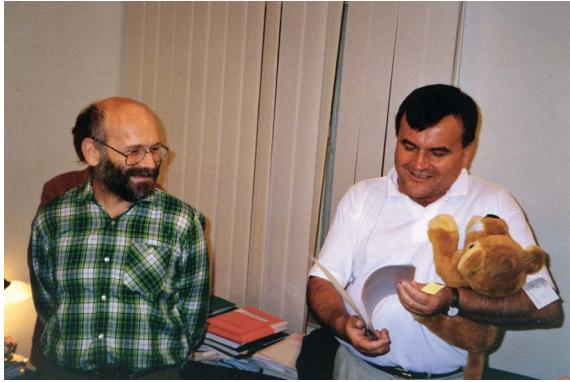
Warszawa, 30 czerwca 2021 r.

**Ewa Balcerowicz** – doktor nauk ekonomicznych, współzałożycielka CASE, przez pierwsze 13 lat wiceprezes zarządu Fundacji, przez następne cztery lata prezes zarządu, od 2008 r. przewodnicząca Rady Fundacji CASE.

---

# ROZDZIAŁ 1

STARTUJEMY RAZEM Z WOLNĄ POLSKĄ



Marek Dąbrowski i Krzysztof Chmielewski (zm. w 2021 r.), współzałożyciele CASE. Warszawa 1995 r.



Barbara Błaszczuk i Ewa Balcerowicz, współzałożycielki CASE. Konferencja EUROFRAME, Warszawa 2013 r.



Pożegnanie sekretarki CASE Filadelfii Paczuski, późne lata 90. XX w., biuro przy ul. Sienkiewicza. Drugi od lewej Bartek Klin, pierwszy informatyk CASE, przed nim Iraj Hashi.



Leszek Balcerowicz, przewodniczący Rady Naukowej CASE w latach 1993–2001; przewodniczący Rady Fundacji w latach 1993–97. Konferencja jubileuszowa CASE, Warszawa 2021 r.



Stanisława Golinowska, współzałożycielka CASE. Posiedzenie Rady Fundacji, Warszawa 2014 r.

## POMYSŁ NA CASE

Pomysł na CASE był niewątpliwie autorstwa Marka Dąbrowskiego. Wiosną 1991 r. Marek zwrócił się do mnie i do Ewy Balcerowicz z propozycją pilnej rozmowy. Cała nasza trójka pracowała wtedy w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN i od kilkunastu lat byliśmy zaprzyjaźnieni. Marek niedługo przed tą naszą rozmową zakończył swoją roczną pracę jako wiceminister finansów w rządzie premiera Tadeusza Mazowieckiego, gdzie uczestniczył w realizacji pierwszego etapu reformy Leszka Balcerowicza. Ja byłam zaangażowana jako ekspert sejmowy w przygotowywanie ustaw prywatyzacyjnych. Ewa w tym czasie głównie wspierała Leszka w jego trudnej pracy pomocą duchową, zabezpieczając sprawy bytowe i dbając o rodzinę. Spotkaliśmy się w kawiarni Kurierek, która znajdowała się na piętterku nad księgarnią między obecną ul. Złotą a Sienkiewicza.

Marek zakomunikował nam, że chce nas prosić o współpracę przy zakładaniu nowej instytucji, która miałaby mieć charakter naukowy, ale służyć celom praktycznym. Z jego doświadczeń z pracy rządowej wynikało, że występuje dramatyczny brak merytorycznego, naukowego wsparcia dla reform ekonomicznych realizowanych przez rząd. Instytucje akademickie były jego zdaniem skostniałe i nie zdołały się jeszcze wyrwać z tradycji realnego socjalizmu, gdzie w relacjach nauka – rząd dominował serwilizm. Zachodni doradcy pojawiali się wprawdzie licznie, ale nie znali naszej specyfiki, a nie zawsze też działali bezinteresownie. Potrzebna więc była niezależna pozarządowa instytucja, która mogłaby prowadzić aktualne analizy ekonomiczne oraz głębsze prace systemowe i badania naukowe, a wynikami tych badań zasilać rządzących.

Następny argument mówił o tym, że Polska jest pierwszym krajem transformacji socjalizmu w gospodarkę rynkową, ale za nami zaczynają podążać wszystkie inne kraje byłego socjalizmu. Będą one potrzebować naszych doświadczeń z budowania nowego ustroju i służących mu instytucji. Do przekazywania tych doświadczeń potrzebna jest elastyczna i niezależna instytucja naukowo-doradcza, którą powinniśmy utworzyć.

Marek zwrócił też uwagę na to, że Zachód z wielkim zainteresowaniem obserwuje nasze przemiany ustrojowe i że wiele instytucji zachodnich chce je wspierać finansowo. Powstało więc okienko szans, którego nie potrafią wykorzystać polskie instytucje akademickie, gdyż są za mało elastyczne i nie mają odpowiedniej struktury. Niezależna i elastyczna mała instytucja naukowa utworzona przez nas mogłaby się starać o granty na wspieranie reform zarówno w Polsce, jak i w innych krajach postkomunistycznych. Szczególnie przekazywanie polskich doświadczeń z reform ustrojowych i przekształcania gospodarki mogłoby stać się naszą specjalnością w ramach programów pomocowych przygotowywanych przez organizacje międzynarodowe i rządy zachodnie.

Wszystkie te argumenty bardzo nas przekonywały, miałyśmy podobną ocenę nieprzydatności istniejących instytucji naukowych do wspierania reform, mimo to nie umiałyśmy ukryć zaskoczenia tym pomysłem, dlaczego to właśnie my mamy ten pomysł realizować i jakie mamy ku temu zasoby. Zasoby, jak przekonywał Marek, są w nas, w naszym doświadczeniu i w osobach z naszego środowiska, które możemy przyciągnąć do tej idei. Było też dużo osób spośród naszych dawniejszych znajomych z grona reformatorów, które w tym czasie były zatrudnione na różnych stanowiskach w instytucjach rządowych, a które można by potem przyciągnąć. Trudno było zaprzeczyć słuszności takiego stanowiska. Padło jednak pytanie, kto oprócz tych zasłużonych ekspertów będzie pracował w tej naszej nowej instytucji. Odpowiedzią było, że trzeba postawić na młodzież, tuż po studiach, a nawet studentów ostatnich lat. Po pierwsze są pełni

entuzjazmu dla toczących się zmian, a po drugie ich wynagrodzenia będą łatwiejsze do sfinansowania. Znajomi profesorowie z Uniwersytetu Warszawskiego zaangażowani w reformy będą w stanie polecać nam swoich najzdolniejszych uczniów.

Powoli zaczęliśmy przekonywać się do tego, że pomysł Marka może mieć sens. Wobec tego zaczęła się rozmowa o tym, jakie kroki trzeba podjąć w celu jego realizacji. Uznaliśmy, że naszym początkowym zadaniem będzie rozejrzenie się za tym, kogo w pierwszej kolejności można zaprosić do współpracy przy zakładaniu takiej organizacji. Trzeba też było zastanowić się nad jej formą prawną i napisać statut oraz zgromadzić wymagany ustawą kapitał założycielski.

Przystąpiliśmy więc do działania. Dość szybko udało się przekonać kilka zaprzyjaźnionych osób zaangażowanych w dzieło reformy na różnych frontach, że warto dokonać próby stworzenia takiej organizacji i wyłożyć na ten cel niewielką kwotę z własnej kieszeni na jej fundusz statutowy. Do tej dziesięcioosobowej grupy, oprócz naszej trójki, przystąpili: Tadeusz Baczko, Władysław Brzeski, Andrzej Cylwik, Krzysztof Chmielewski, Anna Fornalczyk, Stanisława Golinowska i Jacek Rostowski. Wszyscy oni stali się członkami Rady Fundatorów, będącej zbiorowym fundatorem Fundacji CASE.

W następnych miesiącach odbyło się kilka spotkań grupy fundatorów. Zastanawialiśmy się nad formą prawną organizacji, nad zakresem jej działania, który trzeba było określić przed rejestracją, nad konstrukcją jej statutu i nad jej nazwą. Co do formy prawnej większość z nas uważała od początku, że miała to być instytucja non profit, a że prawo polskie nie dawało tu zbyt dużej możliwości wyboru (stowarzyszenie albo fundacja), wybraliśmy fundację. Konkretnie zapisy statutu zostały zaproponowane przez współpracującego z nami prawnika, a szczególnej dyskusji poddane zostały wówczas uprawnienia Rady Fundatorów i jej skład. Postanowiliśmy, że fundatorzy pozostaną członkami Rady bezterminowo, a do Rady mogą przystąpić w przyszłości na czas określony inne osoby, które wylegitymują się wysokimi wpłatami na rzecz Fundacji. Opracowany wówczas statut uregulował też szczegółowo podział kompetencji między Radą Fundatorów i zarządem. Celem Fundacji miało być rozwijanie wiedzy o gospodarce i wspomaganie badań naukowych w tej dziedzinie. Zakres działania wynikał z wizji tworzonej instytucji i miał obejmować najogólniej: badania naukowe, doradztwo naukowe w dziedzinie polityki gospodarczej i reform społeczno-gospodarczych, rozpowszechnianie wiedzy i działalność edukacyjną. Najlepszą nazwą dla nowej instytucji zaproponował Krzysztof Chmielewski, późniejszy wiceprezes Zarządu CASE pierwszej kadencji. Pomysł polegał na tym, aby pełna nazwa instytucji (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych) miała łatwy do zapamiętania skrót (CASE), który jednocześnie dobrze by się kojarzył. Przymiotnik „społeczny” przed „ekonomicznym” zyskał pierwszeństwo nie tylko z powodu zgrabniejszego skrótu, ale też dlatego że część założycieli (w tym szczególnie Stanisława Golinowska, ale także ja) uważała, że badania dotyczące problemów społecznych powinny mieć wysoką rangę w działalności tworzonej organizacji.

Fundacja Naukowa CASE została zarejestrowana w Warszawie 3 września 1991 r. Jej pierwszym prezesem Zarządu nie został jednak Marek Dąbrowski. Nie mógł objąć tego stanowiska ze względu na pełnioną wtedy funkcję publiczną (posła na Sejm pierwszej kadencji z ramienia Unii Demokratycznej). Funkcja prezesa przypadła mnie i pełniłam ją przez pierwsze dwanaście lat istnienia CASE, najpierw w trzyosobowym Zarządzie (z Ewą Balcerowicz i Krzysztofem Chmielewskim jako wiceprezesami), a od 1995 r. w zarządzie dwuosobowym (z Ewą Balcerowicz). Marek Dąbrowski był w tym okresie przewodniczącym Rady Fundacji i inicjatorem oraz wykonawcą licznych projektów naukowych i doradczych CASE.

W 1992 r. zmieniliśmy po raz pierwszy statut, zmieniając m.in. nazwę Rady Fundatorów na Radę Fundacji i wprowadzając możliwość dokooptowania do Rady Fundacji osób legitymujących się szczególnymi zasługami na rzecz Fundacji. Na tej podstawie do Rady zostali dołączeni bezterminowo Leszek Balcerowicz i Wojciech Góralczyk. Następną zmianą statutu dotyczyła powołania Rady Naukowej Fundacji. Rada ta miała pomóc w kształtowaniu wizerunku Fundacji w kraju i za granicą. Do uczestnictwa w Radzie Naukowej pierwszej kadencji zaproszenie przyjęli wybitni ekonomiści o randze światowej. Skład jej był następujący: Anders Åslund, Tamás Bauer, Leszek Balcerowicz, Anatolij Czubajs, Rudiger Dornbusch, Jegor

Gajdar, Stanley Fischer, Stanisław Gomułka, Irena Grosfeld, Cezary Józefiak, Richard Layard, Jan Mujżel, Jeffrey Sachs, Jan Svejnar i Wacław Wilczyński. W ciągu następnych dwóch lat do Rady zostali jeszcze dokooptowani Wojciech Maciejewski i Stanisław Wellisz.

Wprowadzenie w życie pomysłu na CASE trwało znacznie dłużej niż stworzenie formalnych podstaw funkcjonowania Fundacji. Wymagało bowiem dużego wysiłku organizacyjnego przy jednoczesnej pracy merytorycznej przez szczupłe grono założycieli, bez posiadania kadry administracyjnej, biura i bez stałego zasilania finansowego. Dość powiedzieć, że pierwsze biuro Fundacji, w latach 1992–1993 znajdowało się w jednym małym pokoiku przy ul. Żurawiej. Dopiero po zdobyciu finansowania na kilka równoległych projektów naukowych i doradczych w 1994 r. mogliśmy sobie pozwolić na pierwsze biuro z prawdziwego zdarzenia przy ul. Bagatela 14, gdzie znajdowały się też pokoje dla osób uczestniczących w projektach CASE. Warto też dodać, że praca członków zarządu Fundacji przez pierwsze lata była wykonywana nieodpłatnie.

Warszawa, kwiecień 2021 r.

**Barbara Błaszczyk** – profesor, pracownik naukowy Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN. Współzałożycielka CASE, w latach 1991–2004 jego prezeska, od 2004 r. wiceprzewodnicząca Rady Fundacji CASE. Uczestniczka i kierująca wieloma projektami (naukowymi i pomocy rozwojowej) realizowanymi przez Fundację.



## OD INFORMACJI PUBLICZNEJ DO UPOWSZECHNIENIA WIEDZY

Przemiany, które dokonały się w Polsce i innych krajach bloku wschodniego na przełomie 1989 i 1990 r., stanowiły potężne wyzwanie polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturowe. Były to przemiany o znaczeniu historycznym, które decydowały o przyszłym kształcie i funkcjonowaniu tej części świata. Zdobyte zaś doświadczenie może być przydatne dla krajów nie tylko postkomunistycznych, lecz także dla wielu innych pokonujących wyzwania związane ze zmniejszaniem w relatywnie krótkim czasie dystansu rozwojowego.

Publiczna informacja o przedsiębiorstwach w Polsce w latach 80. („Lista 500” publikowana od 1984 r.) i towarzyszące jej badania mikroekonomiczne wskazywały na znaczną skalę nierównowag gospodarczych spowodowanych przez system nakazowo-rozdzielczy, upolitycznienie decyzji alokacyjnych, wspieranie monopolu, uznaniowe dotacje i dopłaty, wynagrodzenia oderwane od wyników finansowych oraz konieczność urynkowienia, restrukturyzacji i modernizacji gospodarki. Skala nakładów, których potrzeba było do tak rozumianych procesów transformacji, wymagała wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł kapitału, ujawnienia potencjałów rozwojowych oraz uruchomienia procesów alokacji adekwatnych do potrzeb.

Doświadczenia z badań sytuacji finansowo-płacowej przedsiębiorstw dla potrzeb Okrągłego Stołu oraz ośrodka badawczego Związku Zawodowego Solidarność, jak i pogłębionych analiz dla Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów RP w 1990 r. – związanych z przygotowaniem do uruchomienia Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie – oraz analizy porównawcze wskazywały, że w procesie transformacji gospodarki Polski niezbędne było uwzględnienie wysokiego poziomu koncentracji gospodarki, dynamiki sprzedaży, eksportu i inwestycji, zróżnicowania kondycji finansowej, zużycia środków trwałych czy wpływu na środowisko naturalne największych przedsiębiorstw. Istniała wielka potrzeba zmierzenia się z tymi wyzwaniami w porządnym, głębokim badaniach krajowych i porównawczych. Inicjatywa powołania Fundacji CASE stanowiła ważny krok w tym kierunku.

Zgłosiłem więc chęć udziału w inicjatywie utworzenia niezależnego ośrodka badawczego. Ważną rolę w tej decyzji odegrał fakt, że jej inicjatorami byli moi bliscy koledzy z Zakładu Funkcjonowania Gospodarki INE PAN – Ewa Balcerowicz, Basia Błaszczuk i Marek Dąbrowski. W skład Rady Naukowej Fundacji weszli profesor Leszek Balcerowicz, a także wybitny ekonomista profesor Jan Mujżel, inicjator badań nad największymi polskimi przedsiębiorstwami (w tym „Listą 500”).

Inicjatorzy powołania Fundacji brali wcześniej udział w badaniach naukowych ważnych z punktu widzenia kierunków transformacji systemu gospodarczego i wielu z nich było zaangażowanych we wprowadzanie zmian w Polsce w latach 1989–1991 (w sferze przekształceń własnościowych, finansów publicznych, polityki antymonopolowej). Trudno też przecenić znaczenia wspólnych wartości, doceniania rozwiązań samorządowych, wyzwalań kapitału społecznego oraz otwartości na powiązania międzynarodowe.

Uczestnictwo w pracach Rady Fundacji, formułowanie opinii na podstawie własnych doświadczeń badawczych i wsparcie kolejnych zarządów CASE w realizacji misji i pokonywaniu barier, których było nie mało, jest dla mnie najważniejszą częścią mojej aktywności w CASE. Cenię sobie do dziś doświadczenie z projektów, w których uczestniczyłem, rozwoju struktur badawczych Fundacji w oparciu na funduszach międzynarodowych i tworzenie warunków dla udziału młodych talentów w pracach naukowo-badawczych. Starłem się, żeby moje doświadczenie badawcze i dążenie do rozwoju mikroekonomicznych podstaw rozwoju gospodarczego miało swoje odbicie w działalności Fundacji.

Jest bardzo ważne, aby działaniom badawczym towarzyszyło możliwie szerokie upowszechnienie ich wyników. Dużą wagę przywiązuję do międzynarodowej pozycji CASE, rozwoju sieci centrów badawczych, osiągnięć w sferze polityki podatkowej, edukacyjnej, zdrowotnej i ekologicznej. Chciałbym życzyć Fundacji, aby nadal mogła podejmować nowe badania, a dzięki odpowiedniej informacji publicznej i przekazywaniu wiedzy ich rezultaty mogły wносить nadal cenny wkład w rozwiązywanie dotychczasowych oraz nowych problemów rozwojowych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych.

Warszawa, 14 marca 2021 r.

**Tadeusz Baczeko** – współzałożyciel CASE i członek Rady Fundacji, profesor ekonomii, pracownik Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN od 1982 r.; wykładowca w Wyższej Szkole Informatyki Stosowanej i Zarządzania pod auspicjami PAN.

## NIEZWYKLE POŻYTECZNE CASE, CZYLI O WSPÓŁPRACY ŚWIATA NAUKI I ŚWIATA FINANSÓW

Od 1989 r. współpracowałem z Leszkiem Balcerowiczem jako jeden z jego doradców, a w 1991 r. kierowałem nowo powstałym Polskim Bankiem Rozwoju. Spotkałem się wówczas kilkakrotnie z założycielami CASE, z którymi zetknąłem się zarówno w czasie mojej pracy w Ministerstwie Finansów, jak i w pracy w banku. Podczas tych spotkań i rozmów narodził się pomysł współpracy między CASE, czyli niezależnym think tankiem, a Polskim Bankiem Rozwoju. Była to szansa na promowanie współpracy między różnymi interesariuszami budowanej gospodarki rynkowej, trochę na wzór tego, co obserwowałem w czasie moich studiów w Niemczech w latach 80. Przypomnę, że na początku lat 90. potrzeba krzewienia rzetelnej wiedzy o gospodarce rynkowej była palącą kwestią.

W 1992 r. zorganizowaliśmy pierwsze seminarium PBR-CASE, które odbyło się w siedzibie banku. Seminarium te przerodziły się w cykl, który jest kontynuowany do dziś przez następcę prawnego PBR i BRE Banku, czyli przez mBank SA. Tym samym jest to chyba najdłużej funkcjonująca instytucjonalna współpraca między światem nauki i światem finansów w Polsce, a w 2022 r. będziemy obchodzić jej trzydziestolecie.

Miałem przywilej bezpośrednio współpracować z CASE aż do końca mojej prezesury w BRE Banku, czyli do końca 2004 r. Wielokrotnie prowadziłem seminaria jako współgospodarz, a także od czasu do czasu inspirowałem dobór tematów. Jestem z wykształcenia ekonomistą i tematy dotyczące makroekonomii i rynków finansowych są mi szczególnie bliskie.

Ten czas współpracy był dla mnie szansą spotkania wspaniałych ludzi, zaangażowanych w rzetelną pracę naukową i gotowych do dzielenia się swoimi reformatorskimi doświadczeniami również z rządami i instytucjami krajów ościennych.

Wieloletnia współpraca z CASE miała też nie do końca oczywiste konsekwencje. We wrześniu 2006 r. musiałem zeznawać przed tzw. Komisją Bankową, która nie bardzo była w stanie zrozumieć, dlaczego niezależny bank widzi sens i interes w wieloletniej współpracy z niezależnym instytutem badawczym.

Dzisiaj CASE stoi przed wyzwaniem typowym dla wielu firm sektora prywatnego, wyzwaniem sukcesji. Z okazji trzydziestolecia CASE życzę udanej transformacji pokoleniowej i spotkania się za dwadzieścia lat z okazji uroczystości pięćdziesięciolecia tej wspaniałej inicjatywy! A całemu zespołowi CASE, Radzie Fundacji i Radzie Naukowej dziękuję za wspaniałe osiągnięcia i życzę dalszych sukcesów!

Warszawa, 13 kwietnia 2021 r.

**Wojciech Kostrzewa** – absolwent wydziału ekonomii Uniwersytetu w Kiel (Niemcy), wrócił do Polski w 1989 r., by zaangażować się w przeprowadzenie transformacji systemowej w zespole Leszka Balcerowicza. Następnie był m.in. prezesem Polskiego Banku Rozwoju, BRE Banku i Grupy ITI oraz wieloletnim przewodniczącym Rady Nadzorczej TVN. Obecnie CEO polsko-brytyjskiej Billon Group oraz prezes Polskiej Rady Biznesu.

## CASE BYŁO DLA MNIE WAŻNE

Jeszcze na początku 1989 r. nie spodziewałem się, że we wrześniu tegoż roku rozpoczniemy w Polsce radykalną, wolnościową transformację obejmującą wszystkie główne dziedziny społecznego życia: politykę, prawo, gospodarkę, media, itd. Ale wiedziałem, że wolnościowy system zawiera niezależne organizacje pozarządowe, w tym *think tanki*. Dlatego z radością powitałem powstanie we wrześniu 1991 r. CASE założonego przez moich wcześniejszych współpracowników, a także moją żonę.

W latach 1989–2007 skupiałem się na działalności publicznej i politycznej. Odpowiadałem za reformy gospodarki w rządach Tadeusza Mazowieckiego (1989–91), Jana Krzysztofa Bieleckiego (1991 r.) i Jerzego Buzka (1997–2000). Byłem też liderem reformatorskiej partii – Unii Wolności (1995–2000). W latach 2001–2007, jako prezes Narodowego Banku Polskiego, zajmowałem się obniżaniem inflacji z ok. 10 proc. do niecałych dwóch.

Jednakże w przerwach między tymi zajęciami uczestniczyłem w projektach CASE: dla Rosji za rządów Gajdara (1993–94), Rumunii (1997–98), Kirgistanu (1994 r.), Kazachstanu (1994–95) i Gruzji (2000 r.).

Nadal uważam, że niezależne organizacje badawcze, jak CASE, są ważną częścią wolnościowego ustroju i jest tak nie tylko wtedy, gdy prowadzą fachowe, niezależne badania i doradzają w kwestiach ekonomicznych, ale i gdy aktywnie wpływają na opinię publiczną, by zwalczać jej populistyczno-etatystyczne otumanianie przez wielu polityków oraz niektóre osoby nazywane ekonomistami.

Gratulacje dla CASE i życzenia pomyślności na kolejne dekady!

Warszawa, 12 sierpnia 2021 r.

**Leszek Balcerowicz** – doktor habilitowany, profesor SGH, założyciel (2007 r.) i przewodniczący Rady Fundacji FOR – Forum Obywatelskiego Rozwoju; przewodniczący Rady Naukowej CASE w latach 1993–2001; przewodniczący Rady Fundacji CASE w latach 1993–2001 (zawiesił swoje obowiązki w latach 1997–2001); wicepremier i minister finansów w trzech rządach III RP; prezes NBP w latach 2001–07.

## A PERSONAL JOURNEY ALONG WITH CASE

CASE has become a powerhouse of economic policy research and consulting for the transition countries of Central and Eastern Europe and beyond. I congratulate its founders and key people, Ewa Balcerowicz, Barbara Blaszczyk and Marek Dąbrowski—all of whom I have had the pleasure of interacting with and learning from—on its 30th birthday. I am confident that 30 years will eventually give way to *sto lat!*

My association with CASE was primarily through professional links, which morphed into a lasting friendship, with Ewa and Leszek Balcerowicz. In the fall of 1991, I met Ewa at the World Bank Warsaw office then located in INTRACO-1 on ulica Stawki. I was the Bank's economist for Poland resident in Warsaw. I took the opportunity to give her a first-phase report written by Marek Belka, Stefan Krajewski and myself on the largest Polish State-Owned Enterprises (SOEs). The privatization of these enterprises had run into political gridlock and there was widespread fear that the directors would collude with the workers to 'decapitalize' the companies through unsustainable wage increases. This would generate a systemic crisis that would force a reversal of the "Big Bang" reforms conceptualized and implemented by Leszek Balcerowicz as the Deputy Prime Minister and Minister of Finance of Poland.

Our study found a much more positive situation in the SOEs than the prevailing negative stereotypes. The hard budgets or financial discipline enforced by the Ministry of Finance, stringent import competition and the excess wage tax or PPWW (known as "popiwek"), had elicited a positive response from the SOE directors even though they were struggling to adapt to the rules of the market. Importantly, the anticipation of eventual privatization was a big spur in motivating SOE directors to restructure *even before privatization* to signal their abilities as managers. They believed a market for managers would soon develop.

Only early in 1992, after he had stepped down as Deputy Prime Minister, did I finally meet Leszek Balcerowicz informally. The occasion was a farewell party for the economic counsellor at the US Embassy. I introduced myself hesitantly. Leszek responded with great warmth: "Thank you for the paper on state enterprise behavior. It was very helpful to know we were on the right track. Please send me any updates." We did an update in the middle of 1992, which showed strong momentum in SOE reform. This, together with their export performance, underpinned the resumption of growth in Poland that year, a performance that has been sustained ever since, even during the Great Recession of 2008-9. This attests to the lasting power of Poland's early reforms and the lessons from it, something I was privileged to witness firsthand.

By 1994, the study done by Marek Belka, Stefan Krajewski and myself had been published in the *Brookings Papers on Economic Activity*. Leszek Balcerowicz's reforms had set a high bar for the other transition countries, which were aiming not only to stabilize and place public debt on a sustainable trajectory, but also to create strong micro-foundations for sustained growth. That year, during one of my visits to Poland, I was invited to the CASE office to do a seminar on our findings. A treasured photograph taken in the CASE office of Professor Balcerowicz is attached.

My next interaction with CASE was on the occasion of a seminar on "Privatization in Poland and East Germany: A Comparison", sponsored by CASE and Osteuropa-Institut, Munich, in May 1995. My paper not surprisingly was on the lessons from Poland on enterprise adjustment and governance during transition.

In 1999, I was invited to attend a conference organized in Warsaw by CASE to mark the tenth anniversary of the start of Poland's transition to a market economy. I was then living in Moscow, serving as the World

Bank's economist for Russia. I would never have got that job without my experience in Poland and my familiarity with its Economic Transformation Program. Then in 2014, I was invited to a reception in London to celebrate the 25th anniversary of Poland's transition. It was held in a casino in a hotel in Piccadilly and Professor Balcerowicz observed that this was only appropriate since the communists likened market capitalism to gambling in a casino!

Most of those contributing to this volume will be discussing their professional collaboration with CASE. Mine has been a personal journey I would never have imagined without the opportunity to live in Poland at an extraordinary time and make lasting friendships with truly remarkable people.

Ogden, Utah, USA, March 9 2021

**Brian Pinto** obtained a PhD in Economics from the University of Pennsylvania, USA, in 1983. He joined the World Bank in 1984 and served as the Bank's economist in Poland 1990-92. He then worked in the International Finance Corporation 1993-1997 before returning to the Bank as its lead economist in Russia 1998-2001. After leaving the Bank in 2013, Brian served as chief economist, emerging markets, with GLG-Man in London UK from 2013 to 2015.

## MÓJ NIEPEŁNY ZWIĄZEK Z CASE

Jestem jednym z założycieli CASE, a więc również współtwórcą nazwy, nad wymyśleniem której sporo się natrudziliśmy. Nie pamiętam, jakie rozważaliśmy inne nazwy, ale ostatecznie przyjęta okazała się świetnie trafiona, również graficznie. Pamiętam natomiast bardzo wyraziście pogodny dzień, kiedy zebraliśmy się w lokalu siedziby głównej PTTK, w którym działał Marek Dąbrowski, by porozumieć się w sprawie założenia Fundacji.

Do grona założycieli CASE zostałem zaproszony przez Ewę Balcerowicz, z którą znaliśmy się prywatnie. Byłem wówczas doradcą Leszka Balcerowicza w Urzędzie Rady Ministrów, gdzie pracowałem nad koncepcją i kierunkami urynkwienia sektora nieruchomości, w tym politycznie wrażliwej problematyki mieszkalnictwa. Chodziło głównie o określenie praw własności do nieruchomości, przywrócenia ich prawowitym właścicielom, nadanie praw władającym nimi osobom fizycznym i podmiotom gospodarczym oraz stworzenie mechanizmów obrotu rynkowego (i nie tylko), gospodarowania, zarządzania i szacowania wartości nieruchomości.

Jako współfundator CASE byłem członkiem Rady Fundacji aż do roku 2017, kiedy to wycofałem się w związku z moją coraz częstszą nieobecnością w Polsce i utrudnionym przez to angażowaniem się w prace Rady. Zadaniem Rady było sprawowanie nadzoru nad działalnością Zarządu, ocena funkcjonowania i działalności Fundacji i stanu jej finansów. Brałem też udział w wypracowywaniu i przyjmowaniu strategii rozwoju CASE.

Jeśli chodzi o działalność merytoryczną – jestem ekonomistą nieruchomości (ukułem zawodową ksywkę „nieruchomista”) – pozostawałem w dużej mierze na uboczu, ponieważ tematyka ta była rozwijana w bardziej pragmatycznym wymiarze w firmach doradczych, a w naukowym – na uczelniach. Od czasu do czasu próbowaliśmy wraz z kolejnymi zarządami pobudzić zainteresowanie badaniami w tym obszarze, zgłaszając akces do większych projektów, ale bez powodzenia. Jedyne, co się udało w CASE w tym zakresie, to przeprowadzenie pod koniec lat 90. analizy rynku nieruchomości w ramach szerokiego projektu dotyczącego koniecznych dalszych reform gospodarczych w Polsce. Pracowałem wówczas za granicą i nie mogłem się zaangażować w ten projekt. Później, w 2007 r. zorganizowaliśmy seminarium BRE Bank – CASE pt. „Ryzyko rynku nieruchomości”, a materiały przygotowane na to seminarium wydaliśmy w Zeszycie BRE Bank – CASE nr 92.

Współpraca z CASE dała mi przede wszystkim możliwość poznania wielu ciekawych, mądrych i ofiarnych ludzi pracujących w Fundacji i jej otoczeniu. Dała mi również możliwość poszerzenia horyzontów wiedzy dzięki uczestnictwu w konferencjach i seminariach, a także poprzez lekturę licznych publikacji CASE poruszających bardzo szeroki zakres tematów społeczno-ekonomicznych.

Mój wkład w funkcjonowanie i rozwój CASE wynikał głównie z uczestnictwa w pracach Rady Fundacji. Moim marzeniem zawsze było i nadal pozostaje, aby CASE mogło funkcjonować jako niezależny finansowo i politycznie think tank. Jest to marzenie trudne do spełnienia, gdy nie ma się znaczącego endowment na starcie. Wysiłki Zarządu i Rady na przestrzeni lat, aby budować i zabezpieczyć kapitał żelazny, są godne odnotowania i konsekwentnej kontynuacji.

Mimo rozmaitych wyzwań CASE osiągnęło wysoką pozycję na arenie międzynarodowej, z czego jesteśmy dumni jako ludzie CASE. Życzę naszej Fundacji dalszego konsekwentnego dążenia do utrzymania tak wysokiej pozycji oraz wytrwałego budowania takiej sytuacji finansowej, aby móc swobodnie funkcjonować

jako niezależny think tank wytyczający i podejmujący kierunki badań uzasadniających i wspierających politykę społeczno-gospodarczą w tych trudnych czasach zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej.

Kraków – Vancouver, marzec 2021 r.

**Władysław Brzeski** – studiował w Polsce, Kanadzie i Szwecji. Doktorat z ekonomii i finansów nieruchomości (1988) obronił w Królewskiej Politechnice w Sztokholmie. Do Polski wrócił w 1989 r., by zostać doradcą Leszka Balcerowicza w KPRM. Ekspert Banku Światowego, wiceprezydent Krakowa w latach 1992–1994, współtwórca reform sektora nieruchomości i mieszkalnictwa. Obecnie dyrektor ds. badań w International Property Tax Institute w Kanadzie.



### MEMORIES FROM EARLY TIMES

Many years before CASE was founded, I met impressive personalities in Warsaw who played a decisive role in its future development. Many of them were working at the Institute for Economics in the Polish Academy of Sciences, which became a think tank of the reform-oriented economists after martial law. Despite difficult times, a liberal atmosphere survived at the institute. This was inspiring for me because my own research was focused on Polish economic reforms in comparison to those in Yugoslavia, China, and Cuba. Together with Peter Gey and Jiří Kosta, we worked on a joint research project at the Frankfurt/Main Goethe University. Kosta had broad experience in economic reforms, as he closely cooperated with Ota Šik during the Prague Spring.

In the early eighties, the situation in Poland was depressing. I still remember that food stamps were needed to receive meat. Among many things, basic items like toilet paper were not available. If I wanted to drink a beer, I had to buy it in the Pewex-Shop with US dollars. Although the situation improved gradually, it soon became clear that all socialist reform attempts had failed. I had many inspiring discussions with the members of the Institute and they helped me to understand what was going on in Poland. They also supported me in finding other interesting discussion partners and networks.

After the political and economic transformation and the foundation of CASE, I continued to visit Poland regularly. As a member of the Osteuropa-Institut München, I had a close view on the transformation and I met with research fellows from CASE, including Ewa Balcerowicz, Marek Dąbrowski, and Barbara Błaszczuk, several times. The enormous courage of the Polish reformers, especially of Leszek Balcerowicz, was impressive, implementing the liberalization and stabilization (the Balcerowicz Plan) of the economy with tremendous speed. I met Leszek, whom I knew already from the eighties, several times, and it became apparent that, despite great social hardship, the situation was changing rapidly: inflation came down, small markets suddenly emerged right in the center of Warsaw, and the supply situation improved.

Some years after CASE was established, an opportunity arose for a joint project. In 1994, the Osteuropa Institute organized two conferences together with CASE, one near Warsaw and the other at the Academy of Civic Education in Tutzing, at Lake Starnberg near Munich. The project was financed by the Polish-German Foundation and the German Volkswagen-Stiftung. Barbara Błaszczuk and Rick Woodward were my partners. We invited more than 20 economists to analyze the privatization of the Polish and East German economies. The contributions of both conferences were also published in Polish: Barbara Błaszczuk, Wolfgang Quaisser, Rick Woodward: *Prywatyzacja w Polsce i w Niemczech Wschodnich*" (see picture, Warszawa 1997). In the following years, CASE remained an important partner for me, including for joint research, especially together with Rick Woodward.

On the occasion of its 30<sup>th</sup> anniversary, I wish CASE all the best, especially to remain a leading economic research institute promoting liberal market-oriented reforms in Central and Eastern Europe.

Tutzing, February 23, 2021

Dr. Wolfgang Quaisser is a Former Senior Economist at the East-European Institute in Munich and the Academy of Civic Education in Tutzing.

---

# ROZDZIAŁ 2

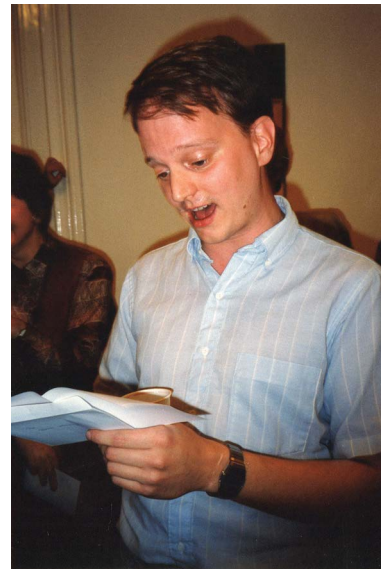
**PIERWSZA DEKADA:**

**POMAGAMY REFORMOWAĆ KRAJE**

**POSTSOCJALISTYCZNE**



Kameralne świętowanie 5-lecia CASE w biurze Fundacji przy ul. Bagatela.  
Na gitarze gra Katarzyna Piętka, od lewej m.in. Lena Kozarzewska, Małgorzata Markiewicz, Marta Figura (sekretarka) i Tadeusz Baczeko.



Rick Woodward. Kameralna uroczystość w biurze fundacji przy ul. Bagatela. Warszawa 1995 r.



Marek Dąbrowski, Sławomir Tatarewicz i Piotr Kozarzewski. Projekt dla Bułgarii, okolice Sofii 2000 r.



Piotr Kozarzewski, ekspert CASE od 1992 r. Projekt CASE w Kazachstanie, Ałma-Ata 1995 r.



Władysław Jermakowicz (zm. 1998 r.), ekspert CASE w latach 90. Projekt CASE dla Mongolii. Hotel w Ułan Bator 1996 r.

## DZIĘKI CASE ZDOBYŁEM BEZCENNE DOŚWIADCZENIA

Listopad 1996 r., pociąg na trasie Łódź–Warszawa stoi w polu z powodu śnieżycy. W sumie nic nadzwyczajnego, przecież to PKP. Postój się przedłuża, zaczynam się niepokoić. Czekam na mnie samolot do Moskwy, gdzie mam się przesiąść na samolot do Ułan Bator. Komunikat kierownika pociągu mówiący o zmianie trasy i czterogodzinnym opóźnieniu nie pozostawia wątpliwości. Nie mam szans zdążyć na samolot. Koniec końców okazuje się, że samolot do Moskwy utknął na Okęciu z tych samych powodów, co pociąg do Warszawy. Ulga! Tak rozpoczyna się mój pierwszy zagraniczny projekt realizowany przez CASE. W Mongolii razem z Markiem Dąbrowskim mamy wspomóc rząd w zaprojektowaniu systemu podatkowego. Po trzech tygodniach pobytu w Ułan Bator zaufanie okazane nam przez ówczesnego ministra finansów o mało nie zamienia się w ofertę pracy w rządzie! Okazało się bowiem, że dawniejsza opozycja wobec partii komunistycznej, nie spodziewając się głosów na stepach Mongolii, w całości odliczyła się na listach wyborczych, po czym dostała się do parlamentu i wygrała wybory. Wskutek jednak restrykcyjnego przestrzegania trójpodziału władzy członkowie parlamentu mieli zakaz pracy w rządzie i... nagle zabrakło kandydatów.

CASE prowadziło też ważne projekty w Polsce, w których miałem zaszczyt uczestniczyć. Jednak najchętniej wspominam te zagraniczne. Wszystkie realizowane w związku z docenianiem roli Polski w przewoźnictwie przemianom ustrojowym i reformom gospodarczym. CASE wspomagane dobrą opinią o Polsce zyskało zaufanie wielu instytucji, takich jak USAID czy Fundacja Prodemocracia, finansujących projekty w krajach przechodzących w latach 90. transformację. Wielu młodym ludziom widzącym, że od prawie sześciu lat jesteśmy liderem, ale tym razem w niszczeniu demokracji i gospodarki rynkowej, pewnie trudno byłoby uwierzyć, że kiedyś także za sprawą CASE było zupełnie inaczej!

Wiedza z doświadczeń transformacji w Polsce, zdobyta w dużej mierze dzięki współpracy z CASE, praktycznie od początku istnienia Fundacji była bezcenna w realizacji projektów za granicą. Ale było też na odwrót. Na przykład pracując w projekcie na rzecz Banku Centralnego Estonii, przy badaniu bilansu banku zauważyłem, że po stronie aktywów widnieje bardzo poważna pozycja – Lasy Państwowe, z których drewno w tamtym czasie stanowiło zabezpieczenie emisji własnej waluty! Drewno było wtedy dla Estonii substytutem rezerw walutowych. Dzisiaj Estończycy posługują się euro!

Inny tym razem negatywny przykład to Gruzja. Wkrótce po zakończeniu wojny domowej, skutkiem czego piękna architektura dawnego Tbilisi była pełna ruin, a elewacje – dziur po pociskach, w latach 1997–1998 CASE realizowało projekt dotyczący walki z ubóstwem. Oprócz oczywistych powodów ubóstwa związanych z 70 latami budowy komunizmu, fatalną infrastrukturą itp. ważnym czynnikiem biedy była korupcja. Na przykład prawo podatkowe formalnie istniało, ale nie miało praktycznego znaczenia. Inspektor w relacji np. z przedsiębiorcą sam ustalał zasady opodatkowania w abstrakcji od przepisów, a marżą z tytułu poboru dzielił się z urzędnikami wyższych szczebli. Dzisiaj w Polsce za rządów PiS, ale już w świetle prawa, służą do tego spółki Skarbu Państwa.

Z kolei projekt realizowany w Rumunii pod koniec lat 90. miał jeszcze ambitniejszy charakter. Pomagaliśmy ówczesnemu rządowi zarówno w zakresie ładu instytucjonalnego, jak i polityki gospodarczej. Tam z kolei niestabilność personalna w administracji państwowej oraz swoiste podejście do trzymania się ustaleń sprawiały, że pracę można było wiecznie zaczynać od nowa!

Słowem, dzięki CASE zdobyłem bezcenne doświadczenia, poznałem znakomitych ludzi, jak wspomniany już Marek Dąbrowski, Jeffrey D. Sachs, Mark Allen, Jacek Rostowski, Andrzej Bratkowski i wielu, wielu

innych, których można było potem spotkać w organizacjach międzynarodowych, administracji rządowej lub w biznesie.

Moje bezpośrednie zaangażowanie w projekty CASE zakończyło powołanie na stanowisko sekretarza stanu w Ministerstwie Finansów – pierwszego zastępcy Leszka Balcerowicza pod koniec 1997 r.

Łódź, 22 lutego 2021 r.

**Jarosław Bauc** – doktor ekonomii, absolwent UŁ, ekspert CASE w latach 90. Sekretarz stanu w Ministerstwie Finansów w latach 1997–2000, minister finansów w latach 2000–2001, prezes zarządu Skarbiec Asset Management Holding w latach 2002–2006, prezes zarządu Polkomtel w latach 2006–2012, wiceprezes zarządu PGNiG ds. finansów w latach 2014–2015. Obecnie przedsiębiorca (grupa Stacja Grawitacja).

## O WSPÓŁPRACY BADAWCZEJ I KONTAKTACH Z WYJĄTKOWYMI LUDŹMI CASE

Może najważniejszym efektem mojego wieloletniego i bliskiego związku z ludźmi Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych było dla mnie wydanie w 1998 r. polskiego tłumaczenia mojej książki *The Theory of Technological Change and Economic Growth* (Routledge, 1990). Książka *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego* ukazała się w cyklu książkowym Fundacji CASE pt. „Biblioteka CASE”. We wprowadzeniu napisałem: „Jestem szczególnie wdzięczny Ewie Balcerowicz za opiekę nad całym przedsięwzięciem”.

Ale w seriach wydawniczych CASE wydałem też kilka zeszytów analitycznych dotyczących w szczególności reform emerytalno-rentowych, systemu podatkowego dla Polski oraz implikacji dla Polski pozostawania poza strefą euro.

Publikacje Centrum miały i mają nadal formę artykułów analizujących bardzo szczegółowo reakcję gospodarek krajów postsocjalistycznych na reformy instytucjonalne i politykę gospodarczą w okresie transformacji, z akcentem na problemy i potrzebne zmiany. Centrum powstało w 1991 r., a cztery pierwsze publikacje pojawiły się już w roku następnym. Liczba publikacji rocznie wahała się między kilka a kilkadziesiąt, najwięcej (55) było w 1997 r. Lista tytułów tych publikacji mówi dużo o programie badawczym Centrum i wyborze krajów. W pierwszych kilku latach prace dotyczyły wyłącznie lub głównie Polski, ale już od roku 1996 ok. połowa prac dotyczyła niemal wszystkich krajów byłego ZSRR, szczególnie Federacji Rosyjskiej i Ukrainy. Sam miałem bliskie kontakty z centrami badawczymi w Europie i Stanach Zjednoczonych, w London School of Economics byłem dyrektorem części Centre of Economic Performance, która zajmowała się też krajami w okresie transformacji.

Ale tylko w Warszawie, właśnie w CASE, była wyjątkowa atmosfera emocjonalnego zaangażowania i ciekawości badawczej, pobudzana dążeniem do pomagania ludności krajów w okresie wyjątkowych przemian. W Polsce byłem doradcą ekonomicznym rządów RP oraz kierownictw NBP w latach 1989–2002, więc z tej racji byłem też zainteresowany dobrymi ocenami problemów i kompetentnymi propozycjami reform w obszarze polityki fiskalnej i monetarnej. W Polsce, tym bardziej w krajach byłego ZSRR, nie było wielu ludzi z wiedzą o gospodarce rynkowej i odpowiednim ekonomicznym przygotowaniem do przeprowadzenia w sposób możliwie mało kosztowny społecznie przejścia gospodarki nakazowo-rozdziałowej, biurokratycznie i centralnie kierowanej, na konkurencyjną gospodarkę rynkową, opartą na wykorzystaniu indywidualnych talentów. Byłem pod wrażeniem, jak szybko młodzi ludzie CASE rozumieli, co trzeba zrobić i jak to zrobić. O koncentracji ludzi CASE na ważnych kwestiach niech świadczą tytuły niektórych prac w latach 1992–2002, głównym okresie transformacji:

- 1992: Rynkowe mechanizmy racjonalizacji i użytkowania energii;
- 1993: Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków;
- 1994: Źródła inflacji w Polsce w latach 1989–1992;
- 1995: Dług publiczny a polityka gospodarcza okresu transformacji;
- 1996: Rola i status banku centralnego w Polsce;
- 1997: Strategia walki z korupcją – teoria i praktyka;
- 2000: Koszty i korzyści z członkostwa w UE;
- 2001: Nowy system emerytalny w Polsce;

- 2002: Rola inwestycji zagranicznych w Polsce

Następne trzydzieści lat zapowiada się jako okres nadal dużych problemów dla Polski, Unii Europejskiej i świata. Najnowsze publikacje CASE świadczą o ich zauważaniu. Życzę ludziom tej wyjątkowo aktywnej grupy badawczej kontynuacji prac w ich poprawnym opisywaniu i rozwiązywaniu.

Warszawa, 15 marca 2021 r.

**Stanisław Gomułka** – absolwent wydziału fizyki UW, doktor nauk ekonomicznych. W latach 1970–2005 wykładowca w London School of Economics, także na kilku uniwersytetach amerykańskich i europejskich. Doradca ekonomiczny rządów RP oraz kierownictw NBP w latach 1989–2002, obecnie główny ekonomista BCC oraz członek PAN.

## KIEV ALWAYS ON MY MIND

Jak znalazłem się w CASE? Do Polski, do Gdyni wróciłem w 1993 r. Miałem swój bagaż doświadczeń – chciałem robić to, co wydawało mi się, że robiłem i nadal robię dobrze, czyli analizować procesy makroekonomiczne. W tym czasie wybór odpowiednich instytucji był ograniczony: albo CASE, albo IBnGR. O CASE za mało wtedy wiedziałem, a poza tym jako ekonomista optymalizowałem. Wybrałem więc IBnGR, bo w Trójmieście, bo koledzy, bo podobno miałem mieć wolną rękę w organizowaniu badań.

Wytrwałem kilka lat i kiedy zadzwonił do mnie Janusz Szyrmer (z którym niegdyś pracowałem na uniwersytecie w Filadelfii) z propozycją pracy w Kijowie, nie zastanawiałem się długo. Poleciałem do Kijowa klasą biznes (ówczesny ukraiński standard – siedzenie przy kwadratowym pokrytym zmurszą ceratą stoliku ze stojącą na nim butelką „lokalnego” wina). Zaczęło się zatem dobrze, dalej było jeszcze lepiej. Jednak wybrałem – Janusz na miejscu przedstawił propozycję i kto za tym stoi. Projektem kijowskim zawiadywały CASE (kierował Janusz Szyrmer, nadzorował Marek Dąbrowski) i HIID (prowadzony przez Jeffreya Sachsa), a finansował USAID. I tak postanowiłem przenieść się do CASE.

To były pionierskie czasy. Ukraina przekształcała się z bólami. Gospodarka kurczyła się (choć informacje o dynamice wzrostu/spadku były mało wiarygodne). Ponadto funkcjonowała dwutorowo: w szarej strefie i oficjalnie.

Do prowadzenia badań brakowało wszystkiego, np. w Ministerstwie Finansów nie było odpowiednich specjalistów, urząd statystyczny działał tak, jak za poprzednich czasów. Robienie analiz bez twardych danych to był standard. Ale panował optymizm, powoli rozkręciliśmy projekt. Pracowali wspólnie Amerykanie (ich było najmniej), Polacy i Ukraińcy. Z tamtych czasów pamiętam, jak sprawni komputerowo byli młodzi Ukraińcy i jak elastyczni w prowadzeniu badań Polacy.

Próbowaliśmy szacować zasięg szarej strefy w gospodarce i jej wybranych sektorach, potencjalną bazę podatkową, nierównowagi gospodarcze. Analizowaliśmy przyczyny hiperinflacji i wysokiej inflacji, proponowaliśmy różne sposoby prowadzenia polityki gospodarczej w warunkach ekstremalnej niepewności i braku nawet podstawowych informacji statystycznych.

Podsumowaniem projektu (z mojej strony) było opublikowanie wraz z Kasią Piętką książki *Macroeconomic Model of Ukraine*.

W międzyczasie do CASE postanowiłem przenieść moje polskie analizy. Z Łukaszem Rawdanowiczem (dziś w OECD) zaczęliśmy wydawać miesięczny biuletyn analiz i prognoz ekonomicznych dla Polski, wcześniej podobny wydawałem w IBnGR. Pozwalało mi to nie tracić kontaktu z polskimi sprawami i usprawniać moje narzędzia analityczne.

W projekcie, w CASE, pracowałem od 1997 do 2001 r., było to wtedy moje jedyne miejsce pracy. Wiązało się to z regularnymi wyjazdami do Kijowa i pracą oraz życiem na miejscu. Pod koniec projektu otrzymałem propozycję pracy w banku (jako główny ekonomista) i, znowu optymalizując, wybrałem z początkiem no-



wego milenium pracę w banku o tej samej nazwie (Bank Millennium). Od września 2000 r. moje kontakty z CASE zaczęły być coraz rzadsze, ale cały okres pracy z koleżankami i kolegami wrył mi się w pamięć i wspominam go z przyjemnością.

Gdynia, 18 marca 2021 r.

**Miroslaw Gronicki** – absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, pracował na University of Pennsylvania, w ONZ, World Bank, ICESAD w Kitakyushu. Po powrocie do Polski był konsultantem w IBNGiR i CASE, w bankach (Millennium, Goldman Sachs), funduszach inwestycyjnych. W latach 2004–2005 był ministrem finansów.

## PRZYGODA Z CASE NA KAUKAZIE I NAD MORZEM CZARNYM

O CASE dowiedziałem się od Mateusza Walewskiego w 1997 r., zaraz po skończeniu studiów na Uniwersytecie Warszawskim. CASE rozszerzało swoją obecność w byłych republikach radzieckich i szukało ekonomistów, którzy studiowali gospodarkę rynkową, ale mówili choć trochę po rosyjsku i byli gotowi do wyjazdów na wschód. Tak się złożyło, że spełniałem te warunki. Marek Dąbrowski zaproponował mi wyjazd do Gruzji, na który zgodziłem się entuzjastycznie.

Jako reprezentant CASE spędziłem półtora roku w Gruzji (1998–1999) i prawie rok w Mołdawii (1999–2000). W kolejnych latach, już podczas studiów doktoranckich w Barcelonie (2000–2006), współpracowałem z organizacją córką CASE: CASE-Ukraina z siedzibą w Kijowie.

Praca dla CASE była dla mnie niezwykle ciekawym doświadczeniem. Kontakty Marka Dąbrowskiego otwierały przed nami drzwi gabinetów ministerstw i banków centralnych. Pisaliśmy raporty na aktualne tematy i robiliśmy prognozy ekonomiczne konkurujące z pracami instytucji rządowych i potężnego Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Miałem możliwość praktycznie na co dzień zajmować się zagadnieniami makroekonomicznymi, które na studiach poznawałem z książek i wykładów.

Kluczem do sukcesu wszystkich poczynań był oczywiście dostęp do aktualnych danych statystycznych o gospodarce, który wymagał czasem detektywistycznych zdolności. Pamiętam, jak w pierwszych tygodniach mojej pracy, nie znając jeszcze prawie nikogo w Tbilisi, odcyfrowywałem najnowszy biuletyn statystyczny napisany pięknym gruzińskim alfabetem, porównując tabelki z analogicznymi tabelami rocznika z czasów, kiedy biuletyn ten wydawany był jeszcze po rosyjsku.

Podczas mojej pracy dla CASE często zastanawiałem się, jak modelować gospodarkę przy niedostatecznej ilości i jakości danych statystycznych, co zaprowadziło mnie na studia doktoranckie nad ekonometrią bayesowską, nad którą pracuję do dziś.

Mam nadzieję, że CASE zachowa ducha inicjatywy, wiarę we własne siły i w wartość rozsądnej polityki ekonomicznej, które pamiętam z okresu swojej pracy w projektach Fundacji.

Frankfurt, 28 lutego 2021 r.

**Marek Jarociński** – pracuje od 2006 r. w Europejskim Banku Centralnym, obecnie na stanowisku principal economist w Dyrektoracie Generalnym Badań. Doktoryzował się z ekonomii na Uniwersytecie Pompeu Fabra w Barcelonie. Pracował jako ekspert CASE w Gruzji, Mołdawii i w Ukrainie w latach 1997–2005.

## MOJE 30 LAT Z CASE

Byłem, o ile dobrze pamiętam, pierwszym pracownikiem merytorycznym CASE ze swoim zakresem obowiązków i miesięczną pensją! Do CASE zaprosił mnie w 1992 r. Marek Dąbrowski, którego poznałem jeszcze w połowie lat 80. w Moskwie. Miałem wziąć udział w bodajże pierwszym projekcie CASE – wspieraniu reform w Rosji i później także w innych państwach powstałych na gruzach ZSRR, który zaledwie kilka miesięcy wcześniej się rozpadł. Moim podstawowym obowiązkiem było przygotowywanie prasówki dla ekspertów pracujących w Rosji. Zajęcie to było dość katorżnicze, nie dawało czasu na oddech: przez ponad dwa lata co tydzień w Rosyjskim Centrum Kultury dostawałem pliki gazet, czytałem, streszczałem, drukowałem, powieliałem, rozdawałem. (Po mnie przejęli je Irina Sinicina, obecnie CASE Fellow, i Aleksander Jerszow.)

Z czasem moje obowiązki się rozszerzały. Awansowałem: zacząłem brać udział jako ekspert w projektach, które teraz nazwalibyśmy development assistance dla rządów Kazachstanu (1995–1996), Mongolii (1996–1997), Kirgistanu (1997–2005), Bułgarii (1998–1999) i Gruzji (2001–2002). Od 1999 r. rozpoczęła się nasza współpraca z Białorusinami – oczywiście nie z rządem, ale ciągle żywię nadzieję, że kiedyś do niego wejdą... Udział w tych, a także innych – czysto badawczych – projektach, których w sumie było prawie trzydzieści, zaowocował tym, że mam na koncie ponad dwadzieścia publikacji naukowych wydanych w CASE.

Ale wracając do połowy lat 90. – zostałem także kimś w rodzaju redaktora naczelnego, a de facto jednoosobowym wydawnictwem Fundacji: przez około dziesięć lat tłumaczyłem teksty, redagowałem je, a nawet robiłem skład. O zgrozo, składałem książki w Word for Windows 2.0, ale wtedy sporo rzeczy było w Fundacji robionych na kolanie, co wcale nie oznaczało, że z uszczerbkiem na jakości.

To były chyba najszczęśliwsze lata mojego życia, CASE było bez przesady moim drugim domem – zresztą nie tylko moim. Domem, który dał mi bardzo dużo: poznałem wielu wspaniałych ludzi, których łączyło poczucie wspólnej sprawy, misji, ceniących to, że nam wszystkim poszczęściło się uczestniczyć w wielkiej zmianie transformacyjnej. Moje lata w CASE były także znakomitą szkołą learning by doing w najprzeróżniejszych dziedzinach, często pionierskich. Poznałem – oczywiście nie wszystkie – tajniki: reformowania gospodarek postkomunistycznych, pracy eksperckiej, administrowania projektami, funkcjonowania think tanków... Nie ukrywam także, że zarobione w projektach CASE pieniądze pozwoliły mi rozwiązać bardzo ważne dla mnie problemy życiowe.

Na początku nowego wieku ta nisza, w której funkcjonowałem w CASE, zaczęła powoli się zamykać, transformacja przestawała być tematem cieszącym się dużym popytem; CASE robiło się coraz bardziej dojrzałe instytucjonalnie, więc nie było już takiego zapotrzebowania na człowieka od wszystkiego. Moje cele zawodowe i życiowe także się zmieniały. Od wielu lat nie uczestniczę już w projektach Fundacji, w większym stopniu zacząłem angażować się w sprawy o charakterze strategicznym, co robię nadal, m.in. jako członek Rady Fundacji, którym jestem od 2001 r., i poprzez mój udział w nadzorze nad fundacjami córkami CASE: obecnie w charakterze przewodniczącego Rady Fundacji CASE Białoruś, a w przeszłości także jako przewodniczący Rady Dyrektorów CASE Kirgyzstan i członek Rady Dyrektorów CASE Mołdowa.

Mam nadzieję, że CASE też coś zyskało na współpracy ze mną. Wyliczenie tych korzyści dla Fundacji uznałbym jednak za zajęcie zbyt nieskromne, ale myślę, że miałem pewien wpływ na sukcesy naszych misji doradczych i innych projektów, że przyczyniłem się do wspaniałej misji rozpowszechniania wie-

dzy o gospodarce i transformacji. Także liczę, że chociażby w niewielkim stopniu pomogłem Fundacji w jej samoidentyfikacji i poszukiwaniach skutecznych sposobów funkcjonowania, zwłaszcza w okresach zawirowań spowodowanych zmieniającym się otoczeniem, zanikiem dotychczasowych nisz, w których funkcjonowaliśmy. Wprowadzanie niezbędnych zmian – koncepcyjnych, programowych, organizacyjnych i nawet personalnych – okazało się zajęciem bardzo skomplikowanym i nie od razu udawało się wszystko zrobić dobrze. Tym bardziej cieszy mnie, że w fakcie, że CASE nie poddało się, że obecnie nadal jest rozpoznawalnym na całym świecie think tankiem, raczej bez większych obaw patrzącym w przyszłość, jest także częścią mojego wysiłku.

Na przyszłość życzyłbym Centrum, by pozostało sobą – co oczywiście nie oznacza rezygnacji z czujności i wprowadzania niezbędnych zmian. Sobą, czyli organizacją ze szlachetną misją kompetentnej, opierającej się na solidnej wiedzy, pomocy w rozwiązywaniu ważnych problemów społeczno-gospodarczych Polski i Europy. Organizacją, przynależność do której, bycie człowiekiem CASE, nobilituje.

Warszawa, 28 lutego 2021 r.

**Piotr Kozarzewski** – absolwent Wydziału Historii Uniwersytetu im. Łomonosowa w Moskwie. Ekspert CASE od 1992 r., od 2001 r. członek Rady Fundacji, profesor Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, doktor habilitowany nauk politycznych i ekonomii.

## CASE SEARCHING FOR THE BEST POLICY

I joined the CASE Team of experts and friends in 1992 upon a cordial invitation extended to me by Marek Dąbrowski. I subsequently became a member of the CASE Advisory Council.

Since the beginning of my affiliation with this leading Central European think-tank, I have thoroughly enjoyed a collegial dialogue and a productive collaboration with CASE colleagues. All of us have been guided by a common goal of searching for the most effective policies that contribute to the welfare of the societies of Poland and other post-communist countries, and lay a solid ground for sustained economic development. This common objective emboldened us to immerse in deep, creative research aimed at identifying optimal conduits and trails of transition from central planning to a competitive market economy in the 1980s. Our dialogues and debates assumed a different course in the early 1990s, focusing on preparations for the EU accession, and later, on prudent policy responses to the global financial crisis.

I thoroughly enjoyed the heated debates aimed at searching for the best policy response. They were at times intense, albeit always civil and mutually respectful, despite vast differences in intellectual approaches and opinions leading to varied policy recommendations. The monetary policy debate facilitated by CASE in the late 1990s was particularly memorable to me. The intense deliberations were aimed at devising a prudent exit strategy from the currency peg to an autonomous policy regime. While some of my colleagues passionately advocated a full-fledged economic and monetary integration with the EU, including an early adoption of the euro, I argued in favor of a more gradual approach based on steady gains in monetary and financial stability safeguarded by direct inflation targeting with the flexible exchange rate.

I thoroughly enjoyed presenting a series of seminars sponsored by CASE in 1997 and 1998 that allowed me to explain the rationale and the specific features of inflation targeting. The heated debate over the best-suited monetary policy framework identified a multitude of arguments in favor or against the intended adoption of inflation targeting. Some of the reservations expressed by my colleagues were qualified, while others seemed utterly questionable. Yet my enthusiastic support for the autonomous variant of monetary policy stemmed from the advantage of establishing a credible anchor for inflation expectations while maintaining a flexible exchange rate. The market-determined rate enabled policymakers and business entities to use domestic currency depreciation as a policy tool of defending the country's exports. In the case of Poland, the weaker zloty and the strong exports to the euro area countries became particularly relevant and pronounced at times of the global financial and economic crisis in the late 2010s. As a result, Poland became the only EU member country that did not experience economic recession in the aftermath of the financial crisis. Moreover, a floating exchange rate served well as an effective instrument of de-coupling the national economy from the macroeconomic derailment brought forth by the sovereign debt crisis in euro-periphery countries during the mid-2010s. In all, I am grateful to CASE for facilitating the constructive economic debates favoring inflation targeting that ultimately laid a solid ground for a sustained long-term economic growth and financial stability of Poland.

On the 30th Anniversary of CASE I wish my colleagues and friends a continuous, fruitful search for prudent policies in support of economic growth and wealth of societies in Central and Eastern Europe.

Fairfield, USA, April 22, 2021.

Lucjan T. Orłowski is professor of economics and finance at the Jack Welch College of Business and Technology at Sacred Heart University. He is a member of CASE Advisory Council. He has published numerous articles on financial economics, quantitative finance, and monetary policy as well as 7 books. He is a recipient of Doctor Honoris Causa accolade from Wrocław University of Economics.

## SPIĘTY U PREZYDENTA SZEWARDNADZE

To dla mnie prawdziwy zaszczyt, że zostałem zaproszony do wyjątkowego grona osób, które mogą podzielić się swoimi wspomnieniami dotyczącymi CASE z okazji trzydziestej rocznicy jego utworzenia.

Tak się złożyło, że moje życie zawodowe zacząłem w tym samym roku, w którym powstało CASE. Przez pierwsze dziesięć lat pracowałem jako ekonomista w Ministerstwie Finansów, a kolejne lata poświęciłem bankowości, z najciekawszym projektem – utworzeniem Alior Banku.

Kiedy po raz pierwszy dostałem zaproszenie na konferencję organizowaną przez CASE, gdzie widniało logo „CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych”, pomyślałem, to muszą być „smart” ludzie..., akronim, który w języku międzynarodowym ma wiele znaczeń, a w rozwinięciu – zakres tego, co się tam robi.

Dla mnie CASE to Ewa Balcerowicz. Za każdym razem, gdy pojawiałem się w progach CASE, umówiony czy nie, zawsze znalazła chwilę, aby porozmawiać. O projekcie, o życiu. Pełna energii i entuzjazmu, którym potrafiła zarażać. Po takim – nawet kilkuminutowym – spotkaniu łatwo było góry przenosić.

Moje początki z CASE to udział w konferencjach, fajnie było posłuchać, popytać ludzi, dla których zawzięte zagadnienia z ekonomii były czymś tak naturalnym i łatwym, jak rozmowa o pogodzie.

Kolejnym etapem wtajemniczenia były projekty, tylko dwa, ale jakie! Pierwszy – dla mnie najważniejszy – to projekt w Gruzji (lata 2000–2001). Po dość gwałtownym rozstaniu z Ministerstwem Finansów, a właściwie z jego ówczesnym szefem, zostałem skazany na długi urlop. Nie pamiętam dokładnie kiedy, ale pewnego dnia zadzwonił telefon: „Witku, robimy projekt w Gruzji, chcesz dołączyć?”. Nie miałem wtedy kupionego biletu na Hawaje, ale i tak bym zrezygnował. Dlaczego? Bo to był najlepszy skład, kontynuacja pracy z najważniejszymi dla minie osobami, z osobami, które najbardziej ceniłem z Ministerstwa Finansów: z Leszkiem Balcerowiczem i Jurkiem Millerem. A Gruzja? Wtedy dla mnie to było jak podróż na Księżyc. Zaczęliśmy od składania projektu budżetu na 2001 r. Pierwsze spotkania nie napawały optymizmem, trudno było zdobyć zaufanie Gruzynów. Dopiero po kilku spotkaniach, kiedy nasze polskie doświadczenia można było z sukcesem zastosować również tam, lody zostały przełamane. Budowaliśmy kulturę analityczną, tak aby decyzje podejmowane były w oparciu na wynikach bardziej lub mniej wyrafinowanych analiz. A później był model makro i prawo o finansach publicznych. Pamiętam jak dzisiaj spotkanie z ówczesnym prezydentem Gruzji Eduardem Szewardnadze, towarzyszyłem Jurkowi Millerowi. Przed spotkaniem przygotowałem sobie odpowiedzi na wszystkie potencjalne pytania, ale zapomniałem o... spinkach do koszuli, do ostatniej koszuli, która mi została. Odkryłem to na godzinę przed planowanym spotkaniem. Potrzeba matką wynalazków, spinki do mankietów zrobiłem ze spinaczy biurowych. Przez całe spotkanie byłem spięty, cały czas pilnowałem, aby mankiety nie wysunęły się za bardzo z rękawów marynarki. Spotkanie było bardzo udane, a ja po jego zakończeniu z wielką ulgą wyprostowałem ręce.

Moj drugi projekt (2003) to utworzenie agencji zarządzania długiem publicznym na Słowacji, po politycznym kryzysie z prezydentem (V. Mečiar) w roli głównej. Słowacy dość szybko się pozbierali i rozpoczęli pracę nad tworzeniem struktur europejskich, w tym tworzenie agencji. Pamiętam ten entuzjazm, byli niezależni (po rozwodzie z Czechami) i bardzo zdeterminowani, aby w ten sposób obniżyć koszty obsługi długu publicznego. Pamiętam rozmowy nad tym samym pomysłem w naszym Ministerstwie Finansów, jeszcze przed moim odejściem... ale skończyło się na rozmowach.

Bardzo ceniałem i cenię sobie nadal udział w seminariach na początku BRE-CASE, później mBank-CASE. Prezentacje, prelekcje, w większości inspirujące, ale największą korzyścią dla mnie były rozmowy po ich zakończeniu, kiedy napięcie opadło, kiedy można było rozwiązać wątpliwości, które pojawiły się w trakcie.

Całemu zespołowi CASE dziękuję za to, że istnieje, że niesie kaganek oświaty i życzę dalszych sukcesów w realizacji swojej misji.

Tervuren (Belgia), 28 lutego 2021 r.

**Witold Skrok** – absolwent SGH, w Ministerstwie Finansów w latach 1991–2000 najpierw ekonomista, a później dyrektor Departamentu Polityki Finansowej i Analiz, dyrektor Departamentu Controllingu i CFO w Bank BPH w latach 2000–2008, dyrektor Pionu Finansów i CFO w Alior Banku w latach 2008–2017. Z CASE związany w latach 2000–2003, w projektach – jako najlepszym sposobie na spędzenie urlopu.

## ŚLADAMI MOJEJ SIOSTRY HELENY GÓRALSKIEJ: MOJE PIERWSZE KROKI W CASE – KIRGISTAN 1996–1998

O istnieniu i działalności CASE dowiedziałam się od mojej siostry Heleny Góralskiej już na początku lat 90. Helena (†2004), z wykształcenia – podobnie jak ja – ekonomistka zajmująca się problemami polityki społecznej, była wówczas bardzo zaangażowana w działalność CASE. Jej aktywność w dużym stopniu koncentrowała się na wspieraniu transformacji w krajach postsowieckich. Jeździła m.in. w Ukrainę, do Rosji, Kazachstanu czy Kirgistanu, gdzie spotykała się z miejscowymi politykami i ekspertami, przekazując im swoje doświadczenia. Analizowała ustawy i projekty nowych przepisów, udzielając także wskazówek, jak postępować, by wprowadzane rozwiązania odpowiadały standardom nowoczesnej gospodarki rynkowej.

Helena była do tego typu zadań doskonale przygotowana. Była posłanką na Sejm RP (1991–2001), pełniła również przez dwa lata funkcję podsekretarza stanu w Ministerstwie Pracy (1989–1991), a potem w Ministerstwie Finansów (1992–1993), doskonale więc orientowała się w opracowywaniu i wdrażaniu przepisów umożliwiających transformację i – co nie bez znaczenia – znała biegle język rosyjski i realia życia w Związku Radzieckim. Wszystko to predestynowało ją do realizowania w początkach lat 90. projektów wspierających przekształcania systemu gospodarczego w byłym ZSRR.

CASE rozwijał wówczas intensywnie działalność w krajach tego regionu i poszukiwał nowych ekspertów. Mając już jakieś doświadczenie w opracowywaniu nowego modelu polityki społecznej w Polsce, wyniesioną ze szkoły niezłą znajomość języka rosyjskiego, a także – co, jak przypuszczam, nie było bez znaczenia – rekomendację osoby zaangażowanej w prace CASE, mogłam wejść do grona jego ekspertów.

Moje początki współpracy z CASE to kontynuowanie niektórych rozpoczętych przez Helenę projektów w krajach byłego ZSRR. Pierwszy był Kirgistan. CASE realizował wówczas projekt doradczy dla prezydenta, kontynuowany przez kilka lat. Miał on pomóc w przekształcaniu gospodarki tego kraju, w tym jego modelu zabezpieczenia społecznego. Tym właśnie obszarem miałam się zajmować w trakcie kilku kilkunastodniowych pobytów w Kirgistanie (w sumie w 1996–1998 było ich pięć).

Kirgistan był wówczas otwarty na współpracę międzynarodową i było tam wielu rozmaitych doradców z różnych organizacji. Samo CASE miało już miejscowych współpracowników (Roman Mogilewski) oraz zainstalowanych na miejscu rezydentów (Małgosia Markiewicz, później inne osoby). Ułatwiało to rozpoczęcie pracy: nawiązywanie kontaktów, zbieranie materiałów, organizowanie spotkań. Do tego wszystkiego trzeba się było solidnie przygotować.

Kirgistanu i krajów Azji Środkowej w ogóle nie znałam. Przed wyjazdem starałam się dowiedzieć jak najwięcej o regionie i o samym Kirgistanie. Zbierałam informacje, czytałam wszelkiego rodzaju opracowania, dopytywałam o szczegóły i życie codzienne w Biszkeku. Kilka wskazówek, które przekazała mi Helena, pamiętam do dziś. Na przykład na moje pytanie, co tam się je, uzyskałam odpowiedź: jak to co, pizzę! Co koniecznie zobaczyć? Jezioro Issyk-kul. A w ważnej kwestii języka: nie przejmuj się, jak nie będziesz rozumiała napisów cyrylicą; te napisy nie będą po rosyjsku, ale po kirgisku (wtedy jeszcze nie wiedziałam, że nie używa się tam alfabetu łaćcińskiego).



Znajomość języka była bardzo ważna. W Kirgistanie wszystkie kontakty i oficjalne spotkania ekspertów CASE z przedstawicielami władz lokalnych odbywały się po rosyjsku, bez wsparcia tłumaczy, co raczej nie zdarza się, gdy pracuje się dla takich organizacji jak Bank Światowy czy MOP. Wiedząc od tym, przed każdym wyjazdem spędzałam wiele godzin, oglądając rosyjskojęzyczną telewizję, by nie mieć potem kłopotów z komunikowaniem się.

W kwietniu 1996 r., wyposażona w dwujęzyczne angielsko-rosyjskie wizytówki, słowniki, opracowania, wskazówki i rady, wyjechałam po raz pierwszy do Kirgistanu. Co tu dużo mówić, wyjazdy były także przygodą. Same podróże samolotem z Warszawy przez Moskwę do Ałma-Aty, a potem autobusem do Biszkeku zapadły mi w pamięć. Wielogodzinna jazda autobusem to nie tylko możliwość podziwiania wspaniałych krajobrazów (rozległe wzgórza pokryte łąkami kwitnących maków), lecz także pierwsze kontakty z regionem. Autobus pełen pasażerów z wypakowanymi czemodanami, koszkami, torbami; niektórzy prosili o pomoc – np. o wzięcie pod opiekę kilku sztuk bagażu, bo jednak jakaś kontrola na granicy kazachsko-kirgiskiej była.

Praca merytoryczna w Kirgistanie była wyzwaniem (ogrom problemów biednego kraju w pierwszych latach niepodległości; nietypowe pytania, np. jak ustalić dodatki za pracę dla pasterzy pracujących w wysokich górach) ale i przyjemnością. Polacy byli bardzo życzliwie przyjmowani, a Polska cieszyła się dużym zainteresowaniem. Chodziło nie tylko o przekazywanie materiałów, lecz także o dyskusje na żywo – spotkania, seminaria, wykłady ad hoc o polskiej transformacji dla studentów miejscowej wyższej uczelni. Z takim zainteresowaniem i otwartością nie spotkałam się nigdy później w czasie realizacji żadnego z projektów CASE (Armenia, Mołdowa, Rumunia, Ukraina...).

Warszawa, 27 lutego 2021 r.

**Irena Topińska** – doktor ekonomii, zajmuje się problemami polityki społecznej i badaniem ubóstwa, pracownik naukowy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW w latach 1972–2006, ekspertka CASE od 1996 r., CASE Fellow od 2012 r.

## A SIMPLE LOVE STORY BASED ON THE CASE OF BRILLIANT ECONOMIC REFORM IN ACTION

Because I followed closely the pathbreaking and successful transformation of the Polish economy from central planning to market-based allocation of resources in the 1989-1997 period, I am an unabashed admirer of the many important contributions of the Center for Social and Economic Research (CASE) to the economic success of Poland today and of many other former centrally-planned economies. In particular, I had followed closely the inspiring intellectual and administrative roles of Leszek Balcerowicz in building strong foundations for the economic renaissance of Poland through the personal accounts related to me by Andrew Berg and Jeffrey Sachs who were working with him during the harrowingly challenging period of 1989-1991.

My first direct contact with CASE came in 1993 when I organized the Economies in Transition (EIT) project for the San Francisco-based Asia Foundation. The EIT project sought to study in depth the economic reform experiences of centrally-planned economies in Asia and Europe within a comparative context in order to decompose economic outcomes into (a) the part caused by specific economic reform policies, (b) the part caused by particular country characteristics interacting with the specific reform policies, and (c) the part caused by factors unique to that time period (e.g. international geo-strategic conditions). For example, what would be the short-run response of GDP, in a world with free trade, to marketization of a centrally-planned economy that was already industrialized and urbanized, as compared to marketization of a centrally-planned economy that was largely agricultural of the subsistence peasant type?

The EIT project and I had the good fortune of benefiting from the intellectual capital of CASE. Leszek Balcerowicz, Barbara Błaszczyk, and Marek Dąbrowski generously agreed to explain the Polish case to the world via EIT. I remember well how little I spoke at the first EIT project meeting in Prague in December 1994 because I was consumed by the desire to maximize the time listening to the “Greats” in the field of economic transition, like Leszek Balcerowicz, Boris Fedorov, Fan Gang, Roman Frydman, Barbara Błaszczyk, Adiya Tsend, Cao Yuanzheng, Andrzej Rapaczynski, Georges de Menil, Marek Dąbrowski, James Riedel, Peter Boone, and Jeffrey Sachs.

Even though the EIT project was occurring at a time when the services of CASE were in great demand by governments in Central and Eastern Europe and in the former republics of the Soviet Union (USSR), Marek Dabrowski sacrificed his time for the EIT project in order to educate the world correctly about economic reform strategies. Marek travelled with the EIT team to make presentations to enthusiastic audiences of policymakers in Ho Chi Minh City, Hanoi, Beijing, Ulan Bataar, and Washington D.C. The resulting book of the project, “Economies in Transition: Comparing Asia and Europe”, published by MIT Press in 1997, was a bestselling research report.

I paid my first pilgrimage to CASE in October 2003 when I participated in a conference convened in Warsaw by the National Bank of Poland. I spent four happy days at CASE, meeting in person (at last) the different authors of the mountain of CASE reports that I had studied carefully and had used as teaching material in the courses that I taught at the University of California Davis, London School of Economics, Australian National University, Universite Auvergne, National Taiwan University, People’s (Renmin) University, University of Copenhagen, Aarhus University, and University of Bordeaux.

Thanks to the wonderful hospitality of Ewa Balcerowicz, Barbara Błaszczuk, and Marek Dąbrowski, I also learned a lot about the richness of Polish history and culture because they arranged for me to give talks in Poznan, Krakow, and Nowy Sącz. The warmth of the Polish people and the natural beauty of the country made very deep impressions on me. I have powerful memories of visiting a stunning underground cathedral in an old salt mine, and the beautiful architecture of Kraków.

There is no doubt in my mind that the reflowering of Poland I saw in 2003 can be definitively attributed to the strong institutional fundamentals helped put in place by the intellectual pioneers at CASE. This conclusion was reached not on the basis of the 2003 visit but after two more extended visits to Poland after 2003; after careful comparison with the economic reforms in Asian countries like China, India, Indonesia, Japan, Malaysia, the Philippines, and South Korea; and from following keenly both the work of CASE and the twists and turns in Polish society since 2003.

I am confident that CASE will continue to make immense contributions to the economic progress of Poland. I am most honoured by, and proud of, that I am a member of the Advisory Council of CASE. And I want to take this chance to loudly proclaim that I am most happy to be allowed to continue to serve.

Kuala Lumpur, April 13, 2021

**Wing Thye Woo** – Research Professor, Sunway University, Kuala Lumpur; Vice-President, United Nations Sustainable Development Solutions Network, New York City; Chang Jiang Professor, Fudan University, Shanghai; Thousand Talent Scholar, Institute of Population and Labour Economics; Chinese Academy of Social Sciences, Beijing; Distinguished Professor Emeritus, University of California, Davis.

## AMERYKANIN W WARSZAWIE

Do CASE trafiłem w 1994 r. pośrednio poprzez ówczesną Radę Przekształceń Własnościowych przy prezesie Rady Ministrów, mieszczącą się – jeśli pamięć mnie nie myli – przy ul. Litewskiej, niedaleko Fundacji Naukowej CASE, której siedziba znajdowała się wtedy przy ul. Bagatela 14. Przewodniczącym i wiceprzewodniczącą Rady byli wówczas odpowiednio Marek Dąbrowski i Basia Błaszczyk. Najpierw skontaktowałem się z Markiem z polecenia mojego mentora z Pennsylvania State University, Barry’ego Ickesa (założyciela New Economic School – Российская экономическая школа – w Moskwie), i dzięki niemu nawiązałem kontakt z Basią. Notabene w tych okolicznościach poznałem także swoją pierwszą żonę, Ewę Karaś, która wówczas była dyrektorem biura Rady Przekształceń Własnościowych. Niedługo potem została w CASE utworzona pozycja koordynatora kierowanego przez Basię porównawczego projektu badawczego, dotyczącego tematyki prywatyzacji w Polsce i byłej NRD. Otrzymałem propozycję pełnoetatowej pracy w tym projekcie, w wyniku czego przeprowadziłem się z Lublina do Warszawy. Zajmowałem się w tym programie zarówno zadaniami organizacyjnymi, jak i merytorycznymi, co bardzo mi odpowiadało. Wkrótce projekt prywatyzacyjny bardzo się rozrósł: obok niewielkiego grantu z Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej udało nam się zdobyć dużo większy grant z Komitetu Badań Naukowych na realizację międzynarodowego programu dotyczącego prywatyzacji w krajach postkomunistycznych, który obejmował dziesięć krajów i wymagał współpracy z naukowcami z wszystkich tych państw. Pełnienie roli koordynatora tak dużego projektu, a jednocześnie redagowanie angielskojęzycznych publikacji i pisanie własnych tekstów było nie lada próbą dla początkującego naukowca. Projekt prywatyzacyjny zakończył się sukcesem w postaci wydanej w 1996 r. dwutomowej pracy zbiorowej pod redakcją Barbary Błaszczyk i moją, w języku angielskim, opisującej strategię prywatyzacji w poszczególnych krajach i porównującej jej wyniki. Publikacja ta została rozesłana nieodpłatnie do wszystkich zainteresowanych osób i instytucji. Projekt polsko-niemiecki zaowocował też publikacją książkową wydaną w 1997 r. w Polsce i w Niemczech w dwóch wersjach językowych.

Dzięki pracy w CASE w latach 90. miałem niezwykle przywilej nawiązania znajomości ze znakomitymi osobistościami polskiej transformacji ustrojowej, w tym z Leszkiem Balcerowiczem, Anną Fornalczyk, Stanisławem Welliszem, Mieczysławem Groszkiem, Wojciechem Kostrzewą, Krzysztofem Lisem, Stefanem Kawalcem i wieloma innymi. Myślę, że to był okres unikalny, w którym człowiek tak młody mógł poznać tyle wybitnych osób o tak wysokim profilu publicznym.

Moja dwudziestoletnia działalność badawcza w CASE obejmowała głównie dwa tematy: prywatyzację (w tym szczególnie rolę własności pracowniczej w prywatyzacji) i innowacje. Jeśli chodzi o to pierwsze, to bardzo mile wspominam współpracę z Basią Błaszczyk, Piotrem Kozarzewskim oraz Irajem Hashim – osobami, z którymi łączą mnie więzi przyjaźni nieprzerwanie od lat 90. po dziś dzień. Jeśli zaś chodzi o badania nad innowacjami, to wymienić muszę w szczególności Michała Górzyńskiego, Małgosię Jakubiak oraz wspierającego nas Stefana Dunina-Wąsowicza.

Pierwotnymi celami mojego pobytu w Polsce (przynajmniej na początku) były robienie doktoratu oraz rozpoczęcie kariery. Jak to często bywa, praca pełnowymiarowa w CASE nie zostawiła mi za dużo czasu na pisanie rozprawy. Tu w sposób komiczny pomogły mi okoliczności, które normalnie odebrałbym jako mało sprzyjające. Nie wiem, czy nadal tak jest, ale w latach 90. cudzoziemiec pracujący w Polsce potrzebował, oprócz wizy, nie tylko zezwolenia, lecz także zgody na pracę (taki dwuetapowy system zresztą według mojej wiedzy był dość oryginalnym wymysłem polskich władz, a w każdym razie nie spotkałem się z tym nigdzie indziej). W 1997 r., kiedy nadszedł czas ubiegania się o zezwolenie na pracę i wizę, by-

tem pochłonięty pracą u dwóch pracodawców i załatwieniem wszystkich spraw związanych ze ślubem i podróżą poślubną. Tak się zdarzyło, że końcowy etap tego procesu – uzyskanie zgody na pracę – został przesunięty w czasie, aż w końcu o tym zapomniałem. Przypomniały mi o tym odpowiednie urzędniczki w następnym roku, informując mnie, że – nie mając zgody – od wielu miesięcy pracowałem nielegalnie. W związku z tym uzyskanie wizy na kolejny rok już nie było możliwe w Polsce, musiałem pojechać po wizę do konsulatu Polski w Stanach Zjednoczonych. Mogłem to zrobić od razu, ale ponieważ z żoną mieliśmy już podróż do Stanów zaplanowaną na koniec lata, zdecydowaliśmy się poczekać trzy miesiące. W tym czasie CASE było zobowiązane mnie zwolnić, ale dzięki temu i uzyskanym w ten sposób trzem miesiącom wolnym udało mi się dokończyć pisanie pierwszego draftu rozprawy doktorskiej (która zresztą na szczęście nie wymagała potem zbyt dużych zmian).

Pod koniec lat 90. zostałem pierwszym dyrektorem zespołu aplikacyjnego; zespół został utworzony przez ówczesny zarząd (był to jeden z elementów zmian instytucjonalnych w CASE przeprowadzanych wówczas w Fundacji), by sprofesjonalizować i poprawić jakość wniosków projektowych aplikacji i zwiększyć efektywność ubiegania się o nowe projekty badawcze i doradcze. Zespół ten jest już od wielu lat dobrze zakorzenioną instytucją w strukturze Fundacji. Dzięki tej działalności uzyskałem bardzo cenne doświadczenie zarówno w zakresie pisania wniosków o granty, jak i w zarządzaniu zespołami.

Jestem bardzo wdzięczny za szansę, którą mi dała Fundacja w owych latach, będę ten okres zawsze kojarzyć ze swoją młodością i z atmosferą przyjaźni, która została utrwalona w mojej pamięci. Życzę jej jeszcze wielu lat dalszych sukcesów!

Edynburg, 28 lutego 2021 r.

**Rick Woodward** – pracownik i współpracownik CASE w latach 1994–2006. Członek Rady Fundacji CASE od 2002 r. Od 2005 r. wykładowca na University of Edinburgh Business School w Szkocji.

## CASE – SPRINT W CZASACH TRANSFORMACJI

CASE było moim pierwszym miejscem pracy. Dopiero po latach mogę docenić to, czego się tam nauczyłem i wartość kontaktów, które dzięki Fundacji nawiązałem. Wiele przyjaźni, które w CASE miały swój początek, trwa do dziś.

Moja praca w Fundacji przypadła na okres intensywnych przemian w Polsce. Prace w CASE wiązałem ze studiami i uważam, że niewielu wówczas, ale też niewielu obecnie młodych ludzi ma możliwość (i zarazem komfort), by naukę łączyć z praktyką w instytucji, która w tak istotny sposób wpisywała się w transformację gospodarki i która w tak szerokim zakresie zaangażowana była w planowanie i monitorowanie wielu następujących wówczas procesów. Muszę powiedzieć, że było to dość niezwykle doświadczenie; miało się często uczucie bycia w samym sercu tych wszystkich dynamicznych zmian, miało się możliwość obserwacji z pierwszego rzędu, wreszcie – możliwości dostępu do informacji z pierwszej ręki. Na co dzień współpracowało się z ludźmi (lub chociaż widywało się ich podczas konferencji czy seminariów), którzy te zmiany projektowali lub byli za nie współodpowiedzialni. Nie było to uczucie bycia niewielkim trybikiem. Po prostu było się maksymalnie – na ile to było możliwe – w środku.

To m.in. dzięki ludziom CASE – dzięki ich mądrości, wiedzy i odwadze – szalone lata 90. były u nas nieco mniej szalone (choć tempo zmian gospodarczych i społecznych, które wówczas następowały, było przez następne ćwierćwiecze niedoścignione) i – co najważniejsze – udało nam się dołączyć do europejskiego marzenia, które było nieosiągalne dla wcześniejszych pokoleń.

Z drugiej strony, wśród CASE-owego teamu nie widziało się zadęcia, tak wszechobecnego obecnie w wielu organizacjach doradczych. To był kompetentny zespół, gdzie wiadomo było, czego się można spodziewać, a sposób funkcjonowania samej organizacji zbliżony był do tego, jaki panuje w niewielkich, rodzinnych firmach. Takie zmniejszenie dystansu sprawiało, że praca mogła być efektywniejsza.

Transformacja systemowa, cokolwiek by o niej mówić z perspektywy tych kilku dekad, sprawiła, że możliwym było wejście i funkcjonowanie jako równoprawny partner międzynarodowych struktur politycznych i gospodarczych. Była to całkowicie odmienna sytuacja od wszystkiego tego, co dokonywało się w Polsce później, szczególnie tę różnicę widać obecnie, gdy codziennie jesteśmy świadkami niszczenia przez rząd i administrację naszego wspólnego dorobku ostatnich dwóch, trzech dekad. Niszczenia lub marnotrawienia owoców transformacji systemowej, dorobku w zakresie stabilnego prawa i instytucji niezbędnych dla rozwoju.

Praca w CASE to też okres narodzin komercyjnego wykorzystania internetu, kiedy to rewolucja cyfrowa dopiero zaczynała przyspieszać erozję kapitału społecznego. Wówczas, jakże inaczej niż dziś, zbieranie informacji związane było często ze żmudną kwerendą fizycznie zgromadzonych gdzieś na półkach zbiorów. Zajmowałem się projektem realizowanym dla Banku Światowego i dla Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, a dotyczącym monitorowania procesów przekształceń własnościowych w krajach tzw. demokracji ludowej. Odpowiadałem za koordynację tego projektu i za przygotowanie opracowania obejmującego kraje bałtyckie (były ZSRR). Problemem był sam dostęp do danych, co sprawiło, że sporą część materiałów przywoziłem z Östekonomiska Institutet. Dostęp do nowoczesnej biblioteki z całym mnóstwem aktualnych publikatorów sprawił, że wróciłem ze Sztokholmu objuczony kilkukilogramową paką odbitek xero. W efekcie przygotowałem zarówno opracowanie dla Fundacji, jak i... pracę magisterską.

Początek mojej przygody z CASE to równocześnie pierwsze kroki komercyjnego internetu w Polsce. W lecie 1994 r. założono nam w Fundacji osobiste skrzynki mailowe w domenie CASE. Wiąże się z tym faktem pewna zabawna sytuacja – było to w czasie wakacji, gdy biuro było dość opustoszałe; ówczesny wiceprezes zarządu wysłał mi testowy mail, ja odpisałem, a on przybiegł zapytać, czy dostałem maila, i bym sprawdził, czy przeszedł – odpowiedziałem, że nie tylko odebrałem, ale już zdążyłem odpisać!

Innym razem, gdy Polskę odwiedziła grupa młodych ekonomistów kirgiskich, wchodząc do budynku (wówczas tę grupę wprowadziłem do budynku przy Bagateli), podałem rękę panu Władkowi (bo chyba tak miał na imię starszy pan wydający klucze w recepcji)... a za mną kilkanaście osób uściskało jego prawicę. Następnym razem, gdy tylko widział, że wchodzę do budynku, to albo chował się na zapleczu, albo sprawdzał, czy też za mną ponownie nie pojawia się jakaś liczna wycieczka, która pragnie uściskać mu rękę na powitanie.

Ciekawa historia związana jest też z samą nazwą Fundacji – z określeniem „Fundacja Naukowa” – choć o tym powinien opowiedzieć jej pomysłodawca.

Warszawa, 14 lutego 2021 r.

**Aleksander Żołnierski** – doktor, w CASE w latach 1994–1998, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, współpracownik instytucji administracji centralnej, organizacji komercyjnych i instytutów naukowych, związany z Instytutem Nauk Ekonomicznych PAN.

---

# ROZDZIAŁ 3

## KUŹNIA EKONOMISTÓW





W górnym rzędzie od lewej: Andrzej Bury (prezes wydawnictwa CEDEWU), Magdalena Rokicka, Krzysztof Szczygielski, Małgorzata Jakubiak, Maciej Sobolewski, Anna Maciążek, Andrzej Cylwik (CASE-Doradcy); w środkowym rzędzie: Ewa Balcerowicz, Grażyna Wojciechowicz, Barbara Błaszczyk, Przemysław Woźniak, Dorota Rubnikowicz (księgowa CASE), Justyna Gieżyńska; w dolnym rzędzie: Michał Górzyński (CASE-Doradcy), Rick Woodward, Joanna Binienda. Biuro CASE przy ul. Sienkiewicza, lato 2004 lub 2005.



Od lewej: Małgorzata Jakubiak, Artur Radziwiłł, Maryla i Wojciech Maliszewscy, Lena i Marek Jarocińscy, Katarzyna Zawalińska z mężem, Przemysław Woźniak z żoną, spotkanie towarzyskie, lata 2000.



Artur Radziwiłł i Magdalena Rokicka, 2005 r.



Irina Sinicina, Roman Mogilevsky (CASE-Kyrgyzstan), Lena Rakowa i Aleksandr Czubrik (oboje z IPM). Międzynarodowa konferencja CASE „Europe after the Enlargement”, Warszawa, kwiecień 2005 r.

## MISJE DORADCZE, MAREK DĄBROWSKI, PGTOP

Seminarium magisterskie na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem profesora Wojciecha Maciejewskiego w roku 1993 było dla mnie pierwszym miejscem zderzenia teorii i praktyki ekonomii. Zaciekle studenckie dyskusje prowadzone w podziemiach wydziału przy ul. Długiej na temat transformacji rynkowej częściej kończyły się głośnymi kłótniami niż zrozumieniem problemów, gdyż nieodłączną cechą mojego akademickiego mentora były żelazna logika i podchwytliwe pytania na naszych seminariach. Któregoś razu padło pytanie, czy jestem zainteresowany pracą w doradztwie ekonomicznym, ponieważ pewna polska instytucja buduje zespół do transformacji w krajach dawnego ZSRR. Tak trafiłem do CASE.

Parę miesięcy później, po wykonaniu kilku mniejszych projektów pod kierunkiem profesora Marka Dąbrowskiego, byłem w Moskwie i pisałem analizę reformy handlu zagranicznego, a raczej jej kompletnej porażki, i ekspresowo szlifowałem język rosyjski, którego naukę sabotowałem w szkole podstawowej i średniej. Szczęście, że większość moich rosyjskich rozmówców, naukowców i polityków mówiła po angielsku.

Po naukach w Rosji były kolejne fascynujące zawodowo misje doradcze w Kirgistanie, Kazachstanie, w Ukrainie, w Białorusi, w Mołdowie. Pracując na żywej materii polityki pieniężnej, walutowej, fiskalnej czy handlowej i poznając ekonomistów z całego świata, uczyłem się ekonomii, a powstające po każdej misji i każdym projekcie naukowe publikacje przechodziły skrupulatną weryfikację pod okiem Marka, który był moim naukowym mentorem przez kolejnych dziesięć lat.

Wyczerpanie potencjału reformatorskiego i zmęczenie brakiem postępów reform w krajach dawnego ZSRR, w tym zwłaszcza w Ukrainie, gdzie spędziłem łącznie ponad dwa lata, było asumptem powrotu do Polski i zbudowania – wraz z ekonomistami dzielącymi podobne doświadczenia – zespołu, który zaczął przygotowywać prognozy ekonomiczne dla Polski. Tak powstały kwartalnik „CASE PGTOP” (Polska Gospodarka – Tendencje, Oceny, Prognozy) i zespół najlepiej w tamtym czasie wykształconych ekonomistów w Polsce. Ukoronowaniem wieloletnich prac zespołu, którego skład ewoluował, ale metody analiz i modele ekonometryczne były kontynuowane, było zwycięstwo w 2010 r. w jedenastoletnim rankingu na najlepsze ekonomiczne prognozy Polski.

Doświadczenia zawodowe skierowały moją uwagę na uczestnictwo w naukowych projektach i medialnych dyskusjach na temat dalszych reform ekonomicznych Polski. Tak powstał w 2003 r. pomysł na uproszczenie systemu podatkowego w formie podatków liniowych, czyli 3x15%, ale to już zupełnie inna historia.

Moja rada – robić to, co się lubi, pracować z tymi, których się ceni i nie zważać na przeciwności, bo sukces zawodowy osiąga się w długim okresie, a życie to maraton, a nie sprint.

Warszawa, 27 lutego 2021 r.

**Rafał Antczak** – absolwent WNE UW, w latach 1994–2006 związany z CASE, w latach 2006–2008 dyrektor zarządzający i główny ekonomista Grupy PZU, następnie członek zarządu Deloitte Consulting (2008–2017), od 2017 r. członek zarządu PKO BP.

## CASE – NIEZWYKŁE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO

W Bukareszcie wylądowałem w poniedziałek, 5 lutego 1997 r., późnym wieczorem. Z kuponem na 50 dolarów do jednego z kasyn zlokalizowanych przy Calea Victoriei, (wschodnioeuropejskim Las Vegas), chętnie rozdawanym przez stewardesy w samolocie Tarom jako folder reklamowy stolicy Rumunii, wypartywałem na parkingu białą dacie, która miała mnie odebrać z lotniska. W końcu zauważyłem osobę stojącą z kartką Pro Democratia. Udało się. Zapakowałem się do samochodu i ruszyliśmy w drogę z lotniska Otopeni na plac Zwycięstwa. Jadąc w deszczu przez nieoświetlone ulice Bukaresztu, zastanawiałem się, jak to się stało, że znalazłem się w tym miejscu...

Pierwszy raz o CASE usłyszałem w klubie Hades na SGH w listopadzie 1995 r. W oczekiwaniu na kolejne wykłady podczas rozmowy z moją serdeczną przyjaciółką Kamą Kloc dowiedziałem się, że właśnie praktykuje ona w CASE, asystując przy jednym z projektów badawczych. Było to dla mnie odkrycie. Rozpoczynając trzeci rok studiów i mając odrobinę czasu, wertowałem gazety (tak, tak, Google miał się narodzić dopiero za trzy lata...) w poszukiwaniu wartościowej praktyki. Z tego, co mówiła Kama, to było miejsce, którego szukałem. Małe, ale dynamiczne prywatne centrum badawcze, realizujące międzynarodowe projekty doradcze, założone i kierowane przez uznanych polskich ekonomistów, którzy z sukcesem przeprowadzili polską gospodarkę z systemu centralnie planowanego w realia gospodarki rynkowej. Dodatkowo, oferowano elastyczny czas pracy (co było w tamtym czasie czymś wyjątkowym i pozwalało mi łączyć studia z pracą), no i było tuż obok SGH. Brzmiało zbyt pięknie, aby było prawdziwe, ale Kama miała rację. Przekonałem się o tym niedługo potem.

Zaraz po naszej rozmowie złożyłem list motywacyjny oraz CV w sekretariacie Fundacji przy ul. Bagatela 14 na ręce Marty Figury. Niedługo potem zostałem zaproszony przez doktor Ewę Balcerowicz na rozmowę i zaangażowany w przygotowanie analizy inwestorów instytucjonalnych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na potrzeby seminarium BRE-CASE w kwietniu 1996 r. Ponadto zostałem włączony w realizację dwóch projektów koordynowanych przez profesor Barbarę Błaszczuk: „Stimulating the growth of the private sector” finansowany przez USAID oraz projekt ACE PHARE „Company adjustment and restructuring during economic transformation in Central and East Europe”. Już po kilku miesiącach pracy w CASE zdałem sobie sprawę, że to jest to miejsce, z którym chciałem się związać na dłużej. No ale CASE nie byłoby tym, czym było, gdyby nie grono fantastycznych osób, z którymi miałem przyjemność i zaszczyt w tamtym okresie pracować, a którzy stanowili o jego wyjątkowości. Poza wyżej wspomnianymi trzema osobami nie mogę nie napisać o Marku i Michale Dąbrowskich, Kasi Piętce, Ricku Woodwardzie, Gosi i Rafale Antczakach, Krzysiu Połomskim, Gosi Markiewicz, Ewie Aniołkowskiej, Lenie i Piotrze Kozarzewskich, Ani Maciążek. Wszystkim życzyłbym, aby rozpoczynali swoje zawodowe życie w tak doborowym towarzystwie.

Pod koniec 1996 r. profesor Marek Dąbrowski zaproponował mi wyjazd na misję do Mongolii. Niestety po kilku tygodniach okazało się, że projekt nie doszedł do skutku, ale po niespodziewanym zwycięstwie wyborczym w Rumunii partii chadeckiej i przełamaniu monopolu władzy partii postkomunistycznych, a dodatkowo po zwycięstwie w wyborach prezydenckich kandydata demokratów Emila Constantinescu CASE zostało zaproszone do udziału w projekcie wsparcia reform w Rumunii pod egidą Fundacji Pro Democratia. Po uzyskaniu pozwolenia od mojego promotora profesor Marii Romanowskiej na zdalne pisanie pracy magisterskiej dwa tygodnie później lądowałem w Bukareszcie i wsiadłem do białej dacie.

Moja misja w Rumunii, początkowo przewidziana na kilka miesięcy, przedłużyła się do pół roku, a następnie do roku. Dopiero możliwość rozpoczęcia kursu w Joint Vienna Institute w Pradze w marcu 1998 r., zaproponowana przez profesora Marka Dąbrowskiego, zmusiła mnie do wyjazdu. Rok pracy w Bukareszcie był jednym z najbardziej intensywnych i jednocześnie najbardziej intelektualnie stymulujących i inspirujących momentów w moim życiu zawodowym. Małe biuro projektu na drugim piętrze kancelarii premiera Rumunii Victora Ciorbea na Piața Victoriei – kierowane przez Georgesa de Menila i Constantina Zamana, do którego kilka miesięcy później dołączyli Maryla i Wojtek Maliszewscy z CASE – realizowało przy pomocy zagranicznych ekspertów projekty doradcze wspomagające reformy w Rumunii. Liczna grupa ekspertów CASE, w tym m.in. profesor Marek Dąbrowski (koordynator projektu ze strony CASE), profesor Leszek Balcerowicz, profesor Barbara Błaszczyk, doktor Jarek Bauc, doktor Irena Topińska, Ryszard Petru i wielu, wielu innych, wspierała restrukturyzację sektora górniczego, reformę systemu ubezpieczeń społecznych i emerytalną, reformę fiskalną, restrukturyzację państwowego sektora przedsiębiorstw. Jednym z ekspertów, który w tamtym czasie przekazywał swoje doświadczenia Rumunom, był doktor Andrzej Cylwik, z którym trzy lata później stworzyliśmy i przez kolejnych dziesięć lat prowadziliśmy komercyjne ramię CASE, CASE-Doradcy. Do dzisiaj jestem przekonany, że nasze wspólne doświadczenia zawodowe w Rumunii dały podwaliny do naszej doskonałej współpracy w następnych latach w Doradcach.

Rok pobytu w Bukareszcie to jednak nie tylko okres mojego intensywnego rozwoju zawodowego, lecz także czas odkrywania Rumunii, jej bogatej kultury i interesującej historii. Niewątpliwie pomógł w tym mój udział w projekcie wolontariackim współrealizowanym przez kancelarię premiera i skierowanym do młodych rumuńskich przedsiębiorców oraz studentów. W ramach projektu przemierzałem Rumunię wzdłuż i wszerz, pociągami i komunikacją publiczną, prezentując i propagując reformy zrealizowane w Polsce na przełomie lat 80. i 90. Poza spotkaniami z fascynującymi ludźmi i odwiedzaniem nieoczywistych miejsc dodatkowym smaczkiem projektu było organizowanie prelekcji w dawnych willach Nicolae Ceausescu rozsianych po całym kraju, które były w zasobie majątkowym kancelarii premiera, a ich udostępnienie na wykłady było wkładem rzeczowym kancelarii w realizację projektu. Warto nadmienić, że w tamtym czasie CASE zawsze mogło liczyć na wsparcie polskiej placówki dyplomatycznej w Bukareszcie kierowanej przez ambasadora Bogumiła Lufta. I to nie tylko w promowaniu polskich przemian gospodarczych w Rumunii, lecz także w odkrywaniu uroków i poznawaniu Rumunii.

Pisząc ten tekst, zdałem sobie sprawę, że od mojego wyjazdu z Bukaresztu w 1998 r. nie miałem okazji do odwiedzenia kraju, który mnie tak zafascynował, i to pomimo że od przeszło ośmiu lat mieszkam zaledwie 220 km od granicy z Rumunią. Cóż, chyba nie mam wyjścia i jednym z moich osobistych punktów obchodów trzydziestolecia CASE będzie wakacyjny wyjazd na Południe.

Budapeszt, 16 kwietnia 2021 r.

**Michał Górzyński** – absolwent SGH, z CASE związany od okresu studiów do sierpnia 2009 r. Współzałożyciel spółki zależnej CASE-Doradcy w 1999 r. i jej wiceprezes oraz udziałowiec do 2009 r. Członek Rady Fundacji CASE (od stycznia 2019 r). Od 2009 r. pracuje dla Komisji Europejskiej, aktualnie w Europejskim Instytucie Innowacji i Technologii EIT w Budapeszcie.

## LIFE IN THE ASYLUM: FOUR YEARS OF LOWS AND HIGHS

After nearly four years as President of CASE (2014-2018), it is difficult to look back and remember specific moments, as they all blend together into a blur of activity, searching for the next project, travelling tens of thousands of miles around the globe to promote the institute and our work, and networking and searching for funding. In fact, I used to joke (constantly, if you ask staff) that CASE was indeed very similar to an asylum, at least in the American sense of the word: on a daily basis, the organization went through madness, mood swings, euphoria, depression, frenetic activity, and, occasionally, some exercise (if the clients and funders allowed it). It was and remains a fast-paced environment which requires a certain sort of person to excel in it, and I believe that reality has been why CASE has continued to persist as a global influencer – mainly because it has been excellent at finding those people, even though the matching process is arduous and requires intense efforts.

When I came on board in 2014, CASE was just emerging from the nadir of its existence, suffering from overwhelming personnel turnover, rapidly depleting finances, and, most importantly, loss of swagger. By “swagger,” I mean it was undergoing a crisis of identity. Was it a Polish think tank? Was it a European think tank based in Poland? Was it a transition think tank, even though the hardest parts of transition were in the past? Where should its gaze be? At the same time, the free-wheeling days of the early 2000s, where external funding was plentiful, were ended abruptly by the global financial crisis and the subsequent Eurozone crisis, and the organization was facing its own mortality. The final issue was that, for the most part, the first generation of CASE had grown up: the youngsters who had joined in the early years of transition were now grown, had their PhDs, were working in government, academia, and international organizations, and were officially CASE alumni. The challenge would be to replace these people who had been so instrumental to CASE’s first wave of success, ensuring that there was money to keep the talent in-house, and regaining the swagger that CASE had rightly earned.

You will note that I have already emphasized twice the people at CASE, and that **is** the memory that stands out most for me, mainly the quality of people that I worked with during my time as President, for it was the staff more than anything else which helped to turn around the organization. From watching a junior develop his already-formidable skills and receive his PhD – then going on to a leadership position in the organization – to harvesting the expertise of those who were on the front lines in the late 1980s and the 1990s, there was never a shortage of brilliance to work with. Of course, as I noted at the beginning, the matching process was not perfect, and the turnover continued while I was at CASE; however, I felt that, unlike the years previous, we were not hemorrhaging talent so much as continuing an iterative process to find the right fit. And when people did leave, they left for the right reasons, usually because they were getting snapped up by an international organization which could pay them far more than CASE but where they could also have more policy influence to make the world a better place. Throughout this trial and error, the pieces were put in place to return CASE to the top of the league rankings.

I think that this need for tremendous personnel and the special quality of people connected with CASE can be illustrated by one of my favorite memories from CASE, the 25<sup>th</sup> anniversary conference (hard to believe it was five years ago already!). Of course, CASE had tremendous experience in putting on events dating back to the early 1990s and we had continued this run during my tenure (including an event on special economic zones that I inherited and where the academic driving the conference unceremoniously

bowed out, leaving us to hold the bag). But the anniversary conference was a throwback to the (first) glory days of CASE, a major international undertaking which brought many of the veterans of the transition battles of the late 1980s and early 1990s face to face with the next generation of CASE. As I stood in front of the room to offer my welcome, looking out across that sea of faces and luminaries, I was so proud of what CASE had accomplished, the central role it had played in developing civil society throughout transition economies, and the network that it had helped build and maintained.

In sum, CASE may be an asylum, but it is one that continues to fight the good fight, for free minds and free markets, and contributes to the crucial policy debates of the day. And it survives only because of its people and the dedication and hard work of that cadre of inmates.

Zurich, February 9, 2021

**Christopher A. Hartwell** is currently Head of the International Management Institute at the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW), Professor of International Management at Kozminski University, and Fellow and former President (2014-2018) of CASE.

## MOJA PRZYGODA Z CASE

Pewnie każdemu, kto zetknął się z CASE w ostatnich 30 latach (niewiarygodnie!), wydaje się, że za jego czasów Fundacja kwitła. Ale za moich czasów – a musiało to być, o ile pamiętam przed rokiem 1997 – CASE było naprawdę nie do pobicia.

Bezustanny *brainstorming*, takie jakby mrowisko – tak to zapamiętałem. Dobre nazwiska kadry, mnóstwo młodych bardzo zdolnych ekonomistów, którzy później rozpełzli się po świecie albo weszli na wysokie stanowiska w administracji, cała kupa projektów. Słowem: centrum życia intelektualnego i towarzyskiego też. Czas bardzo owocnej pracy, mnóstwo cenionych publikacji. Bycie w CASE nobilitowało naukowo, zawodowo, prywatnie.

Atmosferę pamiętam lepiej niż faktografię. Tę odtwarzam z pewnym trudem. Wydaje mi się, że zaczęliśmy na Bagateli, w pomieszczeniach, z których wydziedziczył nas później Krzysztof Czabański, mój były kolega, z jakichś powodów zawiadujący wówczas majątkiem po RSW „Prasa”. Dawne kombatanckie związki z „Czabanem” nie pomogły, choć starałem się być wyjątkowo uprzejmy dla niegdysiejszego kolegi, nakłaniając go do poniechania eksmisji. Miał jednak najwidoczniej swoją agendę. CASE się w niej nie mieściło. I tak wylądowaliśmy ostatecznie na Sienkiewicza, w budynku banku, którym kierował wówczas Andrzej Topiński. W budynku całe jedno piętro zostało oddane do użytkowania organizacjom pozarządowym.

CASE było dla mnie ważne w planie zawodowym i osobistym też. Z CASE ruszyłem w 1998 albo 1999 r. do sektora komercyjnego, najpierw na krótko do Westdeutsche Landesbank, a później już na dłużej do BRE Banku. Z bagażem doświadczeń, znajomości i z większą wiedzą o gospodarce i ekonomii. CASE był dla mnie i dla wielu etapem. I jest nim dalej dla kolejnych pokoleń ekonomistów. Niezła szkoła. To, że trwa tyle lat, świadczy o tym, że jest potrzebna.

Warszawa, 27 lutego 2021 r.

**Janusz Jankowiak** – absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS (SGH), główny ekonomista Polskiej Rady Biznesu, przewodniczący Rady Nadzorczej Domu Maklerskiego NWAi, wiceprzewodniczący RN Esaliens TFI, współpracownik The Lisbon Council w Brukseli i The Institute of International Finance w Nowym Jorku, od 2006 r. prowadzi własną firmę JJ Consulting.

## MY CASE

Moja współpraca z CASE zaczęła się w czasie studiów w Polsce. Zainteresowanie sprawami społeczno-gospodarczymi w dynamicznym okresie transformacji systemowej w Polsce skłoniło mnie do uczestnictwa w olimpiadzie ekonomicznej, która bardzo ułatwiła podjęcie studiów ekonomicznych. Od samego początku studiów, które z natury rzeczy musiały mieć początkowo charakter teoretyczny, starałem się szybko zbliżyć do analizy polityki gospodarczej. Wśród wielu wspaniałych pracowników naukowych, których spotkałem, szczególnie zaimponowali mi ci, którzy łączyli dużą wiedzę teoretyczną z analizą polityki gospodarczej. Do takich naukowców należeli Jarosław Bauc i Tomasz Tokarski, którzy współpracowali z CASE przy różnych projektach naukowych oraz doradczych. Jednym z projektów, w który byli zaangażowani, była budowa modelu makroekonometrycznego, który miał na celu generowanie prognoz podstawowych agregatów makroekonomicznych dla Polski. Właśnie od tego projektu, realizowanego wspólnie z Polskim Bankiem Rozwoju, zaczęła się w 1999 r. moja współpraca z CASE.

Pracę w CASE kontynuowałem po skończeniu studiów i szybko nabrała ona międzynarodowego charakteru. Projekt budowy aparatu analityczno-prognostycznego został zwieńczony cyklem kwartalnych publikacji zawierających analizy i prognozy makroekonomiczne (PG TOP – Polska Gospodarka: Tendencje, Oceny, Prognozy), a praca w CASE stała się moim głównym zajęciem. Przy okazji tego projektu mogłem nauczyć się praktycznego podejścia do analizy i prognozowania makroekonomicznego od tak znakomitych ekspertów, jak Andrzej Bratkowski i Mirosław Gronicki. Gdy analizy i prognozy CASE zyskały uznanie różnych instytucji w kraju i za granicą, zostałem zaangażowany w projekty o podobnej tematyce. Przykładem może być projekt budowy aparatu analityczno-prognostycznego w Gruzji dla potrzeb tamtejszych władz, w którym miałem znowu zaszczyt i przyjemność współpracować z Mirosławem Gronickim. Był to projekt, który wymagał ode mnie stałego kontaktu z lokalnymi współpracownikami i, co za tym idzie, przeniesienia się do Gruzji na czas jego trwania. Wraz z przemianami społeczno-gospodarczymi zachodzącymi w tamtym czasie w Gruzji pojawił się też projekt doradczy dla prezydenta Gruzji kierowany przez Leszka Balcerowicza, w którym miałem zaszczyt i przyjemność uczestniczyć.

Poza zamyśleniem do prac analityczno-prognostycznych złapałem też w CASE bakcyła pracy badawczej. Jedną z bardzo ciekawych inicjatyw był międzynarodowy projekt badawczy poświęcony strategiom monetarnym i kursowym w procesie rozszerzania Unii Europejskiej, koordynowany przez Lucjana Orłowskiego, a finansowany przez Unię Europejską w ramach programu ACE Phare. Projekt ten oraz wcześniejsza współpraca z Andrzejem Bratkowskim, Jackiem Cukrowskim, Markiem Dąbrowskim i Mirosławem Gronickim uzmysłowiły mi, że mój warsztat analityczno-badawczy wymaga bardzo gruntownego wzmocnienia. Stąd właśnie pojawił się pomysł, aby uzupełnić wiedzę z ekonomii za granicą.

Kierownictwo CASE bardzo wspierało rozwój naukowy swoich pracowników. Także w moim przypadku ówczesne kierownictwo CASE – reprezentowane przez Ewę Balcerowicz, Barbarę Błaszczuk i Marka Dąbrowskiego – bardzo przychylnie odniosło się do pomysłu studiów za granicą i gorąco zachęcało do napisania pracy doktorskiej. Marek Dąbrowski napisał w tamtym czasie w dedykacji dla mnie w jednej ze swoich książek „Mariuszowi, życząc interesującej lektury i własnych publikacji w niedalekiej przyszłości”. Próbując sprostać tym oczekiwaniom, udało mi się uzyskać stypendia na studia magisterskie i doktoranckie w Wielkiej Brytanii i tak zacząłem proces uzupełniania wiedzy. W czasie studiów szczególnie skoncentrowałem się na różnorodnych aspektach finansów międzynarodowych oraz ilościowych narzędziach analitycznych, a pracę doktorską napisałem o budowaniu stabilności makroekonomicznej w gospodar-



kach krajów wschodzących. Ze względu na wymagające studia musiałem jednak niestety bardzo ograniczyć moją współpracę z CASE.

Doświadczenia z pracy w CASE są nie do przecenienia, i to na wielu płaszczyznach. CASE ma zdolność do przyciągania niezwykle utalentowanych ludzi. Dotyczy to zarówno ludzi, którzy zaczęli współpracę z CASE, gdy byli już uznanymi ekspertami w swojej dziedzinie, często nie tylko w kraju, lecz także za granicą, jak i ludzi, którzy podobnie jak ja zaczęli współpracę z CASE w czasie studiów. Te nieprzeciętne talenty powodują, że analizy sygnowane przez CASE nie są sztampowymi rozwiązaniami zastosowanymi gdzieś już wcześniej, ale uwzględniają lokalną specyfikę, i są zazwyczaj podbudowane solidnym warształem bazującym na doświadczeniu i świetnym wykształceniu. Praca w takim środowisku daje możliwość stałego podnoszenia kwalifikacji i motywuje do dalszego rozwoju. Bardzo ważnym aspektem pracy w CASE jest współpraca między ludźmi w ramach rozmaitych projektów, która miała od momentu powstania CASE wymiar międzynarodowy. Zawsze miałem wrażenie, że pracując w CASE, jestem częścią sieci o międzynarodowym zasięgu. Wszystkie te doświadczenia bardzo przydały się w mojej pracy w Międzynarodowym Funduszu Walutowym i Europejskim Banku Centralnym. W obu organizacjach spotkałem osoby z CASE.

Frankfurt nad Menem, 28 lutego 2021 r.

**Mariusz Jarmużek** – doktor ekonomii, absolwent UŁ, pracował i współpracował z CASE w latach 1999–2003. W tym czasie brał udział w projektach analityczno-prognostycznych, doradczych oraz badawczych. Po ukończeniu studiów doktoranckich w Wielkiej Brytanii podjął pracę w Międzynarodowym Funduszu Walutowym, w trakcie której odbył trzyletni staż w Europejskim Banku Centralnym.

## WOLNOŚĆ SŁOWA I MYŚLI, PARTNERSTWO W RELACJACH I OTWARTOŚĆ

Był rok 1994, koniec studiów. Kilkoro koleżanek i kolegów z WNE UW współpracowało już z CASE. Po obronie pracy magisterskiej z rekomendacji Rafała Antczaka zostałam zaproszona na rozmowę kwalifikacyjną. Mocno merytoryczna rozmowa z Barbarą Błaszczyk i Markiem Dąbrowskim przebiegła w bardzo przyjaznej atmosferze. Ze spotkania wyszłam zachwycona. I tak się zaczęła moja dwudziestoletnia historia z CASE.

Aktywność w CASE zaczęłam od udziału w projekcie Ewy Balcerowicz poświęconym wychodzeniu krajowych podmiotów gospodarczych z rynku. To było pierwsze zetknięcie z pozyskiwaniem danych ankietowych wśród prawdziwych przedsiębiorców i wspaniałe uczucie, gdy nazwiska fundatorów CASE na firmówce otwierały wiele drzwi; pierwsze analizy pod okiem pani Ewy i duma z pierwszej publikacji, której koordynatorem był sam profesor Leszek Balcerowicz.

Po inspirującym kursie w JVI w Wiedniu, na który skierowało mnie CASE, zdecydowałam się na udział w misjach doradczych na wschodzie. Miała być Gruzja, ale ostatecznie zostałam zaangażowana w projekcie HIID (Harvard Institute for International Development) w Kijowie (1997); jego kontynuacją był samodzielny od 1998 r. projekt CASE realizowany we współpracy z HIID. Praca w obu pod kierunkiem Mirka Gronickiego była przełomowa – w zespole makroekonomicznym przy budowie modelu ukraińskiej gospodarki, uwzględniającym szarą strefę, i opracowywaniu prognoz przy jego użyciu – uczyliśmy się niuansów spójności makroekonomicznej, sztuki eksperckich założeń i w ogóle radzenia sobie z modelowaniem gospodarki w transformacji. Wiedzę tę wraz z modelem przekazywaliśmy pracownikom Ministerstwa Ekonomii Ukrainy odpowiedzialnym za przygotowywanie założeń do budżetu państwa. Dwa lata spędzone w Kijowie to także kolacje u Małgosi i Rafała Antczaków, którzy w niepowtarzalnej atmosferze gościli u siebie wybitnych ekspertów. Opowieści Marka, śp. Heleny Góralskiej, Jerzego Osiatyńskiego o początkach transformacji w Polsce były fascynujące. Doświadczenia pracy w Ukrainie stały się świetnym przygotowaniem do modelowania polskiej gospodarki (o czym szerzej piszę w drugim tekście „CASE-Doradcy i PGTOP”)

Analizy makroekonomiczne to była moja jedna noga. Drugą stanowiła polityka społeczna, którą się zajmowałam pod kierunkiem profesor Stanisławy Golinowskiej. W trakcie dwunastoletniej, dla mnie niezwykle ważnej i owocnej współpracy podjętej w 2000 r. profesor Golinowska wprowadziła mnie w szeroki zakres problematyki społecznej, inspirowała w wypracowaniu warsztatu analitycznego (szacunek wielkości transferów społecznych, wycena kosztów niepełnosprawności, analizy z wykorzystaniem budżetów gospodarstw domowych), a także w łączeniu podejścia makroekonomicznego z odpowiedzialną polityką społeczną. Współpraca ta była też zawsze lekcją kompleksowego podejścia i przyglądania się rozwiązaniom w innych krajach. Przykładem może być studium *Zabezpieczenie społeczne osób niepełnosprawnych w Polsce i innych krajach* (2001) przygotowane dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Zaproponowana tam reforma systemu rentowego została poprzedzona dogłębną analizą systemów w wybranych krajach. Podobnie było w projekcie „Bieda III” realizowanym we współpracy z IPIPS: szeroko zakrojony temat, przegląd badań nad ubóstwem i wykluczeniem społecznym w wielu krajach, a poszczególne opracowania powstawały w procesie licznych prezentacji i twórczych dyskusji na forum zespołu badawczego. Jednym z owoców szerokich kontaktów naukowych profesor Golinowskiej była współpraca z ZEW – instytutem w Mannheim. Mój udział we wspólnym opracowaniu dotyczącym międzypokoleniowej dynamiki biedy

był okazją do pierwszego zetknięcia się z modelowaniem mikroekonometrycznym, a także zapoznania się z fantastycznie zorganizowaną komórką analiz społecznych w szacownym instytucie.

Poczucie misji mieliśmy chyba wszyscy pracujący nad „Trzecim etapem reform” (2002–2004), ja – w zespole problemów zabezpieczenia społecznego. To wtedy powstała jedna z moich ulubionych publikacji *Transfery społeczne. Problemy zakresu i trafności*, w której na danych makro i mikro analizowałam strumienie świadczeń w zestawieniu z celami i efektami dochodowymi. Idealnie sprawdzał się nasz model dwuzmianowy: ja lubiłam kończyć analizy tuż przed świętem, by profesor Golinowska mogła nad nimi pracować niewiele później. Niespełnieniem tej owocnej współpracy (i nadziei mojej mentorki) jest niestety brak zwieńczenia jej moją pracą doktorską!

Jedynym problematycznym wątkiem współpracy z CASE był mój status zatrudnieniowo-dochodowy. Zaangażowanie oparte na umowach o dzieło przy realizacji konkretnych projektów nie dawało stabilizacji zatrudnienia i dochodów, co było istotne w przypadku ekspertów nieposiadających innej (instytucjonalnej) afiliacji poza CASE. Ale nabyta wówczas umiejętność zarządzania płynnością finansową z pewnością przydaje się do dziś. Pewnym rozwiązaniem było rosnące zaangażowanie w projekty komercyjne realizowane przez CASE-Doradcy i kontrakt menedżerski.

Oprócz pracy w projektach były kameralne seminaria i duże konferencje z udziałem światowych sław z dziedziny ekonomii. Były też obchody pięciolecia CASE (jeszcze w siedzibie przy ul. Bagatela) z moją oprawą gitarową, wigilie z opłatkami, całe mnóstwo chwil w rodzinnej, przyjaznej atmosferze. Współpraca z CASE to także wolność słowa i myśli, partnerstwo w relacjach i otwartość oraz mnóstwo przyjaznych, ciepłych ludzi. Cudowny, inspirujący czas.

Warszawa, kwiecień 2021 r.

**Katarzyna Piętka-Kosińska** – absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, z CASE związana w latach 1994–2014. W kolejnych trzech latach konsultantka w Deloitte, a od 2017 r. ekspert Departamentu Analiz Ekonomicznych w PKO BP.

## ZMIENIAĆ ŚWIAT NA LEPSZE

Kiedy w 1993 r. wybierałem studia, był to ciągle jeszcze początek transformacji i wtedy wybór ekonomii był dla mnie oczywisty: był to sposób na zmienianie świata, tak żeby ludziom żyło się lepiej. Przez pięć lat uczyłem się tego wszystkiego na Uniwersytecie Warszawskim. Miałem również szansę studiować za granicą. Czułem, że mam dużo do dania. Naprawdę bardzo mi zależało, żeby znaleźć takie miejsce, gdzie rzeczywiście będę mógł ekonomię uprawiać w taki sposób, żeby pomagać innym, żeby budować coś dobrego.

Od starszego kolegi ze studiów, Przemka Woźniaka, dostałem kontakt do CASE. Pierwszą osobą, z którą się tam zetknąłem, był profesor Andrzej Wojtyna i on poprosił mnie o realizację projektu, który wtedy wydawał mi się niewiarygodnie ambitny, prawie że ponad moje siły, czyli analizę wpływu sposobów negocjacji płacowych w Polsce na inflację. I to było niesamowite – pierwsze zastosowanie w praktyce czegoś, czego uczyłem się na studiach. A wkrótce wydarzyło się coś jeszcze bardziej szokującego. Marek Dąbrowski, jeden z wielkich założycieli Fundacji, zaproponował mi, żebym wyjechał do Mołdowy i zostałem doradcą premiera tego kraju. I to były ogromne wyzwanie i ogromna szansa. Oczywiście miałem też sporo obaw, czy sobie poradzę: prosto po studiach jadę do kraju, w którym nigdy wcześniej nie byłem, o którym praktycznie nic nie wiem, w którym CASE nigdy wcześniej nie działało. A jadę dlatego, że profesor Leszek Balcerowicz wspólnie z Markiem Dąbrowskim odbyli spotkanie z nowym reformatorskim premierem Mołdowy i obiecali mu pomóc. I ta pomoc została wysłana w mojej osobie. I tak zacząłem pracę w CASE: od roku pobytu w Kiszyniowie w najtrudniejszym dla tego kraju okresie.

Polecałem do Kiszyniowa zakładać tam biuro projektu i starać się zrozumieć, komu i w czym mam pomóc. Wylądowałem w dniu, w którym mołdowski lej uległ dramatycznej dewaluacji, bo był to rok tzw. kryzysu rosyjskiego. Z dnia na dzień gospodarka została straszliwie dotknięta. Eksport i import uległy bezprecedensowemu załamaniu. Rosyjski Gazprom ograniczył dostawy gazu, w domach nie było ogrzewania, ulice były nieoświetlone. W Mołdowie jest zwykle ciepło, ale w tamtym roku zima była bardzo ostra. Skrzyżowanie tych wszystkich okoliczności sprawiło, że była to rzeczywiście przygoda życia z misją. Przy wsparciu kolegów z Warszawy i dzięki konsultacjom telefonicznym i mailowym z Markiem Dąbrowskim i z innymi kolegami, którzy przyjeżdżali, rzeczywiście udało mi się coś dobrego zrobić, być pomocnym dla premiera, dla ministrów tego kraju. I było to doświadczenie, które ukształtowało resztę mojego życia.

Bo pierwsza praca i pierwsze doświadczenie zostają człowiekowi na zawsze. CASE zaoferowało mi możliwość, której nigdy nie zapomnę. I to, co robię teraz, jest bardzo z tym związane. Jestem dyrektorem od spraw polityki ekonomicznej w Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju i robię to, co robiłem wtedy w Mołdowie jako świeży absolwent uniwersytetu. I ciągle wyciągam z tego wnioski. I ci ludzie, których wymieniałem, zwłaszcza Marek Dąbrowski, profesor Andrzej Wojtyna i oczywiście doktor Ewa Balcerowicz i profesor Stanisława Golinowska, oni wszyscy byli moimi mentorami, nauczyli mnie, jak być ekonomistą.

Mołdowa była pierwszą okazją, aby zrealizować studenckie marzenia o zmianie świata. Później były inne. I w każdym kraju zajmowałem się trochę czymś innym, ale zawsze czymś, co było bardzo ważne. W Ukrainie pomagałem reformować system emerytalny, który był w totalnej ruinie. Potem był bardzo ciekawy, niezwykle projekt w Jemenie w roku 2007; jeden z pierwszych projektów CASE w innym regionie niż kraje transformacji postkomunistycznej. Jemen jest teraz w stanie straszliwej wojny, ale zawsze był jednym z najbiedniejszych krajów na świecie, a graniczył z najbogatszymi krajami świata, państwami arabskimi wydobywającymi ropę. I myśmy próbowali pomóc rządowi jemeńskiemu wypracować sposoby skorzy-

stania z sąsiedztwa z tymi znacznie wyżej rozwiniętymi krajami, czerpiąc z doświadczeń Polski i innych krajów centralnej i wschodniej Europy i integracji z Unią Europejską. Dla mnie było to niewiarygodnie ciekawe i bardzo, wydaje mi się, pomocne wówczas dla tego kraju.

Niezwykle ważnym agentem zmian jest Unia Europejska. Kilka projektów CASE, które prowadziłem dla Komisji Europejskiej, polegało na ocenie sposobów i skuteczności wspierania krajów transformacji i krajów słabiej rozwiniętych przez Unię. Robiłem takie projekty np. w Tadżykistanie, w Serbii i w Kosowie. Były to projekty analityczne, ale też praktyczne, bo dawały wskazówki, jak lepiej można wydawać europejskie pieniądze, tak by niosły większy pożytek krajom potrzebującym. I to też jest dla mnie duże źródło satysfakcji.

Przez wiele lat (1998–2004) głównie uczyłem się od starszych bardziej doświadczonych współpracowników Fundacji i założycieli. Dzięki Fundacji miałem okazję pracować dla wielu organizacji, a także spotkać bardzo wiele osób najwyższego kalibru, najlepszych ekonomistów na świecie.

W 2004 r. pracowałem w Banku Światowym w Waszyngtonie jako konsultant i równocześnie robiłem doktorat na Uniwersytecie w Londynie. Nieoczekiwanie napisał do mnie Marek Dąbrowski, który zawsze zaskakiwał mnie swoimi propozycjami i ich rozmachem. Byłem przekonany, że chce ze mną porozmawiać o jakimś kolejnym projekcie. Już się zastanawiałem, jak mu wytłumaczyć, że ze względu na doktorat w Londynie i pracę w Waszyngtonie nie bardzo mogę jechać do Biszkeku. Okazało się jednak, że Marek Dąbrowski składa mi ofertę objęcia funkcji członka zarządu CASE. Wówczas prezesem była profesor Barbara Błaszczuk, wiceprezesem doktor Ewa Balcerowicz, a ja byłbym drugim wiceprezesem. W tym czasie Marek Dąbrowski był przewodniczącym Rady Fundacji, czyli organu nadzorczego. Tak więc kolejny raz otrzymałem szansę, której się nie spodziewałem.

Wiceprezesem Fundacji byłem trzy lata. Wydaje mi się, że zrobiłem coś dobrego dla CASE i było to niezwykle satysfakcjonujące. W tym czasie nastąpiła zmiana skali działalności Fundacji, której towarzyszyło rosnące umiędzynarodowienie. Wiedzieliśmy bowiem, że transformacja w Polsce i innych krajach Europy centralnej dobiegała końca i że przyszedł czas na pomaganie innym krajom. Był to więc okres przyciągania do Fundacji wielu nowych osób, z innym bagażem doświadczeń, z innych kultur, z innych krajów. I to było szalenie satysfakcjonujące. Był to też okres wchodzenia Fundacji w wiele międzynarodowych sieci badawczych, konsultingowych.

W pewnym momencie postanowiłem odejść do sektora prywatnego, bo to mnie fascynowało. Zaczęłem pracę w konsultingu biznesowym, co było taką moją próbą, bo jak się okazało, DNA, które wbudowało we mnie CASE, zadziało i było bardzo silne. Zawsze chciałem zmieniać świat na lepsze i dlatego przeniósłem się do OECD, gdzie pracowałem pięć lat. Wróciłem do Polski w 2014 r., żeby objąć funkcję wiceministra finansów. I ciekawe, że to, co robiłem w Ministerstwie Finansów, było mocno związane z tym, czym zajmowałem się w CASE i czego nauczyłem się w Fundacji. Zostałem pełnomocnikiem rządu do spraw wprowadzenia euro w Polsce. (CASE w latach 2002–2004 prowadziło duży program badawczy na ten temat i ja w nim uczestniczyłem). Był to jeden nurt mojej działalności w Ministerstwie Finansów. A drugi to była reforma podatkowa. Sformułowałem propozycje reformy, która była wynikiem moich zainteresowań badawczych (także wcześniej w CASE), które były na przecięciu się makroekonomii, rynku pracy, polityki społecznej i finansów publicznych. Miałem silne przekonanie, że bardzo dużym problemem w Polsce, który można szybko rozwiązać, jest wysoki klin podatkowy dla osób nisko zarabiających. Będąc w Ministerstwie Finansów, bardzo starałem się ten problem rozwiązać.

Życzę CASE dalszych sukcesów, przyciągania młodych zdolnych ekonomistów, którzy też mają ciąg, żeby zmieniać świat, i wierzą w to, że przez rozsądną regulację ekonomiczną, rozwój instytucjonalny państwa można stwarzać możliwości dla ludzi i można prowadzić do tego, że ludzie mają lepsze życie. CASE jest unikatowym miejscem, gdzie, przynajmniej w Polsce, takie ambicje można realizować. To, że jest unikalnym w skali Europy i świata, pokazują też rankingi. Ale świadczą o tym także konkretne przypadki: w okresie, kiedy byłem w CASE, i rozumiem, że teraz też, do Fundacji garnęli się ludzie z całego świata.

Wiceprezesem w którymś momencie został Amerykanin, którego zwerbowałem do CASE – James Cabot. Spędził z nami kilka ładnych lat swojego życia, bo był tak zafascynowany tym, co robimy, że razem z CASE chciał zmieniać świat. I to jest wspaniałe i tak powinno zostać.

Londyn, 17 lutego 2021 r.

**Artur Radziwiłł** – doktor ekonomii, pracę w CASE rozpoczął w 1998 r. W latach 2004–2007 był wiceprezesem zarządu CASE. Zrealizował wiele projektów międzynarodowych, m.in. w Mołdowie, Tadżykistanie i Jemenie. Pracował dla Banku Światowego, Komisji Europejskiej, McKinsey i OECD, był wiceministrem finansów w latach 2014–2015. Dyrektor Country Economics & Policy w EBOR.

## CASE – JAK TRAFIĆ DO ŚWIATA BADAŃ

Pierwszy raz usłyszałam o Fundacji w czasie rozmowy z profesorem Stanisławem Welliszem. Pamiętam, że jego seminaria na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW były dla mnie jak objawienie. Skomplikowane modele ekonometryczne potrafił przedstawić w prosty, dostępny sposób. Był przy tym niezmiernie otwarty, ciekawy naszego studenckiego spojrzenia na kwestie makroekonomiczne i niesamowicie skromny. Po zdanym egzaminie zapytał mnie, a byłam wtedy na piątym roku studiów, jakie są moje plany na przyszłość. Wtedy jeszcze nie wiedziałam, co chcę robić, ale raczej skłaniałam się w stronę analiz, badań makro, gdy to usłyszał, spytał, czy słyszałam o Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (CASE), wtedy jeszcze nie słyszałam.

Po dodatkowym roku studiów za granicą, stażu w Komisji Europejskiej i powrocie do Polski spróbowałam dowiedzieć się więcej o CASE. Po kilku miesiącach monitorowania strony internetowej Fundacji natrafiłam na ogłoszenie o pracę. I tak zaczęła się moja przygoda z CASE. Zostałam przyjęta na stanowisko administracyjne w zespole zajmującym się składaniem wniosków i aplikacji na granty badawcze i projekty rozwojowe.

Szybko poznałam dużą część zespołu, i to zarówno pracowników znajdujących się na miejscu, jak i tych współpracujących z nami zdalnie głównie poza Polską.

To, co wyróżniało CASE od innych miejsc pracy, to przede wszystkim atmosfera. W biurze zawsze można było liczyć na pomocną duszę. Szczególnie miło pamiętam Anię Maciążek, gdy do niej należała recepcja. Jacek Kasprzak zaskakiwał poczuciem humoru, Ania potrafiła swoim uśmiechem podnieść na duchu każdego. Nie sposób nie wspomnieć niesamowicie energicznej Doroty Rubnikowicz z księgowości czy Ewy Aniołkowskiej, która nieustannie pomagała mi wypełniać tabelki z finansowymi danymi.

Jeśli chodzi o pracowników naukowych, to większość z grona młodych analityków znała się ze studiów, wspólnych wyjazdów stypendialnych czy staży zagranicznych. To powodowało, że te nieformalne relacje przenosiły się do pracy i czasem trudno było się zorientować, czy jeszcze rozmawiamy na tematy zawodowe, czy już przeszliśmy do dygresji i spraw prywatnych. Spotykaliśmy się również poza pracą, wyjeżdżaliśmy razem na wakacje czy weekendy.

W zespole aplikacyjnym zawsze panował duch współpracy, szczególnie w najbardziej wrażliwych momentach tuż przed zamknięciem terminu na składanie wniosków o finansowanie projektów. Byliśmy ostatnim ogniwem w długim procesie przygotowywania wniosków, nie mogliśmy skończyć swojej pracy, dopóki nie otrzymaliśmy wszystkich dokumentów i części merytorycznych wniosków, tak więc czasem składanie aplikacji przeciągało się do długich godzin nocnych. Ponieważ o terminie decydowała data stempla pocztowego, a od poczty głównej dzieliło nas kilkaset metrów, często razem z Jamesem stawialiśmy się tam po 23.30 z nadzieją, że nie będzie kolejki i przesyłkę uda się nadać przed północą. Po tak wyczerpującej pracy koniecznie trzeba było zajrzeć do baru Lemon na Sienkiewicza, gdzie byliśmy częstymi gośćmi.

W miarę zbierania doświadczeń otrzymywałam coraz bardziej odpowiedzialne zadania, jednym z nich było przygotowanie budżetu do jednego z międzynarodowych projektów. Pamiętam, że już po wysłaniu wniosku zorientowałam się, że część budżetu nie została przewalutowana, i przez to budżet ma niedoszacowane koszty. Gdy otrzymaliśmy wyniki przetargu, to był to jeden z niewielu momentów, kiedy cieszyłam się, że to nie nasz wniosek otrzymał finansowanie...

Z czasem zaczęłam brać udział w projektach jako ekspert zajmujący się rynkiem pracy, nierównościami, ekonomią edukacji i gender gap. Współrealizowałam badania dotyczące pracy nierejestrowanej w Polsce, mobilności naukowców w Polsce, gender gap w krajach partnerstwa wschodniego.

Doświadczenia zebrane w CASE zachęciły mnie do wyboru kariery naukowej. W 2008 r. złożyłam na kilku uczelniach w Wielkiej Brytanii wnioski o przyjęcie mnie na studia doktoranckie, i ostatecznie studiowałam w Institute for Social and Economic Research (ISER) na Uniwersytecie w Essex. Po kilkuletnim pobycie za granicą w 2011 r. wróciłam do kraju. Ponieważ w trakcie studiów doktoranckich zajmowałam się głównie ekonomią edukacji, zdecydowałam się na pracę w Instytucie Badań Edukacyjnych, w zespole profesor Urszuli Sztanderskiej. Obecnie pracuję jako data scientist w międzynarodowej korporacji.

Warszawa, 8 kwietnia 2021 r.

**Magdalena Rokicka** – doktor ekonomii, w latach 2004–2008 w CASE członek zespołu aplikacyjnego. Obecnie data scientist specjalizujący się w eksploracji tekstu (ang. text mining) i programowaniu neurolingwistycznym (NLP).



## CASE, CZYLI WIEDZA I OTWARTOŚĆ

CASE poznałem w 1998 r. Wtedy było dla mnie źródłem wiedzy, którym zresztą pozostało do dziś. Obok NBP było to miejsce, w którym można było posłuchać wybitnych ekonomistów oraz dostać znakomite opracowania dotyczące ekonomii i to za darmo. Dla studenta miało to pierwszorzędne znaczenie, zwłaszcza że internet w naszym kraju wtedy dopiero raczkował.

W 2000 r. CASE stało się dla mnie dodatkowo źródłem dochodów. Nadal mieszkalem z bratem i pięcioma kolegami (nie licząc weekendowych lokatorów) na 27 m<sup>2</sup> w kawalerce przy ul. Bagno. Ale pieniądze z CASE złagodziły wcześniej bardzo napięte ograniczenie budżetowe, przy którym bilet do kina czy Big Mac były luksusem. Skądinąd pierwszy raz zjadłem w restauracji w Warszawie także dzięki CASE – kolację z Davidem Owenem z MFW. Mniej więcej dziesięć lat później przeczytałem w „Polityce” o trudnym życiu studentów, którzy muszą gnieździć się... w trójkę w takiej samej kawalerce. W dekadę jakość życia, także studentów, poprawiła się około dwukrotnie. Ludzie tworzący CASE mieli w tym swój ważny udział.

Dochody, które uzyskiwałem w CASE, wiązały się z funkcją asystenta merytorycznego grupy doradczej dla ówczesnego prezydenta Gruzji Eduarda Szewardnadze pracującej w latach 2000–2002 na rzecz reform gospodarczych w tym kraju. Funkcja ta dała mi szansę bliżej poznać ludzi, którym Polska zawdzięcza swój gospodarczy sukces. Pozwoliła mi także zobaczyć, w jak opłakanym stanie mógł znaleźć się nasz kraj, gdyby wybrał inną drogę: gdyby, zamiast szerokich i głębokich wolnorynkowych reform, usiłował – jak Gruzja – wprowadzać zmiany stopniowo, byle tylko nie narazić się wyborcom. Gruzja pokazała mi lepiej niż jakikolwiek inne doświadczenie, że jeśli próbuje się gasić pożar stopniowo, to zostają zgłiszczona: powszechna i skrajna bieda. Poza garstką oligarchów nie ma wygranych takiej drogi. Także władza ma wtedy trudniej – każdy dzień jest szarpaniną z lawinowo narastającą liczbą problemów, co dzięki CASE widziałem z bliska. Nawet zewnętrzny blichtr znika – nie ma za co odmalować odrapanych ścian ani wymienić przetartych wykładzin. Potem jest tylko gorzej – zostają niechęć albo wręcz nienawiść obywateli i potamane kariery, których dobrą ilustracją są samodzielnie robione wizytówki, wycinane żyletką, odwołujące się do przeszłych funkcji. Widziałem takie wizytówki u byłych ludzi władzy z krajów posocjalistycznych, którzy nie mieli dość wiedzy lub odwagi, kiedy rządili, żeby werbalną troskę o obywateli przekuć na wolnorynkowe reformy realnie poprawiające warunki życia społeczeństwa.

CASE dało mi też wczesną naukę, że o racji nie decyduje większość, nawet jeśli stanowią ją eksperci i to najbardziej uznani. Taka większość również może się mylić. Kierowani przez Andrzeja Bratkowskiego analitycy CASE jako jedyni przewidzieli spowolnienie w 2001 r. (kwartalnik PG TOP 2001/1). Ministerstwo Finansów, NBP, a także międzynarodowe instytucje finansowe długo obstawały, że dynamika PKB w 2001 r. przyspieszy.

W następnych latach CASE wiele razy było dla mnie platformą poznawania, ale też dzielenia się wynikami analiz odbiegających od poglądów większości. To w CASE z profesorem Leszkiem Balcerowiczem ostrzegaliśmy na początku 2009 r., że stymulacja fiskalna w odpowiedzi na globalny kryzys finansowy może w wielu krajach doprowadzić do kryzysu finansów publicznych (prezentacja „Fiscal Stimulus Packages: Can They Rescue the Economy?”). To także w CASE z Piotrem Ciżkowiczem przestrzegałem w 2011 r., że stopy procentowe bliskie zera mogą wepchnąć wiele gospodarek, śladem Japonii, w pułapkę narastającego długu publicznego i powolnego wzrostu (Zeszyty BRE-CASE nr 114), a w 2014 r. pokazywałem, w jaki sposób niekonwencjonalna polityka pieniężna osłabia długofalowy wzrost (Zeszyty mBank-CASE nr 131). To również tu z Aleksandrem Łaszkiem ostrzegałem w 2016 r., że odpowiedź polityki makroekonomicznej

w Europie na globalny kryzys finansowy, spowalniając restrukturyzację i – w efekcie – osłabiając mobilność społeczną, zwiększa szanse wyborcze populistów (Zeszyty mBank-CASE nr 144). To na zaproszenie CASE z Łukaszem Janikowskim wyjaśniałem europarlamentarzystom w 2018 r., jak niekonwencjonalna polityka pieniężna może komplikować komunikację banku centralnego z otoczeniem (In-depth analysis requested by the ECON committee, Monetary Dialogue, September 2018). To także w CASE w maju 2020 r., z jednej strony uspokajałem, że alarmistyczne prognozy spadku PKB w następstwie pandemii są grubo przesadzone, a z drugiej strony przestrzegałem przed ignorowaniem przez politykę makroekonomiczną ryzyka wystąpienia kolejnych fal zachorowań (Zeszyty mBank-CASE nr 165).

Mam nadzieję, że CASE dalej będzie się rozwijać. Bo wiedza i otwartość, którą zapewnia, są bardzo potrzebne.

Warszawa, 27 lutego 2021 r.

**Andrzej Rzońca** – absolwent SGH i jego profesor, członek RPP III kadencji (w latach 2010–2016), współpracownik CASE od 2000 r.

## CASE DAWAŁO WIĘKSZE MOŻLIWOŚCI NIŻ ŚWIAT AKADEMICKI

Praca w Fundacji Naukowej CASE, bardzo twórczym i otwartym środowisku, bez wątplenia zadecydowała o kierunku mojego rozwoju zawodowego, szczególnie zaś o wyborze ścieżki związanej z uprawianiem nauki. Pracę w Fundacji rozpoczęłam w 2001 r., jeszcze w czasie studiów w Instytucie Socjologii na Wydziale Filozofii i Socjologii UW. Na uczelni zetknęłam się po raz pierwszy z niezwykle wówczas innowacyjnymi badaniami prowadzonymi przez profesor Stanisławę Golinowską na temat ubóstwa w Polsce w okresie transformacji ustrojowej. Śledziłam projekty naukowe realizowane przez Fundację i zdecydowałam się ubiegać o pracę tutaj. Szczęśliwy traf sprawił, że kiedy aplikowałam do CASE, profesor Golinowska inicjowała interdyscyplinarne badania dotyczące opieki zdrowotnej po reformie 1999 r. oraz – we współpracy z Uniwersytetem w Mannheim – projekt poświęcony analizom ubóstwa i pomocy społecznej. CASE rozpoczynało w tym czasie drugą dekadę działalności, a ja swoją przygodę zawodową, którą – choć już w innej formie – kontynuuję w CASE do dnia dzisiejszego.

W CASE pracowałam w ramach projektów łączących problemy społeczne i ekonomiczne. Choć Fundacja zawsze była postrzegana jako silnie zorientowana liberalnie i makroekonomicznie, wbrew tej opinii angażowałam się w badania z zakresu polityki rynku pracy, nierówności społecznych i zdrowotnych, niepełnosprawności oraz opieki zdrowotnej. Z jednej strony prowadziliśmy analizy systemowe, z drugiej zaś, badania zorientowane na potrzeby grup społecznych najbardziej narażonych na wykluczenie z rynku pracy. W kolejnej dekadzie, wraz z malejącym bezrobociem i pojawieniem się nowych kwestii socjalnych w Europie związanych ze starzeniem się populacji, realizowaliśmy badania w międzynarodowych projektach. Dotyczyły one systemu opieki zdrowotnej nad osobami starszymi – budowania systemu opieki odpowiedniego do nowych potrzeb, uwarunkowań zdrowego starzenia się i aktywności w wieku starszym. Wyniki badań publikowaliśmy zarówno w serii raportów CASE, jak i w ramach stałej sieci instytucji badawczych pod nazwą ENEPRI oraz w renomowanych czasopismach międzynarodowych.

Praca w CASE pozwalała na wejście w świat nauki międzynarodowej. W pierwszej dekadzie nowego stulecia było to unikalne doświadczenie – CASE dawało w tym zakresie większe możliwości niż świat akademicki. Miałam sposobność zweryfikowania swojej wiedzy i umiejętności w konfrontacji z doświadczonymi europejskimi naukowcami, a także podejmowania własnych inicjatyw badawczych. Była to sytuacja learning by doing, gdyż modelowania ekonometrycznego czy pewnych typów analiz statystycznych uczyłam się bezpośrednio podczas realizacji złożonych przedsięwzięć badawczych.

W Fundacji panowała atmosfera otwarta na dyskusję i niezwykle partnerska. Nie było ściśle przestrzeganej hierarchii, co sprzyjało tak rozwojowi zawodowemu, jak życiu towarzyskiemu i poczuciu wspólnoty. Podobnie jest do dzisiaj. Zarząd i Rada Fundacji wspierały też młodych naukowców w poszerzaniu kwalifikacji, fundując stypendia bądź pomagając w pokryciu kosztów szkoleń czy studiów. Ja również otrzymałam wsparcie finansowe, kiedy podjęłam studia podyplomowe na kierunku Social Protection Financing, współorganizowane przez Międzynarodową Organizację Pracy i Wydział Ekonomii Uniwersytetu Maastricht.

Dziś, po latach, wciąż uczestniczę – choć w mniejszym stopniu – w przedsięwzięciach podejmowanych w ramach Fundacji. Cieszę się również, że mogę wspierać Fundację jako członkini Rady CASE. Fundacja ma ugruntowaną pozycję, ale nie ustaje w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju, w tym również realizacji badań społecznych. Jest i – mam nadzieję – nadal będzie miejscem inspirującym kolejne pokolenia młodych naukowców z Polski, Europy Zachodniej i Wschodniej.

Warszawa, 21 marca 2021 r.

Agnieszka Sowa-Kofta – doktor habilitowana w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki socjologiczne, z CASE związana od 2001 r. do dnia obecnego, od 2017 r. członek Rady Fundacji. Obecnie pracuje w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych.

## 15 INSPIRUJĄCYCH LAT MOJEGO ŻYCIA, KTÓRE BEZ CASE BYŁOBY UBOŻSZE

CASE to 15 lat mojego życia zawodowego, a co ważniejsze 15 pierwszych lat. To także de facto pierwszych 15 lat mojego w pełni dorosłego życia. W trakcie pracy w CASE ożeniłem się, urodziła się trójka moich dzieci, kupiłem dom i posadziłem drzewo...

Myślę, że gdy razem z licznymi koleżankami i kolegami columbijsko – sussexowo – leuvenowej grupy studenckiej na WNE UW zaczynaliśmy współpracować z CASE mniej więcej w latach 1997–1999, nikomu z nas nie przyszło do głowy, że ta przygoda będzie trwała tak długo.

Nie mówię tu tylko o wspólnych projektach, które dawały nam mnóstwo intelektualnej frajdy i były niejako przedłużeniem studiów. Możliwość współpracy z osobami, które kształtowały oblicze transformacji gospodarczej nie tylko w Polsce, lecz także w całym naszym regionie, to pokarm dla umysłu w czystej postaci.

Do tej pory pamiętam organizowane w CASE spotkania z nieżyjącym już profesorem Stanisławem Welliszem. Z tym cudownym i niezwykle skromnym i mądrym człowiekiem analizowaliśmy i „rozbieraliśmy na czynniki pierwsze” różne teksty ekonomiczne. Poszukiwaliśmy w nich nie tylko inspiracji do własnych działań, ale także tego, czego w analizie ekonomicznej raczej należy unikać.

Pamiętam też swoje pierwsze, naprawdę trudne wyzwanie w CASE, gdy w 1999 r. przyszło mi być głównym odpowiedzialnym za organizację dużej międzynarodowej konferencji dotyczącej rynku pracy w naszym regionie pod tytułem „Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna”. Praca była owocna, konferencja okazała się sukcesem, a jej tematyka była potem głównym obszarem moich zainteresowań, badań i publikacji przez najbliższych kilkanaście lat. Z drugiej strony nie zapomnę też nigdy odpowiedzi jednego z tuzów światowej ekonomii, który w reakcji na informację o tym, ile jesteśmy w stanie zapłacić za wystąpienie, poradził mi poszukanie kogoś „bardziej motywowanego ideologicznie”...

W CASE poznałem niezwykle ciekawych ludzi, którzy wpłynęli nie tylko na moje życie zawodowe, lecz także na sposób, w jaki patrzę na świat. Spotkanie osób pochodzących z różnych kultur, inaczej myślących, a nie raz także wzajemnie skonfliktowanych pokazało mi, że po dwóch stronach sporu rzadko są „ci źli” i „ci dobrzy” – są jedynie ludzie patrzący inaczej na świat, często mający po prostu sprzeczne cele i interesy.

Doświadczenia z realizacji projektów CASE na Kaukazie zostaną ze mną na całe życie. Gruzini nauczyli mnie patrzeć na świat ze spokojem i dystansem. Ci ludzie, którzy na początku lat 2000 żyli w kraju z ciągłymi brakami dostaw prądu, z pamięcią wojny i kilometrowych kolejek po chleb oraz pod ciągłym – wciąż obecnym i wszechobecnym – zagrożeniem z północy, nauczyli mnie optymizmu i radości życia, której trudno doświadczyć gdzie indziej. Nigdy nie zapomnę taksówkarza, weterana wojny w Abchazji, który starą ładę siemiorokę z zamykanymi na zapałkę szybami prowadził jedną (lewą!) ręką. Jego spokój sprawiał, że nawet na dość nieuporządkowanych tbiliskich ulicach czułem się z nim bezpiecznie...

Moje związane z CASE doświadczenia kaukaskie to także Azerbejdżan i Armenia. Kraje w konflikcie, o którym znów niedawno musiał sobie przypomnieć świat. Pamiętam melancholię w oczach urzędnika ormiańskiego MSZ, gdy przy pięknej pogodzie patrzył z okna swojego gabinetu na Ararat – górę, która, będąc symbolem tego narodu, znajduje się (za sprawą Lenina) na terytorium obcego państwa. Pamiętam wizytę w muzeum ludobójstwa Ormian. Oba te zdarzenia mogą pozwolić zrozumieć, co czują przedsta-

wiele dumnego i starożytnego narodu, którego jedynej nadziei na pokój upatruje się w sojuszu z tymi, którzy tę górę obcym oddali.

Praca w CASE pozwoliła mi też spotkać Azerów, gościnnych i otwartych, a jednocześnie dumnych i pełnych przekonania, a nawet pasji do swoich racji w wieloletnim sporze z zachodnimi sąsiadami. Łączących wiarę w rozwój ekonomiczny i społeczny swojego kraju z realizowanym z poświęceniem pragnieniem powrotu do utraconych gdzieś w Związku Radzieckim muzułmańskich korzeni.

Jestem wdzięczny za to, że w połowie lat 90., gdy wiele osób wybierało szybkie ścieżki kariery w korporacjach, dane mi było wybrać zajmowanie się pogłębianiem wiedzy o transformacji gospodarczej i jej praktycznym szerzeniem w naszym regionie. Bez tego moje doświadczenie życiowe byłoby po prostu uboższe.

Za to i za wiele więcej – dziękuję!

Warszawa, 19 lutego 2021 r.

**Mateusz Walewski** – związany z CASE w latach 1997–2011. Uczestnik licznych projektów badawczych i doradczych CASE. Członek Zespołu Doradców Strategicznych Premiera w latach 2008–2010. W latach 2010–2011 pracownik Instytutu Badań Edukacyjnych. Od 2011 do 2018 r. w PwC. Od 2018 r. główny ekonomista Banku Gospodarstwa Krajowego.

### DOKTORAT, BAŁKANY I PRZYJAŹNIE

Fundacja CASE była moim pierwszym miejscem pracy. Po latach muszę przyznać, że miałem wielkie szczęście, bo bogactwo doświadczeń, spotkań i zawodowych wyzwań uposażyło mnie wspaniale na całe zawodowe życie. Czuję jego pozytywny wpływ do dziś.

Moja współpraca z CASE sięga 1996 r. i związana jest z siedzibą Fundacji jeszcze przy placu Unii Lubelskiej. Zawsze gdy jestem w pobliżu, zerkam z nostalgią na wspaniałą kamienicę przy ul. Bagatela 14, z którą związanych jest tyle fantastycznych wspomnień...

W CASE pojawiłem się po raz pierwszy pod koniec studiów magisterskich na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW, o ile mnie pamięć nie myli, z polecenia profesora Wojciecha Maciejewskiego. W połowie lat 90. Fundacja miała wśród młodych ekonomistów opinię miejsca niezwykłego, dającego możliwość zetknięcia się z kluczowymi osobami polskiej transformacji. Była też jednym z niewielu miejsc na ówczesnym rynku pracy, które po studiach ekonomicznych dawało możliwość zatrudnienia w zawodzie bez konieczności skręcania w marketing, zarządzanie czy biznes. Dla młodych, ciekawych świata i pełnych ambicji prawie absolwentów WNE i SGH było wymarzone miejsce i nic dziwnego, że bardzo szybko tak wielu z nich znalazło w CASE swoje miejsce. Niektórzy, wliczając mnie, grzali je tam przez kilkanaście lat. Nie bez znaczenia była wyjątkowa atmosfera w Fundacji, pełna otwartości i zaufania oraz wiary w nową wiedzę i świeże spojrzenie na rzeczywistość, przy akceptacji często żadnego doświadczenia zawodowego. Tworzyli ją wtedy wspaniali ekonomiści, wśród których największy wpływ mieli na nas, młodych, Marek Dąbrowski, Barbara Błaszczyk i Ewa Balcerowicz. Każdemu z osobna jestem za to niezmiernie wdzięczny.

Myślę, że to zaufanie okazało się kluczowe w mojej dalszej drodze zawodowej, pokazało, że liczą się chęć pracy, pasja i otwartość na nowe wyzwania i że można na nich budować własną ścieżkę zawodową. Pracując w CASE, szukaliśmy swoich tematów, które później dzięki pomocy mentorów CASE stawały się naszymi obszarami eksperckimi, które wielu z nas pogłębiało przez wiele lat. To wsparcie miało również postać stymulujących szkoleń, staży zagranicznych, stypendiów i pobytów badawczych, ale nasze ścieżki zawodowe krystalizowały się również w trakcie wyjazdów doradczych, w ramach których dzieliliśmy się polskimi doświadczeniami transformacyjnymi z innymi krajami byłego bloku wschodniego.

Nie mam też najmniejszych wątpliwości, że to Fundacja, przez swoją unikalną atmosferę i naukowy klimat, zmotywowała mnie do napisania pracy doktorskiej, wsparła jej publikację i pozwoliła jej zaistnieć w szerszym obiegu, tym samym przyczyniając się do jej docenienia (Nagroda Banku Handlowego). Nie mogę nie wspomnieć w tym kontekście nieocenionego wsparcia merytorycznego od samego początku profesora Marka Dąbrowskiego, i na późniejszym etapie profesora Andrzeja Wojtyny. Obaj byli i do tej pory są dla mnie źródłem inspiracji, wzorem dociekliwości badawczej i erudycji, przy jednoczesnej otwartości i partnerskim podejściu do współpracy. Nie zapominając o wyjątkowym poczuciu humoru i dystansu, przez które te zawodowe relacje nabierały szczególnego charakteru.

Bez CASE z całą pewnością nie byłoby również mojej pracy doktorskiej przygotowanej pod zyczliwym kierunkiem profesora Maciejewskiego na Uniwersytecie Warszawskim. Pogłębiona analiza inflacji bazowej na podstawie polskich danych z lat 90., od początku silnie związana tematycznie z projektami badawczymi, znalazła w CASE ogromne wsparcie merytoryczne, bez którego dużo trudniej byłoby ją doprowadzić do szczęśliwego końca, a więc do obrony w 2002 r. Ogromne znaczenie miało też opublikowanie przez CASE mojej pracy doktorskiej w formie książkowej (*Inflacja Bazowa* w 2003 r.), co pozwoliło na po-

szerzenie kręgu odbiorców, i w rezultacie przyczyniło się do przyznania jej Nagrody Banku Handlowego w Warszawie S.A. za szczególny wkład w rozwój nauki w sferze ekonomii i finansów (w 2003 r.).

Poza nurtem czysto naukowym i badawczym CASE na zawsze będzie miało dla mnie rys bałkański za sprawą projektu doradczego w Czarnogórze. Muszę przyznać, że bez wielkiego entuzjazmu udałem się do Podgoricy w grudniu 2001 r. Nie przeczuwałem, że czeka mnie jedna z największych przygód mojego życia. Od strony zawodowej nie brakowało wyzwań związanych z pracą w jedynym w kraju prywatnym instytucie ekonomicznym oraz doradztwo rządowi Czarnogóry. Niesamowita gościnność Czarnogórców, wtedy świeżo po wojnie spragnionych kontaktu z obcokrajowcami, w połączeniu z mikroskalą kraju (650 tys. mieszkańców), stopniowo kroczącego w stronę niezależności od Serbii, spowodowała, że w kilka miesięcy poznałem znaczną część jego elity, w tym najważniejszych ekonomistów, polityków i artystów. Sporo z tych znajomości zamieniło się w przyjaźnię, z których część trwa do dziś. Ale Czarnogóra to również weekendowe wypadki w okoliczne góry z lokalnym klubem górskim, będące najlepszą na świecie lekcją języka, zwyczajów i kultury. Doświadczenia te zaowocowały dalszymi projektami w regionie: najpierw w BiH, a następnie w Serbii – razem blisko trzy niezapomniane lata spędzone w byłej Jugosławii między 2008 a 2010. Nieco później, w latach 2008–2011, CASE dało mi też możliwość pracy w Ukrainie, w Białorusi i w Azerbejdżanie.

Niezmiernie trudno jest na dwóch stronach streścić piętnaście lat arcyciekawej współpracy z CASE. To z pewnością nieocenione zawodowe wyzwania i doświadczenia, ale też, być może przede wszystkim, wspaniała wspólnota przyjaciół, dziś rozrzucona po wielu prestiżowych instytucjach międzynarodowych na całym świecie, ale pozostająca w stałym kontakcie i wspierająca się na polu zawodowym i towarzyskim.

Bruksela, 28 lutego 2021 r.

**Przemysław Woźniak** – doktor ekonomii, absolwent WNE UW, uczestnik projektów CASE w latach 1996–2011, członek Rady Fundacji CASE w latach 2005–2013, CASE Fellow w latach 2009–2011. Od 2011 r. pracuje w Komisji Europejskiej w Brukseli, w Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarczych i Finansowych.

## KIEDY MYŚLĘ O CASE, TO....

Z przyjemnością wracam myślami do czasów mojej pracy w CASE. Była to moja pierwsza praca po studiach, nie licząc krótkiego stażu w korporacji – General Motors. Dzięki CASE przekonałam się, że jednak pasuje mi bardziej praca naukowa.

„A Ty może zajmiesz się CAP-em?”

Tak właśnie na jednym spotkaniu w CASE powiedział do mnie profesor Marek Dąbrowski, za co do dziś jestem mu wdzięczna, a wtedy nawet nie widziałam, o co mu chodzi. Zupełnie nie rozumiałam, co to jest ten [kæp], nie wiedziałam, jak się to pisze, bo tylko padło słowo. Nie rozumiałam, że chodzi o skrót i z angielskiego skojarzyłam tylko ze słowem „czapka, kapelusz”, ale domyślałam się, że raczej to nie to. Przełamałam wstyd i zapytałam, co to jest... dowiedziałam się, że to Common Agricultural Policy (CAP) – Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej – której należy się przyjrzeć pod kątem efektywności wydawania funduszy publicznych. Kilka lat później, w 2003 r. dzięki pracy w CASE nad tym tematem zrobiłam doktorat, broniąc pracę doktorską pt. „The competitiveness of Polish agriculture in the context of Integration with the European Union” na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW. Otrzymałam za tę pracę II Nagrodę Banku BISE im. profesora Witolda Kuli (2004) oraz Nagrodę Ministra Edukacji Narodowej i Sportu (2004). W pracy naukowej pomogły mi bardzo stypendia i wyjazdy afiliowane przy CASE: Stypendium ING Banku i Fundacji CASE (2001/2002); kurs Joint Vienna Institute w Wiedniu (2000), staż Sacred Heart University w USA, stypendium Dekabana-Liddle na Uniwersytecie Glasgow (2002), stypendium British Council i Banku Światowego na studia MPhil in Development na Uniwersytecie Cambridge (Corpus Christi College) na kierunku Development Studies.

W rozwoju naukowym bardzo też pomogło mi seminarium doktoranckie prowadzone w CASE przez profesora Stanisława Wellisza, który wtedy wykładał jednocześnie na Columbia University w Nowym Jorku. Dzięki niemu nauczyłam się critical thinking and reasoning. Miał w zwyczaju dzielić nas na zwolenników i oponentów każdej tezy, o której rozmawialiśmy. Były to małe debaty oksfordzkie, które uczyły nas szerszego spojrzenia na każdy temat i umiejętności bronięcia swojego stanowiska.

### Ludzie z pierwszych stron gazet

Może to zabrzmie nieco naiwnie, ale w CASE od razu uderzyło mnie to, że wszędzie wokół byli obecni ludzie znani z prasy i telewizji. Po pierwsze byli to ci, o których się dużo mówiło i pisało, od których wiele zależało. Po drugie, też ci, którzy sami pisali w prasie i gościli znane osobistości w telewizji. Zatem z jednej strony byli to znani ekonomiści z najważniejszych polskich instytucji (banków, ministerstw, uniwersytetów etc.), politycy, przedsiębiorcy (m.in. prezesi banków, członkowie korporacji, lobbyści branżowi) oraz przedstawiciele instytucji międzynarodowych (Banku Światowego, Komisji Europejskiej, ambasad i wielu, wielu innych). Tak też dorobiłam się zdjęcia z Jeffreyem Sachsem! Obok celebrytów przewijali się ci, którzy pisali o bieżących i najważniejszych sprawach ekonomicznych w Polsce i na świecie – redaktorzy znanych gazet z różnych stron areny politycznej.

Dzięki przebywaniu w takim otoczeniu nauczyłam się nawiązywania kontaktów z przedstawicielami różnych środowisk, co przydało mi się w wielu płaszczyznach pracy naukowej – od organizowania międzynarodowych konferencji, debat poświęconych różnym politykom ekonomicznym, poprzez prowadzenie badań naukowych i ewaluacyjnych z różnymi przedstawicielami interesariuszy, po wywiady z przedstawicielami politycznego establishmentu.



## Mówimy sobie na ty

Na uniwersytecie wpojono w nas szacunek do starszyny, więc nie zapomnę, jak o mało nie zemdlałam z wrażenia, kiedy na samym już początku pracy w CASE profesor Marek Dąbrowski powiedział: „Mów mi Marek, my tu sobie mówimy na ty”. No nie przyszło to automatycznie, przez jakiś czas ćwiczyłam mówienie bezosobowe, żeby nie trzeba było mówić „per ty”. Ale w końcu uznałam, że nie ma co się krygować, bo to: wygodne, nobilitujące, wszechobecne, skraca dystans i nie umniejsza majestatowi, bo majestat broni się sam. Ale jak już przeszło się na tę stronę, to z kolei trudno było w drugą – więc jak wracałam do „panowania” na uniwersytecie, to chciało mi się zwracać do mojego promotora profesora Jerzego Wilkina po imieniu, a to nastąpiło długo później, po obronie przeze mnie doktoratu. I też było dla mnie ważnym momentem.

## Co się stało z naszą klasą...

Nie wiem do końca, jak to się stało, ale w pewnym momencie większość ludzi, z którymi studiowałam na jednym roku na WNE UW, pracowała w jakiejś formie dla CASE – byli zatrudnieni w projektach, mieli udział w publikacjach, wystąpieniach konferencyjnych, misjach zagranicznych itp. Było to bardzo korzystne, co doceniłam jeszcze bardziej z perspektywy czasu. Po pierwsze, dzięki temu funkcjonowało się w bardzo dobrze znanym środowisku, które wspierało się nawzajem, a nie konkurowało ze sobą – totalne zaprzeczenie wyścigu szczurów znanego z korporacji! Po drugie, można powiedzieć, było to takim przedłużeniem młodości – przewaga młodego pokolenia w strukturze zatrudnienia wręcz biła po oczach. Po trzecie – kwitło życie towarzyskie i to nie w formie imprez integracyjnych (prześmiewanych do dziś na filmach o korporacjach), ale bardziej w stylu dekadencjonalnych spotkań literatów, którzy w dymie papierosów i przy niszowej muzyce (np. praskie klimaty) poszukują głębszego sensu życia i świętego graala. Takie to były czasy, że aż łezka w oku się kręci, gdyż klasa cała w końcu po świecie się rozjechała...

## Powiew Wschodu i Zachodu

W CASE zawsze było mnóstwo zagranicznych gości z całego świata. Wyraźnie dzielili się na tych ze Wschodu i tych z Zachodu. Oba światy były zupełnie inne i oba bardzo fascynujące. Ten pierwszy przybliżały osoby, które ukradkiem wymykały się i przyjeżdżały z Ukrainy czy Białorusi, żeby szukać pomocy merytorycznej w Polsce. Ich opowieści dotyczyły zarówno prozy życia w realiach postkomunistycznych, jak i ich ambicji zmian ekonomicznych w kierunku wolnej gospodarki. Dla nich Polska była bogatym i mądrym krewnym. Ten drugi świat był reprezentowany przez osoby otoczone blichтром sukcesu wolnej gospodarki, przywozili nowe idee, zagraniczne publikacje i fundusze na projekty pomocowe typu USAID etc. Dla nich to Polska była ubogim krewnym, co niestety czasem dawali nam odczuć.

Nieraz miałam okazję zajmować się jednymi i drugimi. Czasem, o zgrozo, dokładnie w tym samym czasie. Pamiętam, jak wioząc taksówką na konferencję CASE dwóch prelegentów, z których jeden władał tylko językiem rosyjskim, a drugi angielskim, ja siedziałam między nimi i starałam się za wszelką cenę podtrzymać ogólną konwersację. W końcu tak się zakręciłam, że dopiero zdumione oczy rozmówców pozwoliły mi się zorientować, że do Białorusina zaczęłam mówić po angielsku, a do Brytyjczyka po rosyjsku.

Warszawa, 26 lutego 2021 r.

**Katarzyna Zawalińska** – MPhil in Development z University of Cambridge (Wielka Brytania), doktor habilitowana WNE UW. W CASE od 1998 do 2003 r. Początkowo asystentka zarządu CASE, następnie uczestniczka i kierowniczką projektów CASE, naukowych i ewaluacyjnych. Stypendystka ING Banku i Fundacji CASE, (2001/2002). Od 2004 r. pracownik naukowy IRWiR PAN, w latach 2008–2016 jego wicedyrektor ds. naukowych.

---

# ROZDZIAŁ 4

DZIAŁAMY GLOBALNIE



Jan Hagemeyer prowadzi panel „Europe’s GVCs in the Post-COVID World” na międzynarodowej konferencji z okazji 30-lecia CASE „Looking Back to Look Forward: The Future of the EU Economy”, Warszawa, wrzesień 2021.



Jeffrey Sachs z wizytą w CASE.  
Od lewej: Joanna Binienda, Paulina Szyrmer, Marek Dąbrowski, Jeffrey Sachs, James Cabot, Izabela Marcinkowska, Artur Radziwiłł, Sebastien Leclef, Magda Rokicka, Ania Maciążek, Lena Kozarzewska, Katarzyna Szczepańska (CASE Doradcy). Biuro CASE przy ul. Sienkiewicza, 2007 r.



James Cabot, Sierż Naurodski, Przemysław Woźniak, Sebastien Leclef, Konferencja CASE i CASE Ukraina. Kijów, marzec 2007 r.



Wyjazd zespołu fundacji do Kijowa na konferencje CASE i CASE Ukraina w 2007 r.  
Na zdjęciu Ewa Balcerowicz i Irena Topińska.



Izabela Marcinkowska na konferencji „Global Think Tanks Summit”, Rio de Janeiro, 2019.

## CASE UKSZTAŁTOWAŁO MOJE ŻYCIE

W lutym 2009 r. przyszedłem do biura CASE, aby rozpocząć staż w CASE Białoruś<sup>1</sup>. Miałem niespełna 20 lat. Zanim do tego doszło, natknąłem się na ogłoszenie o stażu – w języku angielskim – w nieznanym mi wówczas organizacji o nazwie CASE Belarus w Warszawie. Byłem na II roku ekonomii w SGH, ale już miałem za sobą praktyki letnie w banku. Opisy wymagań i obowiązków stażysty brzmiały bardzo profesjonalnie i zachęcająco, a ja już wówczas szukałem możliwości zaangażowania się w działalność ekonomiczną na rzecz Białorusi.

Po przesłaniu CV zostałem zaproszony na rozmowę rekrutacyjną z szefem CASE Białoruś. Pamiętam, że spotkanie trwało około godziny i było oparte na studiach przypadków dotyczących białoruskiej gospodarki, sprawdzających umiejętności krytycznego myślenia i sprawnego liczenia. Dla mnie to było coś nowego, ciekawego i ambitnego. Później, gdy pracowałem w McKinsey i EY, przekonałem się, że rozmowy rekrutacyjne do tych instytucji były bardzo podobne.

CASE Białoruś dawało mi unikalną możliwość pracy w białoruskojęzycznym środowisku niezależnych ekonomistów, którzy próbują zmienić system na lepszy pomimo panującego w Białorusi reżimu. Na dodatek, mogłem to robić, nie wyprowadzając się z Warszawy. Dla lepszego zrozumienia sytuacji dodam kontekst: większość Białorusinów na co dzień mówi po rosyjsku, ale CASE Białoruś to nie tylko grono dobrych ekspertów, to są ludzie, którzy kochają swój kraj i własnym przykładem w pracy i w życiu codziennym zmieniają swoje otoczenie na lepsze.

Mimo że w życiu akademickim i zawodowym przechodziłem przez różne etapy – studia w Tajpej i Londynie, praca w biurze badań stosowanych NBP czy praca konsultanta biznesowego w McKinsey – zawsze pozostawałem w kontakcie z CASE Białoruś. Od 2009 r. przeszedłem szczeble od stażysty do wiceprezesa. Nie było to moje podstawowe zajęcie, które zapewniało utrzymanie, ale była to praca, którą lubiłem i ceniłem. Dlatego za każdym razem, gdy zmieniałem swoje podstawowe miejsce pracy, jednym z pytań, które zadawałem na rozmowie kwalifikacyjnej, była możliwość zachowania funkcji w zarządzie CASE Białoruś. To było i wciąż jest dla mnie bardzo ważne.

Przebywając poza granicami Białorusi dzięki pracy w CASE Białoruś, mogłem rozwijać swoją wiedzę i kompetencje, sieć kontaktów i chociażby minimalnie przyczyniać się do pozytywnych zmian w kraju, z którego pochodzę i który, mimo że w Polsce żyję od dwunastego roku życia, uważam za swoją Ojczyznę.

Opowiadając o CASE Białoruś, opowiadam pośrednio także o CASE, bo te dwie instytucje są ze sobą nierozzerwalnie związane. CASE, obok CASE Ukraina oraz dwóch białoruskich ekonomistów, jest członkiem założycielem fundacji CASE Białoruś, która – by móc niezależnie działać na rzecz Białorusi – została zarejestrowana w Warszawie w 2007 r. Od samego początku w pięcioosobowym składzie Rady Fundacji jest dwóch przedstawicieli CASE – Ewa Balcerowicz i Piotr Kozarzewski – i jeden przedstawiciel CASE Ukraina – Dmytro Boyarchuk. Natomiast prezesem Zarządu CASE Białoruś został ekonomista CASE – Sierż Naŭrodski.

To dzięki Ewie Balcerowicz umówiłem się na spotkanie z profesorem Balcerowiczem, który zgodził się zostać promotorem naukowym mojej pracy licencjackiej, a następnie także magisterskiej. Z kolei Piotr Kozarzewski był recenzentem jednego z moich pierwszych poważnych opracowań na temat prywatyzacji.

<sup>1</sup> Od samego początku CASE Białoruś korzystało z gościnności CASE i w siedzibie CASE ma swoje biuro. Pracujemy na ogół zdalnie, głównie w Mińsku i Warszawie.

Pamiętam, że dla mnie, młodego studenta, biuro CASE było bardzo międzynarodowym miejscem. To tu mogłem po rosyjsku porozmawiać z Markiem Dąbrowskim na temat wpływu systemu politycznego w Białorusi na reformy rynkowe. Z Sebastianem Leclefem po angielsku przedyskutować problemy współczesnej Europy. A od Haika Zakrzewskiego usłyszeć po polsku jakieś ciekawe historie na temat pomocy technicznej w krajach Afryki.

Ale to nie wszystko. CASE i CASE Białoruś to nie tylko ekonomia. Kiedy wszyscy w biurze wychodzili z pracy, a my z Sierżem zostawaliśmy, potrafiliśmy odpalić rzutnik i oglądać na szerokiej ścianie mecz BATE Borysów z Bayernem Monachium w Lidze Mistrzów albo jakieś inne ważne wydarzenie sportowe. Czasem kończyło się to tym, że trzeba było dzwonić po ochronę, żeby otworzyła nam drzwi od zewnątrz i wypuściła do domu.

Postscriptum. Gdy w sierpniu 2020 r. w Białorusi wybuchł kryzys polityczny, ekonomiści CASE Białoruś publicznie wsparli społeczeństwo obywatelskie. Najpierw stworzyli apel do białoruskich władz do zaprzestania stosowania represji, który został podpisany przez ponad 150 ekonomistów z ponad 25 krajów. Wsparcie przy zbieraniu podpisów i rozpowszechnieniu apelu zapewnili ekonomiści z CASE. Potem Sierż został koordynatorem Grupy Ekonomicznej Rady Koordynacyjnej, a ja – doradcą Swiałłany Cichanouskiej ds. reform rynkowych.

Warszawa, 1 marca 2021 r.

**Aleś Alachnovič** – wiceprezes CASE Białoruś i doktorant SGH w Warszawie. Przedstawiciel Swiałłany Cichanouskiej ds. reform gospodarczych. Absolwent ekonomii w London School of Economics i SGH w Warszawie. Wcześniej pracował w EY, McKinsey i NBP. Z CASE Białoruś związany nieprzerwanie od 2009 r.

## LONG LIVE CASE

I believe I cooperated somehow with CASE in the early 1990s when I was working on the topic of statistical systems in transitional countries. I am sure we cooperated with Professor Dąbrowski and had a session in conferences on a few occasions.

My formal cooperation with CASE started when then-President of CASE Luca Barbone invited me to join a team working on a project to calculate the Value Added Tax (VAT) Gap in the 27 EU Member States. This was an extremely interesting study for me as my area of research had always been developing and transitional countries. Here, I got to work on EU Member States. At the same time, I discovered that even the most developed statistical systems do not allow you to have the data you need and most importantly in the format and breakdown you need. We were trying to use VAT data from national accounts to establish the basis for the value added tax. I can assure you we had a lot of difficulties as well as fun doing this. The results were well received and I believe CASE is still working on updating the estimates. However, I am sure the team is finding better and more useful data than we got when the project started.

To my surprise, I was invited to join the distinguished group of CASE fellows and to my even bigger surprise, I am still a member of this group.

I am a big fan of what CASE is doing and am following its publications and seminars/webinars.

I have tried to bid for projects with CASE several times, but we have not had a lot of success. In 2020, however, CASE in consortium with my company ODW Consulting won an EU-financed project to collect prices and estimate purchasing power parities between Brussels and Washington DC and New York to be used to adjust salaries and subsistence allowances for EU staff working in Washington DC and New York. For me, this project is extremely interesting as I was overseeing the Global International Comparison Program (ICP) Office in the World Bank for the world ICP round 2005 and the initiation of the 2011 round. I brought to the project team the ICP gurus who, by then, were all retired, but became interested in this topic again. I believe this project is very interesting, on the one hand, for the young and dynamic CASE team to have the chance to interact with those who were running the largest statistical program in the world, and on the other hand, for the ICP elders who can learn new data collection techniques, such as web scraping, which did not exist when we were running the program.

A few years ago, we were discussing with CASE a project to conduct research on historical purchasing power parities in Eastern Europe and the Soviet Union in the 1970s and 1980s and link this body of research with the economic and social development of the countries in transition since the early 1990s. We had a team of researchers from the World Bank, Moscow Higher School of Economics, Russian Statistical Agency, and Statistics Poland. Unfortunately, the project failed to start due to lack of financing. As it is a historical project, we may keep trying to find new possible funders.

This summer I am becoming President of the International Association for Official Statistics (IAOS) and would like to conduct discussions between official statisticians and data users. I hope CASE and IAOS can organize a few webinars to discuss the utilization of information for policy making. In addition, IAOS is organizing its 2022 conference in Krakow, Poland, and I hope that CASE will be interested in providing several papers or organizing a panel at the conference.

I am not sure for how many of its 30 years that CASE has been ranked NUMBER 1. I wish that the numerator be as close as possible to the denominator.

I wish CASE to have more funding to provide more analytical and applied papers and exist indefinitely.

Washington DC, March 19, 2021

**Misha Belkindas** is Managing Director of ODW Consulting and incoming President of the International Association for Official Statistics (IAOS). He is a CASE Fellow and has worked on several CASE projects. He holds a PhD in Mathematical Economics from Central Economic-Mathematical Institute of the Academy of Sciences of the USSR in Moscow and an Honorary Doctorate from Institute of Economic Forecasting of Ukraine.

## CASE UKRAINE: A PLACE TO UNLOCK YOUR POTENTIAL

I joined CASE Ukraine in 2003. But on that day, I could not even imagine how exciting and long-lasting this journey would be. I graduated with an MA degree from the Economic and Education Research Consortium (later renamed the Kyiv School of Economics), the best economic program of those times in Ukraine. I was equipped with knowledge of the most sophisticated econometric tools and was striving to apply my skills in practice.

The chance to become involved in a 'serious battle' was not long in coming. In 2004, the Orange Revolution provoked demand for reforms in Ukraine, and the CASE Ukraine team appeared on the front line of the reformation movement. For me, a recent student, this was a breathtaking experience to be involved in top-level decision making in the country.

Since those times, I have contributed to dozens of complicated but unbelievably interesting projects in multiple areas and in many countries. CASE Ukraine was the organization that analyzed the potential impact of the Free Trade Agreement between Ukraine and the EU in 2007 at the request of the European Commission. CASE Ukraine was the organization that ran on-field experiments with social assistance targeting instruments at the request of the Ministry of Labour and Social Policy of Ukraine and the World Bank.

But the real breakthrough occurred in 2013 when the *Price of the State* initiative was created. We began telling Ukrainians that they are paying taxes, which appeared to be eye-opening and pivotal knowledge for the majority of Ukrainians who believed that education and healthcare were provided 'for free' at the expense of the state.

For seven years, the *Price of the State* became one of the most recognizable and influential non-partisan economic initiatives in Ukraine. MPs, Ministers, and Presidential Office representatives closely follow our research and comments on economic decisions. For 20 years, CASE Ukraine remains one of the most reputable brands among think tanks in the country.

Kiev, 25 February 2021

**Dmytro Boyarchuk** has an MA from the Kyiv School of Economics. He has been the Executive Director of CASE Ukraine since October 2006. He is the founder of the *Price of the State* project (flagship project of CASE Ukraine), which won the Deutsche Welle award "The Best of Online Activism" in 2016.



## TIME AT THE CENTER: THREE YEARS OF LEARNING AND GROWTH AT CASE

In late 2004 I graduated from the London School of Economics with a master's degree in European Politics and Policy. I had long been interested in the nations of central and eastern Europe – in their history, cultures, economies and current affairs. The EU-10 were very much in the news in 2004 as they completed the European Union accession process and brought new life to the EU in the so-called Big Bang enlargement. As a young person with a curiosity about the broader world, I decided to set out to see some things. I spent several months traveling through central and eastern Europe, starting in Slovakia and then visiting Hungary, Romania, Bulgaria, the Czech Republic, Germany and – finally – Poland.

Poland has always held special interest for me. It has a long and glorious, as well as challenging, history. More significantly, I feel a sense of personal connection to Poland as my grandfather had served as the American ambassador to Warsaw in the early 1960s, which was an experience he and my grandmother remembered with great fondness despite the obvious stresses of the Cold War.

As I traveled through the region, I began to think about staying longer. I was interested in the economic and political transformation these countries were undergoing and I wanted to do something productive that I felt would both be a learning experience for me and beneficial to others. So, I began to research policy institutions and think tanks. Almost immediately I came across CASE. I suppose in retrospect this should not have been a surprise as CASE was already established as a prolific source of economic policy research and technical assistance. I emailed Ewa Balcerowicz and Artur Radziwiłł to see if I could arrange a meeting with them to learn more about CASE.

I have very clear memories of my first visit to CASE. I arrived in Warsaw from Berlin on a train and checked into a youth hostel. I then confirmed my meeting at CASE for the next day and set out to walk around Warsaw and see a little bit of the city. Little did I know that this would be my home for the next three years.

It was a beautiful spring evening and the flowers and trees were in full bloom. The city streets and parks were full of people. Warsaw felt like a very dynamic and very hopeful place. It felt like a great place to be.

The next morning I woke up, put on a suit and tie and walked over to CASE. And yes, I recognize the oddity of back-packing with a suit and tie. I just had a hunch I might need a good change of clothes when I set out on my trip. I thought I might stay a while.

My first interview with CASE went well and I came back several days later for a second interview. Sometimes life is simply being in the right place at the right time and it so happens that I had emailed Artur right after a member of the “Application Team” had left to pursue a new job. There was a space and CASE was hiring. It seemed like a great opportunity to work with a dynamic group of people who were committed to doing exciting and interesting work to both understand and explain the economies of central and eastern Europe and to further their development and integration into Europe. And I was right. This was a great opportunity. The team of Ewa Balcerowicz and Artur Radziwiłł and Magda Rokicka were warm and welcoming and I quickly felt at home.

I started as a member of the Application Team responsible for applying for research grant funding and for technical assistance projects. This was both challenging and fun work and it gave me exposure to many of

the talented academics and researchers who made up and still make up the CASE community. It also let me better understand how the organization operated from a financial perspective and how to structure successful project applications.

Later I took on more responsibility as CASE vice president including for communications, project management, strategy and development. The work was both fun and rewarding. Interestingly, in the course of working at CASE I realized that I was less interested in pursuing a research path and more interested in how organizations work and how business works. In the end I decided to pursue an MBA and now I work in a private business.

During the three years I worked at CASE I had the privilege of learning a lot about central and eastern Europe and hearing about the transition process from some of the key process participants – Leszek and Ewa Balcerowicz, Marek Dabrowski, Anders Åslund and many, many others. I had the opportunity to travel through the region, representing CASE at conferences and on projects in Poland, the Czech Republic, Bosnia and Ukraine as well as in Brussels. And I met and worked with many interesting and dynamic people, committed to their work and sense of fun (who knew economists could be so funny and fun?). Finally, I would say that I learned a lot about myself while I worked at CASE, which helped me to grow and to think about a future career path.

I joined CASE at a time of transition – not just across the region but within the organization as well. The intense project work related to the economic transition process in the 1990s had largely been completed and the organization was charting a new path. I like to think I helped with applications and helped to win significant new project opportunities. I like to think I helped with communications and with the way that CASE shared the results of its research and projects. I recruited some great people into the organization and I helped develop a strategy for CASE in the mid-2000s.

As it grows beyond 30 years, CASE has clearly stood the test of time. It is a dynamic and essential hub for policy-oriented research and its reach now extends beyond central and eastern Europe to other key regions of the world. It has successfully shepherded several generations of scholars and staff and it continues to play a vital role in contributing to the key debates about good economic policy. My greatest wish is that CASE continues to play this vital role for years to come because these debates are as important today as they have ever been.

Portland, April 12, 2021

**James Cabot** is the president and CEO of Southworth International Group, a leader in material handling solutions and services. Earlier in his career he spent three years with CASE from 2005 to 2008 before returning to the United States to pursue an MBA. Prior to Southworth he worked in the Mergers & Acquisitions Group of Bank of America Merrill Lynch. He lives with his wife and children in Portland, Maine, USA.

## I WOULD HAVE BEEN A DIFFERENT KIND OF ECONOMIST WITHOUT CASE!

My academic career and research interests have been strongly influenced by my association with CASE and my friendship with some of its founders, notably Ewa and Leszek Balcerowicz. I was a Lecturer in Economics at Staffordshire University (UK) in the mid-1980s, interested in the fields of Microeconomics, Industrial Economics, and the Economics of Socialism. But, largely through my work with CASE, I ended up as an expert in the Economics of Transition, applying my knowledge of Industrial Economics to a range of problems faced by transition countries.

I met Leszek Balcerowicz at a conference in Cambridge in 1985, and this was the beginning of a long friendship with him and Ewa, as well as their children. I went to Poland every year from 1986 with a group of my students who were taking a course on the Economics of Socialism. My annual trips to Warsaw involved visiting economics institutions and big companies to learn about the various aspects of the organization of the economy under socialism. The late 1980s saw the culmination of the ineffectiveness and wastefulness of the socialist economic system, with long visible and invisible queues for almost everything (from food and housing to televisions and cars) and black markets (particularly in foreign currencies). And on top of economic wastefulness came the political repression associated with the autocratic and corrupt one-party state. It was obvious that this system could not last forever (though none of us could hear its death knells) and that the Polish people did not want to live under this system – the June 1989 elections laid bare the total illegitimacy of the communist party rule!

During my visit in February-March 1991, Ewa Balcerowicz discussed with me the setting up of CASE with a number of friends like Barbara Błaszczuk, Anna Fornalczyk, and Marek Dąbrowski. I was very enthusiastic and expressed my wish to be associated with CASE. Very soon, CASE was formally established and we applied for our first research project on the “Enterprise Exit Process during the Transition to a Market Economy in Poland, Hungary and the Czech Republic” (1994-1995) under the European Commission’s Phare ACE program. The application was successful and brought together a group of researchers from three countries (Leszek and Ewa Balcerowicz, Jan Mladek, and Miklos Szanyi) with whom I worked for many more years. This project was the beginning of my cooperation with CASE, which has continued to date. The project also resulted in a book edited by Leszek Balcerowicz, Cheryl Gray (from the World Bank), and myself published by the CEU Press in 1998. It was my first book and, together with the successful grant application, contributed to my promotion to the post of Reader in Economics at the University.

I worked with CASE on the preparation of two more successful applications under the ACE program. The first was a project investigating “Barriers to the entry and growth of new firms in transition economies,” which focused not just on the previous three countries but also Albania and Lithuania (1996-99). The results of this research appeared as a book edited by myself and Ewa and Leszek Balcerowicz and was published by Kluwer Academic Publishers in 2002. The second was a project on “Secondary privatization,” which examined changes in ownership structure following the first round of mass or voucher privatization in Poland, the Czech Republic, and Slovenia (years). The project was led by Barbara Błaszczuk and expanded our network further. This project, too, resulted in the publication of a book edited by Barbara Błaszczuk, myself, and Rick Woodward, and was published by Palgrave Macmillan in 2003.

I was asked by CASE to participate in the preparation of an application under the European Commission’s Framework V Programme which was led by Anna Wziątek-Kubiak. The project “Changes in Industrial

Competitiveness as a Factor of Integration" (2003-06) assessed the impact of the EU accession on the restructuring and competitiveness of firms in the new member states. With this project, CASE became the first institution from a new member state to become the coordinator of a project in the Framework Programme – a milestone in CASE's history and a significant step in the development of its international profile. This project also resulted in a book edited by myself, Paul Welfens, and Anna Wziatek-Kubiak, published by Palgrave Macmillan in 2007.

A few years later, CASE was invited by the Vienna Institute to participate in a Framework VI project called The competitiveness of firms, regions and industries in the knowledge-based economy: What room for job-rich growth in Europe? (Microdyn) (2006-11). Anna Wziatek-Kubiak invited me to join the CASE team for this project, which involved researchers from Austria, the United Kingdom, Spain, the Netherlands, France, Hungary, and Poland.

One of the most important aspects of my work with CASE was developing a network of friends and colleagues with whom I continued to work on other research activities and have remained good friends ever since. Irena Grosfeld, Jan Mladek, Evzen Kocenda, Rick Woodward, Jens Lowtitzsch, and many others. Most of my books, articles, and reports are based on my work with CASE or colleagues I got to know through CASE.

Over the last thirty years, CASE has grown from a small organization to a world-class think tank, thanks to the efforts of its leaders, staff, and many associates like myself. CASE has made an important contribution to the development of a democratic market economy in Poland. Although Poland has gone through upheavals in recent years, it is nevertheless a more prosperous, happier, and freer country than it was under socialism. And CASE has left its mark on this trajectory.

Happy Birthday CASE. I am proud of my association with you and honored to be a CASE Fellow.

London, February 25, 2021

**Iraj Hashi** is Emeritus Professor of Economics at Staffordshire University, Stoke on Trent, UK, where he has been working since 1978. Since the early 1990s, his research has focused on various aspects of the development of a market system in transition economies.

## THE EXPERIENCE AND KNOWLEDGE GAINED AT CASE-TRANSCAUCASUS HELPED ME TO GROW AS A PROFESSIONAL

Georgia's transition from the Soviet Union to a modern democracy was unlike other countries. Economic collapse at the beginning of the 1990s was compounded by the conflicts in Georgia's regions of Abkhazia and South Ossetia. There was no rule of law and corruption at all levels. For example, paying a bribe to a traffic police officer was a daily routine for a Georgian driver. Moreover, only 5 to 8 hours of power supply during the day was a normal occurrence. One thing was clear for me though, as a student at Tbilisi State University (with some knowledge of MS Excel and a part-time job in a small firm importing medicines), I did not have much of a chance to grow as a professional and make a difference for my country.

In 2000, a colleague of mine informed me that an NGO was looking for a junior economist. A couple of days later, I visited that NGO. It was CASE's daughter organization established in Tbilisi. Tamaz Asatiani, Director of CASE-Transcaucasus, told me that they were running an advisory project for the Georgian President in the field of macroeconomy and structural reforms. That time, my perception of civil service was negative – it was boring and not interesting. The first Polish colleague I met there was Mariusz Jarmużek – a guy with a lot of excel spreadsheets and E-views software. He explained to me that by running some econometric software, he was doing Georgia's macroeconomic forecasting and that his job will help senior managers in this project to develop useful advice for the Georgian government. He was also worried that some statistical data might not be accurate. That day, I pretended that I understood what he was talking about. This was my first day at CASE-Transcaucasus. After that, I began visiting the office almost every day. I helped Mariusz prepare some excel spreadsheets and attended meetings at the Ministry of Finance and State Department of Statistics.

Later on, the project entered into an active phase and more people started visiting Georgia from Poland. These were professionals with a lot of experience and knowledge from various public sector agencies (Ministry of Finance, National Bank, Ministry of Economy, among others). I was lucky to have the opportunity to attend meetings at various Georgian ministries with them. Listening to working group discussions about important issues such as revenue collection, inflation, fiscal and monetary policies, and privatization issues, I was gaining invaluable experience and knowledge. It was a unique chance to look at things from a broader, policymaker's perspective and to understand how the system works. The experience and knowledge gained at CASE-Transcaucasus helped me to grow as a professional and influenced my future public sector career.

In addition to advisory work, CASE-Transcaucasus issued a quarterly macroeconomic outlook "Economy of Georgia – Trends, Analysis, Forecasts." I was involved in the process together with Polish colleagues and it was another great experience for me. We issued around 20 quarterly publications in total.

Apart from work, we often traveled around Georgia. Tourism infrastructure was not well developed at that time. Especially in the regions, it was very hard to find a place for an overnight stay. So, it was always a one-day trip from Tbilisi and back. Our favorite destination was Kazbegi, a small town situated in the north of Georgia at the Georgia-Russia border. It is surrounded by high mountains (4000-5000 meters above sea level). We also visited the Kakheti region several times, which is the main producer of Georgian wine. Obviously, our travel to Kakheti was related to wine tasting.

In 2004, I continued my postgraduate studies at the Warsaw School of Economics (SGH). I returned back to Georgia in August 2005 and started working in the public sector. By that time, Georgia already had a new government with young and motivated individuals who started re-shaping the country. A small but strong team in the executive body, united by a common idea, drove the reform process. Georgia achieved extraordinary outcomes in decreasing corruption in a short period of time. Tax revenues increased dramatically, core infrastructure was developed, and the country became a net electricity exporter. Moreover, in 2007, Georgia was named the world's #1 reformer country by the World Bank in its ease of doing business survey. As Chief Economic Advisor to Georgia's Prime Minister, I had the honor of attending the award ceremony in Washington D.C.

I am proud that I had the chance to participate in the reforming process of my country, which required enormous efforts. The success of my public sector career was significantly defined by my experience with CASE, which I am grateful for.

Tbilisi, February 17, 2021

**Giorgi Kavelashvili** started his career in 2000 at CASE-Transcaucasus. Since 2005, he has spent over a decade working in the public sector: he worked as a Deputy Chairman of the State Department of Statistics, Head of the Financial Policy Department at the Ministry of Finance, and Chief Economic Advisor of the Prime Minister of Georgia. In 2011, he was nominated Deputy Minister of Energy of Georgia. Currently, he is managing Altido LLC, one of the leading audit firms in Georgia.

## WHAT MAKES CASE A UNIQUE THINK TANK

Looking at the 15 years that I have spent at CASE, I still ask myself what made me stay here for so long? What is so exciting about CASE that keeps me from the corporate world, international organizations, and universities?

I am happy to say that this is not money. CASE is not a place where you earn a lot. If you do not realize this, you will not stay long. At CASE, you earn eagerness to policy development and sharpen your skills to contribute to policy change much more than anywhere else. This is a unique feeling that might be present only in this part of Europe. As an economist from Belarus, I know that economic transformation is a never-ending story, and if you are not tough enough, do not even try to be a part of it.

OK, does my family care about policy change? They do, as long as you have time for them. This is another reason why I would recommend CASE. Throughout 15 years, CASE has given me the opportunity to balance a happy personal life with the desired number of projects and a limited number of sleepless research hours in the night.

I see how CASE develops over time, despite critics and harsh international competition. To me, changes at CASE mirror the economic development of post-communist countries in the region. Post-communist transformation is not just never-ending; it is much more knowledge-driven and inspired by those who believe in the changes. This is why I am proud of every single person I have met at CASE. From all over the world, they made me believe. Thank you!

Minsk, March 9, 2021

**Sierż Naŭrodski** – graduated from the Belarusian State Economic University in 2002 and acquired his Master of Arts in Economics at the University of Warsaw in 2003. He joined CASE's Warsaw office in 2006 as a Research Program Officer, taking care of projects in Moldova, Ukraine, Georgia, and Belarus. Since 2007, he is the President of CASE Belarus. Today, CASE Belarus is one of the best think-tanks in Belarus according to different rankings.

## MANAGING PROJECTS AT CASE IN TIMES OF CHANGE

In Spring 2008, a friend forwarded me an online job announcement for a position as project manager at CASE. I had arrived and found work in Warsaw the previous autumn, after graduating from university in the Netherlands. During my studies, I had taken courses on the post-communist political and economic transitions in Central and Eastern Europe. Of course, the name Balcerowicz was familiar, and I had come across work by Golinowska for my master's thesis on labor market policy in Poland. I knew they were associated with CASE. Therefore, I was excited when I got invited to the interview and even more so when I eventually got the job. To celebrate and to refamiliarize myself with the history of the economic transformation in the region, I remember buying myself a copy of Anders Åslund's book "How capitalism was built."

My first day at the office on Sienkiewicza street was in August 2008. I soon realized that the CASE foundation was in a process of transition. Ewa Balcerowicz and Marek Dabrowski had recently switched positions, with Ewa now as the chairwoman of the supervisory council and Marek as the president of the management board. The new management board had great ambitions for CASE and new ideas about how it should position itself in a changing world. As Poland was a full member of the EU, CASE's work was mostly done there. Much of the international funding that had been going to economic policy research in the Eastern European countries and former Soviet states outside the EU was drying up, as the attention of donors was shifting away and Russia was re-establishing its influence in parts of the region. Moreover, Polish institutes and companies now had the opportunity to be full partners in consultancy projects funded by EuropeAid, the EU's development aid program. It was exactly there that CASE saw its opportunity. It could bring its expertise on economic policies not only to former communist countries, but to other parts of the world as well.

My job as a "technical assistance manager" was exactly in applying for those consultancy projects for CASE and helping to further establish CASE's reputation and activities in this field. The type of project was not new to CASE, but now it was focusing a large part of its efforts and resources on obtaining them. There were the large EuropeAid projects that had to go through extensive tendering procedures and the smaller ones that fast-tracked through the so-called framework contracts. The competition for projects and experts was often fierce and CASE, being only a small institute, sometimes had difficulties to make itself heard among the big European consultancy firms. However, when CASE was successful in gaining projects, it was often due to its research-based expertise and excellent network of affiliated institutions in the post-Soviet region.

CASE was becoming more and more an international rather than a Polish institute. This was not only reflected in the orientation towards projects, but also in its recruitment policy. During the four years I was at CASE, I worked with colleagues and interns from, among others, Poland, Italy, Germany, the United Kingdom, the United States, Belgium, Canada, Moldova, Romania, Bulgaria, France, the Netherlands, and Ukraine. English was the language of conduct and the mix of cultures made the atmosphere less formal than probably in many other Polish workplaces. This sometimes gave rise to interesting situations. For example, for Polish colleagues, it remained unnatural to use simple first names for superiors and often continued to refer to "Pan Marek" and "Pani Ewa," or even "Pan Luca" for our Italian boss later on.



Overall, my colleagues and the many activities that we undertook together outside of working hours are among the best memories of my time at CASE. Café Kulturalna in the Palace of Culture was just across the street from the office and a regular place for after-work drinks. Moreover, the work was an important step in my further career. My interest in policy research was reinforced during this period and working at CASE convinced me to pursue a PhD. I also learned what it is like to apply for research funding and how to administer a large project with many partners and stakeholders, while keeping everyone on board and making sure that deadlines are kept and budgets are not exceeded. In my work as a researcher, these kinds of skills and knowledge has come in handy many times.

Helsinki, March 15, 2021

**Aart-Jan Riekhoff** was project manager at CASE from 2008 to 2012. He studied International Relations and Sociology at the University of Groningen. After leaving CASE, Aart-Jan completed a PhD at the University of Tampere and currently works as a senior researcher at the Finnish Centre for Pensions.

## MIĘDZYNARODOWE PROJEKTY BADAWCZE CASE BYŁY PEŁNE ATRAKCJI

Z CASE jestem związana od 1995 r. do dziś, miałam więc okazję pracować i kierować kilkoma projektami krajowymi i międzynarodowymi. Praca wiązała się z satysfakcją, ciekawością, przyjemnością poznawania nowych ludzi i współpracą z nimi, ale także ze stresami. Były sytuacje bardzo zabawne, ale i nerwowe jednocześnie, i było ich niemało.

W ciągu mojej długiej współpracy z CASE, pewnie z powodu efektu skali, najwięcej atrakcji, ale i stresów dostarczyły mi przygotowanie i realizacja projektu badawczego w ramach V Programu Ramowego Unii Europejskiej, który CASE – jako pierwsza instytucja badawcza w Polsce i jedna z pierwszych wśród nowych krajów członkowskich – wygrało w 2003 r. Po raz pierwszy V Program Ramowy także wygrały projekty przygotowane przez zespoły z Czech i Węgier. Nasz program integrował wieloosobowy zespół badaczy pracujących w ośmiu krajach Unii Europejskiej i dotyczył „Changes in Industrial Competitiveness as a Factor of Integration: Identifying Challenges of the Enlarged Single European Market”. Nieoceniona była dla mnie współpraca z Krzysztofem Szczygalskim, zatrudnionym przez CASE do przygotowania i realizacji wspomnianego projektu.

W ciągu kilku miesięcy przygotowań koncepcji projektu i jego budżetu, gdy wielokrotnie sądziliśmy, że wniosek jest już gotowy do wysłania, ostateczna weryfikacja obnażyła rozbieżności między naszym optymizmem (czytaj – brakiem poczucia rzeczywistości) i rzeczywistością. Kilkakrotnie odwoływaliśmy kuriera DHL, który miał dostarczyć naszą dokumentację do Brukseli. Gdy w piątek DHL odmówił dostarczenia projektu do DG Research w Brukseli do poniedziałku, a taki był termin złożenia wniosku, zdecydowaliśmy, iż osobiście zrobi to Krzysztof. Wieczorem, dzień przed wyjazdem pociągiem, Krzysztof odkrył, że brakuje dwóch egzemplarzy, bo miało być ich pięć, a nie trzy – jak sądziliśmy. Ta niespodzianka zagośparowała nam całą noc z soboty na niedzielę, kiedy to drukowaliśmy, sortowaliśmy i sprawdzaliśmy wspomniane egzemplarze i jeszcze raz sprawdzaliśmy całość (wtedy jeszcze wszystko wymagało papieru, internet później go wyeliminował). W dniu wyjazdu droga z ul. Sienkiewicza, gdzie wtedy znajdowała się siedziba CASE, do Dworca Centralnego zdecydowanie nie była łatwa do pokonania, mimo że była bardzo krótka. Wieczorem, kiedy odjeżdżał pociąg do Brukseli, centrum Warszawy szczelnie wypełnili uczestnicy finału Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy Jurka Owsiaaka. Drogę do Dworca Centralnego, głównie plac Defilad, przemienili w trudną do pokonania i pieszo, i samochodem fortecą zabawy i radości. Ewa Balcerowicz, Krzysztof i ja krótki odcinek z ul. Sienkiewicza do Dworca Centralnego próbowaliśmy pokonać moim samochodem. Nie do przebicia korek szybko zweryfikował brak naszego poczucia rzeczywistości. By dotrzeć do dworca, Ewa i Krzysztof, dźwigając wielkie torby, które zawierały projekt, podjęli bohaterską próbę sforsowania – pieszo – bawiący się tłum ludzi. Z okna stojącego w korku samochodu widziałam dwie drobne postacie, które objuczone wielkimi torbami przeciskały się przez tłum szalejących z radości fanów Wielkiej Orkiestry. Na szczęście finał wyprawy pozbawiony był akcentu rodem z filmu „Skarby króla Salomona”, czyli pościgu Ewy i Krzysztofa po torach za pociągiem zmierzającym do Brukseli. Szczęśliwie dla wszystkich Krzysztof dostarczył projekt do Komisji Europejskiej, a nagrodą za nasz wysiłek było wygranie konkursu, w co nikt, dosyć długo po ogłoszeniu wyników, nie wierzył.

Realizacja projektu nie oszczędziła nam niespodzianek. Przykładowo, po roku trwania projektu poprosiliśmy właściwą polską instytucję o pomoc w rozliczaniu całości projektu. Dziwiłam się, słuchając

słów Krzysztofa, „to akurat wiemy” czy „chyba jest inaczej”, i dziwiłam się zdziwienia osób pytanych o wsparcie techniczne. Tym spotkaniem zakończyliśmy prośby o pomoc.

Finalna konferencja projektu w Brukseli w 2006 r. dostarczyła nam nowych atrakcji. Bruksela przywitła nas nietypowym, jak na listopad, słońcem. Następnego ranka zaskoczyła nas z kolei kilkunastocentymetrową warstwą śniegu, kałużami na chodnikach i całkowitym paraliżem systemu komunikacyjnego, większym od znanego nam w Warszawie. W towarzystwie chlupiącej – w butach – wody, przez kałuże i śnieg forsowaliśmy drogę do miejsca konferencji. Z rozrzewnieniem wspominam rzędy suszących się pod kaloryferami i na nich butów i skarpetek uczestników konferencji. Nietypowo, by nie powiedzieć oryginalnie, wyglądali elegancko ubrani, niektórzy w garniturach, ale na boso uczestnicy konferencji. Przed upowszechnieniem ich zdjęć z konferencji powstrzymywała nas obawa o negatywne – dla producentów obuwia – skutki. Nie chcieliśmy, by zostało to odebrane jako wchodzenie (entry) CASE do nowego obszaru działalności – sfery mody. Istniało bowiem zagrożenie, iż upowszechnienie zdjęć może zostać potraktowane jako propozycja konferencyjnego ubioru lansowanego przez CASE. A to przecież mogło wywołać obuwniczy szok popytowy i to w skali międzynarodowej.

Warszawa, 28 lutego 2021 r.

**Anna Wziętek-Kubiak** – profesor ekonomii, absolwentka WE UG, były pracownik m.in. SGPiS i SGH, WSHiFM, WSUiB, Akademii WSB, WSPiH im. Łazarskiego, pracownik INE PAN. Związana z CASE od 1995 r., od 2012 r. jest CASE Fellow.

## CASE HELPED ME START MY CAREER

I worked at CASE as a Research Programme Officer between 2009 to 2012 (just shy of three years). I was hired by Marek Dąbrowski and initially worked his under supervision. In 2011 Luca Barbone became President of CASE, and I worked with him between 2011 to 2012. During my time at CASE, we moved offices from Henryka Sienkiewicza to Jana Pawła II.

I was raised, grew up in London, UK and have Polish and Armenian heritage (my grandfathers immigrated to the UK during WWII). In 2006 I finished a degree in European Studies and Politics at the University of East Anglia in Norwich, UK. I then went on to complete a masters degree in Politics and Society at the Graduate School for Social Research in Warsaw, which was awarded to me by Lancaster University in the UK.

While studying in Warsaw I first heard about CASE. Actually while studying I did a three month work placement at CASE, inserting CVs of experts into the central database. I was hired by James Cabot, and back then during that short work experience I decided that work in the non-profit governmental sector was something I wanted to pursue. CASE had this amazing international vibe, which was really unique and something I hadn't experienced before. The kitchen was a melting pot of opinions, and I remember the hot debates we had on issues such as China, climate change, the British Pound vs. Euro.

At its core, CASE is a small office, well actually a corridor with a number of offices coming off it. Most of its people work remotely and are hired on short-term consultancy projects contracts. The core staff numbered no more than ten people. There was Elena Diaconu, Sebastien Leclef, Aart-Jan Riekhoff, Aneta Witwicka, Anna Madalinska, Malgorzata Nizinska, and Karoline Huld. These were the people, the CASE staff I met and worked with on a daily basis.... who I have kept in touch with until this day.

I am grateful to CASE. CASE helped me start my career and build up my experience in administration, project management, fundraising, partner and expert management. The CASE Fellows were great fun to work with. I especially enjoyed the frequent office visits by Wojciech Paczyński, and Mateusz Walewski. CASE tries to involve its staff in projects whenever it can, but the research and technical projects CASE bids on are very scientific in nature, so unless you have a background in economics or social policy transitioning from administrator to expert is near impossible. I'm not complaining though, I was happy in my job. I got to travel the world, represent CASE in seminars and conferences in Kyiv, Marseille, Turin, London and Brussels. The yearly CASE annual conferences in Warsaw were always an amazing organizational triumph, and about the only time when everyone affiliated to CASE got together. CASE does so many amazing things. It participates in projects, produces publications, organizes seminars and conferences. It's diverse, independent, and contributes to the debate in Europe and beyond with clear and well thought out research and analysis.

May CASE have many more successful years to come!

Kraków, March 29, 2021

Haik Zakrzewski was a research program officer at CASE between 2009 and 2012. Since graduation he has worked in Armenia, Sudan, Poland, South Sudan. He is currently an Executive Officer to the Chief of Staff in the European Union Rule of Law Mission in Kosovo.

---

# ROZDZIAŁ 5

**DRUGA DEKADA:  
WSPIERAMY CZŁONKOSTWO POLSKI  
W UNII EUROPEJSKIEJ**



Od lewej Jarosław Bauc, Grażyna Wojciechowicz (dyrektor biura CASE w latach 1995–2004), Jacek Wojciechowicz, Ewa Balcerowicz, Marek Góra, Dariusz Ledworowski (wówczas prezes zarządu Rabobank SA), spotkanie z partnerami i sponsorami CASE, Warszawa 2003 r.

Międzynarodowa Konferencja CASE „Europe After the Enlargement”. Wspólne zdjęcie na zakończenie konferencji z grupą studentów i wolontariuszy, którzy siedzą za stołem konferencyjnym.

Z CASE w górnych rzędach: Barbara Błaszcyk, Ewa Balcerowicz, Marek Dąbrowski, Agnieszka Paczyńska, Wojciech Paczyński i Artur Radziwiłł. Warszawa 2005 r.



Otwarcie wernisażu w biurze CASE przy ul. Sienkiewicza. Od lewej: Andrzej Cylwik, Barbara Błaszcyk, Krzysztof Połomski (zm. 2021 r.) i Joanna Binienda, Warszawa 2001 r.

## POLITYKA FISKALNA, BARBARA BŁASZCZYK, UNIA EUROPEJSKA

Moja przygoda z CASE zaczęła się w 1994 r. Byłam świeżo upieczoną absolwentką Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, z pracą magisterską na temat fiskalnych aspektów prywatyzacji w Polsce, Czechach i na Węgrzech. Transformacja systemowa i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych to były wtedy gorące tematy i chciałam je dalej badać pod kierunkiem profesor Barbary Błaszczyk.

Przez kolejne lata pracowałam w różnych projektach makroekonomicznych poświęconych polityce fiskalnej, socjalnej, edukacyjnej, co przyczyniło się do mojego współautorstwa raportów o rozwoju społecznym wydawanych przez UNDP.

Po sukcesie polskiej transformacji i w związku ze wstąpieniem Polski do UE zdobywaliśmy coraz większe finansowanie na realizację projektów europejskich, a domena CASE z „.pl” zmieniła się na „.ue”. Opracowywałam m.in. jedną z pierwszych w Polsce analiz fiskalnych aspektów członkostwa krajów nowo wstępujących do UE. Kolejny rozdział mojej pracy dla CASE to projekty oceniające zbieżność rozwoju społeczno-gospodarczego Polski i UE oraz efektywność wdrażania programów europejskich i ich wpływ na rozwój gospodarczy regionów relatywnie mniej rozwiniętych. I tu już pracowałam w sferze mikroekonomii, co zaczęło mnie coraz bardziej pochłaniać – badałam kondycję finansową na poziomie sekcji gospodarczych i na przestrzeni już kilku lat widać było ich dynamiczny rozwój, co było ogromnie satysfakcjonujące.

Moja praca dla CASE trwała prawie 14 lat i przez ten czas w polskiej gospodarce doszło do wielu pozytywnych zmian. To był dla mnie przywilej, nie tylko być świadkiem tych zmian, lecz także pracować w przekonaniu, że wraz z innymi ekonomistami CASE biorę w nich udział.

Moja rada – kobietom trudniej jest łączyć pracę zawodową z życiem rodzinnym, ale jeśli praca daje prawdziwą satysfakcję, wtedy można czuć się spełnionym.

Warszawa, 27 lutego 2021 r.

Małgorzata Antczak – absolwentka WNE UE, w CASE pracowała w latach 1994–2008, w kolejnych latach prowadziła własną działalność gospodarczą w doradztwie ekonomicznym.

## OSWAJANIE RÓŻNIC, CZYLI ETOS PRACY W CASE

W 2003 r. moja kariera naukowa dopiero nabierała rumieńców. Pracowałam wtedy – jako młody naukowiec – w Katedrze Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego i (trochę nieśmiało) mogłam się pochwalić doświadczeniami zagranicznymi, zdobytymi podczas staży w europejskich ośrodkach. Ze swoich podróży przywoziłam entuzjazm dla integracji europejskiej. W głowie pulsowała mi multidyscyplinarność, połączona z lekką skłonnością do zmiany świata i wspierania polskiej drogi do UE. Otoczona gronem fantastycznych koleżanek i kolegów – Justyny Danielewicz, Jarosława Jury, Jarka Nenemana, Macieja Turały i Anity Zarzyckiej – snuliśmy wizję stworzenia jakiegoś projektu, w którym udałoby się zrealizować potrzebę omawiania problemów społecznych z szerszej niż tylko ekonomicznej i ściśle polskiej perspektywy.

I tak powstała idea „Open Minds” – dość spontanicznie obrastająca w kolekcję naszych działań, na którą składały się seminaria, spotkania, publikacje i wystąpienia medialne. Jarek Neneman – współpracujący już wówczas z CASE – któregoś dnia powiedział mi: „Bogna, to wszystko zaczyna wyglądać bardzo obiecująco. Poszukaj synergii z CASE, porozmawiaj z Ewą Balcerowicz”. Moment był idealny, gdyż wraz z moją łódzką ekipą dojrzewaliśmy właśnie do rzucenia się na głęboką wodą, czyli do organizacji dużej, międzynarodowej konferencji pt. „Europa w globalnym świecie – osvajanie różnic”.

Doktor Ewa Balcerowicz i profesor Barbara Błaszczuk przyjęły naszą łódzką delegację bardzo życzliwie. W efekcie naszych rozmów obie instytucje połączyły siły i rozpoczęły współpracę na rzecz „Open Minds” i konferencji. W ten sposób wkroczyłam do świata niezwykle wyśrubowanych standardów organizacji pracy. Myślę, że bardzo trudno byłoby wówczas w Polsce znaleźć jakąś inną fundację naukową, jakiś inny samodzielnie działający instytut badawczy z porównywalnie wysokim poziomem kultury pracy. Zespół CASE wyróżniał się swoim profesjonalizmem i skutecznością. Pamiętam doskonale znakomitą Joannę Biniendę w roli rzecznika prasowego i jej przemyślane niestrudzone starania, by dobrze nagłośnić i spopularyzować naszą konferencję.

Organizacja konferencji miała kilka trudnych momentów, ale finalnie się udała. Otrzymała się 13–14 września 2003 r. w Łodzi i przyjechało na nią ponad 120 młodych naukowców z Europy. Dopisali także wybitni paneliści – szczególnie ciepło wspominam tutaj niezwykle dla mnie wydarzenie, którym było spotkanie z profesorem Zygmuntem Baumanem. Wydaliśmy niesztampowe, multidyscyplinarne opracowanie konferencyjne. Wspólny upór, determinacja i niezwykła sprawność organizacyjna przyniosły znakomite rezultaty. Etos pracy Ewy Balcerowicz i ludzi CASE pozostaje dla mnie ważnym punktem odniesienia nie tylko w kontekście tych wspomnień, lecz także w szerszym uniwersalnym wymiarze definiowania standardów jakości pracy.

Warszawa, 11 kwietnia 2021 r.

**Bogna Gawrońska-Nowak** – doktor habilitowana, ekonomistka, profesor w Instytucie Rozwoju Miast i Regionów w Warszawie. W latach 2003–2004 realizowała wraz z CASE inicjatywę pod nazwą „Open Minds – Otwórz umysł” mającą na celu aktywne włączenie młodych naukowców do debaty publicznej na temat przyszłości Polski i zjednoczonej Europy.



## Z SHERLOCKIEM HOLMESEM W GRUZJI

Dowiedziałam się o Fundacji CASE w roku 1997 od mojego męża Marka Jarocińskiego. On właśnie wtedy zaczynał pracę w projekcie CASE prowadzonym w Gruzji. Dostałam propozycję, aby dołączyć do zespołu i zająć się badaniami przedsiębiorstw gruzińskich. Po szybkim starcie prywatyzacja w Gruzji w roku 1996 zatrzymała się i rząd postanowił przyspieszyć ją przy pomocy „aukcji zerowych”. Ja razem z Włodzimierzem Pańkowem i Barbarą Gąciarz zbieraliśmy dane na temat przedsiębiorstw, które uczestniczyły w tych aukcjach. Zdarzało się, że ta praca bardziej przypominała pracę Sherlocka Holmesa, ponieważ po przyjeździe pod adres siedziby badanego przedsiębiorstwa czasami nie było tam nikogo, drzwi były zamknięte na kłódkę i trzeba było wypytywać sąsiadów, co się dzieje.

Od tego czasu uczestniczyłam w wielu projektach CASE jako ekspertka lub kierowniczką zespołu. Projekty te dotyczyły takich tematów, jak ocena efektów funduszy europejskich, wpływ wspólnego rynku na politykę spójności, badanie rosyjskiej gospodarki w kontekście zakłóceń funkcjonowania rynków. Bardzo ciekawy był projekt dla DG REGIO Komisji Europejskiej na temat wpływu funduszy europejskich na małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Mieliśmy dostęp do różnorodnych danych, m.in. z systemu monitorującego wydawanie funduszy, od DG REGIO i z przeprowadzanych przez naszą ekipę wywiadów. Dowiedzieliśmy się, ile i jakie przedsiębiorstwa skorzystały z pomocy i grantów, czy naprawdę ta pomoc poprawia innowacyjność polskich przedsiębiorstw i zwiększa zatrudnienie w tym sektorze gospodarki, wreszcie – jakie instrumenty były najskuteczniejsze.

Byłam częścią wielu różnych zespołów i miałam przy tym okazję poznać ludzi wielu narodowości i wiele się nauczyć. Na przykład w projekcie „Mobilizing The Potential of Active Ageing in Europe” mieliśmy jako partnerów ponad 30 innych instytucji z różnych krajów.

Praca w projektach CASE zmotywowała mnie do podjęcia studiów doktoranckich w Barcelonie w latach 2000–2006.

Jestem wdzięczna CASE za bogate i różnorodne doświadczenia. Życzę CASE, żeby dalej się rozwijało i utrzymywało reputację topowego think tanku.

Frankfurt, 28 lutego 2021 r.

**Elena Jarocińska** – związana z CASE od 1996 r. do dziś, od 2011 r. jest CASE Fellow. Wykłada w szkole biznesu EBS w Wiesbaden, w Niemczech. W 2006 r. skończyła studia doktoranckie na Uniwersytecie Pompeu Fabra w Hiszpanii. Absolwentka wydziału ekonomii na Moskiewskim Uniwersytecie Państwowym im. M.W. Łomonosowa, w latach 1995–1997 studiowała ekonomię w Leuven w Belgii.

## CASE – OTWARTOŚĆ, ROZWÓJ, INNOWACYJNOŚĆ I LUDZIE!

Moje pierwsze wspomnienia o CASE dotyczą stanu ducha, w jakim udawałam się na początku 2000 r. na pierwsze spotkanie z profesorem Barbarą Błaszczyk. Do kontaktu zachęciła mnie profesor Irena Grosfeld, którą poznałam podczas studiów doktoranckich we Francji. Zapoznałam się już wtedy z CASE i dowiedziałam o jego imponujących projektach naukowych i doradczych. Byłam pod ogromnym wrażeniem zarówno rangi projektów, jak i kalibru ekonomistów uczestniczących w projektach i wydarzeniach CASE. Będąc świeżo po studiach magisterskich i na początku mojego doktoratu, obawiałam się, czy z moją wiedzą i małym doświadczeniem mogę być przydatna. Dlatego byłam trochę spięta i onieśmielona.

Na spotkanie z Barbarą Błaszczyk maszerowałam z wielkim przejęciem. Wejście do siedziby CASE przy ul. Sienkiewicza na tyłach Domów Towarowych Centrum – winda na czwarte piętro, przeszklone podwójne drzwi, na których widniało logo CASE. Biblioteka CASE po prawej stronie od drzwi wejściowych z książkami i raportami z ekonomii i innych nauk społecznych, też za przeszklonymi drzwiami, i wygodne krzesła – biblioteki zawsze przyciągały moją uwagę, mogłabym mieszkać w bibliotekach! Maszerując długim korytarzem w kierunku gabinetu Barbary Błaszczyk, mogłam się już zapoznać odrobinę z ówczesnym zespołem CASE. Tuż za biblioteką był pokój konferencyjny, w którym później spędziłam niemało czasu i miałam przyjemność poznać wielu współpracowników CASE. Rzuciło mi się w oczy to, że już w 2000 r. pokój ten był wyposażony w kamerę i technologię, która teraz jest normą, ale wówczas budziła podziw. Moje pierwsze wrażenie było takie, że CASE to bardzo postępowy instytut! Kolejny pokój zajmował zespół makroekonomistów pracujących pod kierownictwem Rafała Antczaka nad prognozami makroekonomicznymi. CASE wydawało wtedy bardzo popularny kwartalnik PG TOP i Rafał oraz cały zespół makroekonomistów budzili duży podziw w środowisku ekonomicznym. Spółka CASE-Doradcy zajmowała następny pokój, pracując pod batutą doktora Andrzeja Cylwika. W recepcji pracowały przesympatyczne osoby, jedną z nich była zawsze pomocna Ania Maciążek. Kolejne pokoje zajmowali ekonomiści CASE, pamiętam Małgosię Jakubiak, Artura Radziwiłła i Ricka Woodwarda. Pokoje administracji z niezawodną Leną Kozarzewską i IT z wielofunkcyjnym Michałem Dąbrowskim były też po drodze do gabinetu zarządu, a w małej kuchni zawsze można było przygotować doskonałą kawę, a czasami pokusić się o coś słodkiego.

W końcu gabinet prezes CASE Barbary Błaszczyk i wiceprezes Ewy Balcerowicz usytuowany w głębi korytarza. Profesjonalnie urządzone z wielkim biurkiem, góra papierów i książek dookoła, a z boku wielki stół konferencyjny z ciemnego drewna, przy którym później często dyskutowaliśmy nad projektami. Profesor Błaszczyk przywitała mnie serdecznie i w tej samej chwili przestałam być spięta i opadło ze mnie całe zdenerwowanie. Od tej chwili stała się dla mnie opiekuńczą i życzliwą panią Basią, którą jest do dziś. Okazało się, że moja wiedza i zainteresowania mogą być bardzo przydatne w projektach CASE i że mogłam w nich uczestniczyć, kontynuując swoje studia doktoranckie. Pierwszy projekt CASE, do którego realizacji włączyłam się w 2000 r., był „Średniookresową projekcją działalności inwestycyjnej Otwartych Funduszy Emerytalnych na regulowanym rynku giełdowym akcji”. Zespołem kierował Jarosław Śmietaniak, a w projekcie oprócz mnie pracowali Piotr Bujak, Mariusz Jarmużek i Sebastian Kordel. Temat okazał się pasjonujący i miałam wrażenie, że pracuję z ludźmi nadającymi na podobnych falach. W raporcie końcowym z projektu pokazaliśmy – jako pierwsi – w jakim stopniu regulacje specjalne dotyczące Otwartych Funduszy Emerytalnych ograniczają swobodę ich inwestowania i tym samym zmniejszają możliwości osiągnięcia zysków. Raport został zaprezentowany na dorocznym spotkaniu przyjaciół i sponsorów CASE i spotkał się z dużym zainteresowaniem.

Kolejny projekt CASE, do którego przyłączyłam się w 2002 r., był dużym przedsięwzięciem badawczym koordynowanym przez Barbarę Błaszczyk. Projekt zatytułowany „Polska na progu członkostwa w Unii Europejskiej. Kierunki niezbędnych reform gospodarczych” składał się z 11 podtematów. Mnie, Małgosi Antczak i Michałowi Górczyńskiemu przypadła analiza kosztów spowolnienia i zaniechania prywatyzacji; naszym zespołem kierowała profesor Błaszczyk. Wyniki tej analizy przeczyły obiegowym wówczas opiniom, że większość polskiej gospodarki jest już sprywatyzowana i że wstrzymanie prywatyzacji nic nie kosztuje. Moim zadaniem, obok innych prac, było dokonanie szacunku wyceny majątku Skarbu Państwa, biorąc jako punkt odniesienia wycenę spółek giełdowych w różnych branżach gospodarki. Wnioski z naszej pracy zostały zaprezentowane dwukrotnie na seminariach BRE Bank-CASE, a później opublikowane w Zeszytach BRE Bank-CASE w 2004 r. oraz w skróconej wersji w raporcie całościowym z projektu w 2005 r.

Atmosfera pracy w projektach CASE pod kierunkiem profesor Błaszczyk była niezapomniana i do dziś takiej atmosfery mi brakuje. Nasza szefowa była wymagająca i umiała jasno sformułować uczestnikom projektów, jakie ma wobec nich oczekiwania. Ale jednocześnie potrafiła z szacunkiem słuchać pomysłów i opinii współpracowników i brała je pod uwagę, nie dając nam odczuć dzielącej nas różnicy pozycji, wieku i doświadczenia. Miała także duże zrozumienie dla naszej sytuacji życiowej i naszych osobistych problemów.

Ostatni projekt, który współrealizowałam pod kierunkiem profesor Błaszczyk, mieszkając już częściowo za granicą, był zatytułowany „Prywatyzacja i reformy systemowe a ewolucja sektora przedsiębiorstw w Polsce. Bilans piętnastolecia”. Projekt był realizowany w latach 2004–2007, a finansowanie pochodziło z grantu Komitetu Badań Naukowych. Badania miały na celu pokazanie ogromnych zmian, które dokonały się w sektorze przedsiębiorstw, zarówno państwowych, jak i sprywatyzowanych w ciągu półtora dekady transformacji. W projekcie uczestniczyli Maciej Bałtowski, Irena Grosfeld, Piotr Kozarzewski, a także Małgosia Antczak, Szymon Żminda, no i ja. Zakończył się raportem książkowym opublikowanym przez CASE w 2007 r. pod red. Barbary Błaszczyk i Piotra Kozarzewskiego zatytułowanym „Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, restrukturyzacja, efektywność”. W tej publikacji mnie przypadło współautorstwo z Barbarą Błaszczyk rozdziału opisującego mapę własnościową polskiej gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem wielkości sektora państwowego i niedokończonej prywatyzacji.

W 2004 r. wyjechałam na studia podoktoranckie do Hiszpanii, a później osiedliłam się w Wielkiej Brytanii. W tym czasie nadal pracowałam w CASE w wielu projektach indywidualnych finansowanych ze stypendiów, m.in. Fundacji na rzecz Nauki Polskiej.

Założenie własnej rodziny oderwało mnie na jakiś czas od pracy naukowej, a uczenie studentów stało się moim jedynym zajęciem akademickim. Ale powoli do niej wracam i mam nadzieję, że to również oznacza powrót do CASE! A przyjaźnie, które się zrodziły w tamtych czasach, nadal trwają i bardzo cieszą. Z panią Basią jestem w ciągłym kontakcie i jest ona jedną z pierwszych osób, o których myślę, kiedy planuję wizyty w Polsce. Zawsze mnie cieszą wieści od niej, i te osobiste, i te dotyczące CASE.

Najserdeczniejsze życzenia jubileuszowe dla CASE, jego założycieli i wszystkich związanych z tą instytucją!

Londyn, 15 marca 2021 r.

**Wioletta Nawrot** – doktor ekonomii, uczestniczka projektów CASE w latach 2000–2008. W latach 2002–2004 wykładała w szkołach wyższych w Warszawie. Analityk w departamencie badań PZU w latach 2007–2008. Obecnie assistant professor of economics w ESCP Business School, Londyn.

## CASE-DORADCY I PGTOP

Mój powrót z misji w Ukrainie w 1999 r. zbiegł się w czasie z utworzeniem przez Andrzeja Cylwika i Michała Górczyńskiego oraz Fundację CASE spółki CASE-Doradcy z misją prowadzenia komercyjnych analiz i badań ekonomiczno-społecznych. W tym czasie Fundacja CASE nie prowadziła działalności gospodarczej i spółka córka była pomysłem na wykorzystywanie pojawiających się propozycji prac na zamówienia podmiotów gospodarczych.

Spółka rozpoczęła działalność od przejęcia od Fundacji CASE funkcji dystrybutora kwartalnika prognostycznego „Polska Gospodarka – Tendencje, Oceny, Prognozy” (PGTOP) z zamiarem jego odpłatnego kolportowania wśród zainteresowanych, którymi byli przedsiębiorcy z sektora finansowego, przemysłowego, handlowego i paliwowo-energetycznego. Do zespołu PGTOP dołączyłam najpierw jako jedna z ekspertek (zajmowałam się dochodami do dyspozycji, później gospodarką realną i prognozami makroekonomicznymi), a od 2002 r. współtworzyłam kolegium redakcyjne z Rafałem Antczakiem i Łukaszem Rawdanowiczem, którego zmienili Małgorzata Markiewicz, a następnie Przemek Woźniak. To była niezwykle rozwijająca aktywność. Najpierw pod kierunkiem Mirka Gronickiego, potem Andrzeja Bratkowskiego, a w końcu w gronie bez seniorów toczyliśmy debaty (a nierzadko twórcze spory!) na temat bieżącej polityki gospodarczej, tendencji we wskaźnikach makroekonomicznych, zmieniającej się struktury gospodarki oraz jej zależności od globalnych trendów. Zespół PGTOP miał własny model prognostyczny i – choć może to zabrzmieć nieskromnie – pełnił przez dekadę rolę lidera wśród zespołów prognozujących rozwój sytuacji makroekonomicznej w Polsce. Świadczy o tym chociażby „Ranking prognostów...” przygotowywany w latach 1999–2009 przez znanego ekonomistę i polityka Marka Borowskiego: CASE siedmiokrotnie zajęło pierwsze lub drugie miejsce oraz sumarycznie pierwsze miejsce w podsumowaniu jedenastu lat (Marek Borowski, *Ranking prognostów – wyścig dotarł do mety*, „Gazeta Wyborcza”, 25.09.2010).

Odbiorcami PGTOP byli subskrybenci, ale także szeroka publiczność – prognozy prezentowaliśmy na kwartalnych konferencjach prasowych w siedzibie CASE, które cieszyły się dużą popularnością. Nasza aktywność wokół PGTOP czyniła nas także aktywnymi komentatorami bieżących wydarzeń ekonomicznych; był to czas narodzin polityki kontaktu CASE z mediami, którą fantastycznie prowadziła Asia Binien-da (teraz: Górczyńska).

Doświadczenia w makroekonomicznym modelowaniu dały CASE możliwość udziału w europejskim konsorcjum czołowych instytutów naukowych EUROFRAME-EFN, które na zlecenie Komisji Europejskiej przez trzy kolejne lata przygotowywało prognozy dla gospodarki europejskiej i światowej (zespół CASE odpowiadał za prognozy dla nowych członków EU).

Zmierzch PGTOP przypadł na przełom lat 2006/2007, kiedy w związku z pojawieniem się wielu bezpłatnych prognoz opracowywanych przez ekonomistów bankowych zmniejszyła się subskrypcja wersji papierowej PGTOP, a zarząd CASE nie zdecydował się podtrzymywać prac zespołu w dotychczasowym zakresie w związku ze skurczeniem się możliwości finansowania jego pracy. W kolejnych latach (do 2010 r. włącznie) PGTOP ukazywał się jedynie w skróconej wersji internetowej, publikowanej przez Fundację, a szefem zespołu redakcyjnego został Maciej Krzak.

Mimo to współpraca z CASE-Doradcy stopniowo stała się bardzo ważnym filarem mojej aktywności. Pozwalała łączyć doświadczenie tworzenia analiz i prognoz makroekonomicznych z tematyką społeczną (projekty unijne), a także rozwijać warsztat analiz branżowych. Prognozowanie procesów gospodarczych na tle otoczenia globalnego, promowane sukcesami PGTOP, przez wiele lat (do 2012 r.) było elementem

zindywidualizowanych raportów CASE-Doradcy dla grupy klientów, z którymi Spółka utrzymywała wieloletnie kontakty, w tym z Enterprise Investors, Górażdże Cement, LOTOS, Jeronimo Martins Polska. Raporty te, oprócz wskaźników krajowych, zawierały także prognozę branżową, przygotowywaną na podstawie danych specjalistycznych, przekazywanych bezpośrednio przez klienta.

CASE-Doradcy specjalizowało się w kilku obszarach analiz branżowych. Jednym z najważniejszych był sektor farmaceutyczny, i tu trzeba wymienić długoletnią współpracę z Polskim Związkiem Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego oraz Związkiem Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych (INFARMA). Przez wiele lat (2004–2013) kierowałam zespołem przygotowującym analizy dla tej branży przy wykorzystaniu własnego modelu refundacji leków. Innym ważnym obszarem działalności Spółki był sektor paliwowo-energetyczny.

CASE-Doradcy budowało również konsorcja z innymi firmami eksperckimi i prywatnymi wyższymi uczelniami, w których brałam udział. Makroekonomiczny model CASE-Doradcy był jednym z narzędzi mechanizmu analityczno-prognostycznego w projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”, którego liderem była Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu. Projekt objął 210 przedsiębiorstw na obszarze województw lubelskiego i podkarpackiego. W ramach tego przedsięwzięcia powstał E-barometr, system diagnozowania aktualnej sytuacji zainteresowanych przedsiębiorstw oraz wskazywania przyszłościowych szans i zagrożeń.

Mentorem kontaktów z biznesem był Andrzej Cylwik – prezes CASE-Doradcy; przez wiele lat miałam ogromną przyjemność obserwowania kunsztu i łatwości kreowania udanych relacji z partnerami w wykonaniu Andrzeja, nie wspominając o niezwykle przyjaznym stylu współpracy i zarządzania firmą. Obserwowałam to z pozycji najpierw prokurenta, a następnie wiceprezesa CASE-Doradcy (2011–2013). Czas pełnienia tej ostatniej funkcji zbiegł się jednak z okresem macierzyństwa, co nie pozwoliło mi rozwinąć skrzydeł w tej roli. Kolejne lata przyniosły stopniowe kurczenie się popytu na prognozy makroekonomiczne. Jednocześnie ograniczeniu uległ dostęp do krajowych funduszy unijnych na projekty o tematyce prognostyczno-społecznej. Czynniki te wraz z pojawieniem się możliwości podjęcia stałego zajęcia w consultingu przesądziły o rozstaniu się z CASE i CASE-Doradcy w 2014 r.

Obu instytucjom kibicuję do dziś.

W drugiej dekadzie XXI w. w CASE-Doradcy zaczął dominować nurt zainteresowań i kompetencji związane z analizami i planowaniem rozwoju energetyki krajowej, w tym z odnawialnych źródeł energii, i pozostał głównym obszarem zainteresowań Spółki NEO-Doradcy powstałej na fundamentach CASE-Doradcy, ale już bez udziału Fundacji CASE.

Warszawa, 30 kwietnia 2021 r.

**Katarzyna Piętka-Kosińska** – absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, z CASE związana w latach 1994–2014. W kolejnych trzech latach konsultantka w Deloitte, a od 2017 r. ekspert Departamentu Analiz Ekonomicznych w PKO BP.

## WSPOMNIENIA Z KILKUNASTU LAT WSPÓŁPRACY Z CASE

Z Fundacją Naukową CASE zaczęłam współpracować na zaproszenie do udziału w projekcie na początku XXI w., czyli w okresie, w którym instytucja była już rozpoznawalna w Polsce i za granicą. Do jej pracowników i współpracowników w tym okresie należało wielu ekspertów potrafiących nie tylko analizować dane, wysnuwać z nich obiektywne wnioski i formułować rekomendacje dla polityki publicznej, ale często też bezpośrednio angażujących się w tworzenie tej polityki, wprowadzanie reform i przeprowadzanie Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej przez transformację systemową.

W okresie od 2004 r. brałam udział w kilkunastu projektach badawczych, polskich oraz międzynarodowych, poświęconych m.in. rynkowi pracy, migracjom, polityce społecznej i systemom emerytalnym. Wśród nich szczególnie ciekawym doświadczeniem dla mnie był udział w latach 2005–2008 w pracach szerokiego zespołu projektu badawczego „Adequacy of Old-Age Income Maintenance in the EU”, realizowanego przez konsorcjum instytucji z jedenastu europejskich krajów. Jego rezultaty nie tylko zaowocowały publikacjami naukowymi, lecz także były wykorzystywane do tworzenia zaleceń dla polityki aktywnego starzenia się (ang. active ageing) w kolejnych latach.

Warto przypomnieć, że w CASE pracowały osoby mające wiedzę w różnych obszarach i czasem odmienne punkty widzenia na ten sam problem. Ich poglądy ścierały się w dyskusjach, burzach mózgów, a także na seminariach i konferencjach, które pozwalały na wymianę zdań oraz szukanie opartych na wiedzy rozwiązań problemów, odnoszących się do bieżących wyzwań gospodarczych i społecznych.

O szczególnej atmosferze współpracy panującej w czasie mojego zaangażowania w CASE niech świadczy fakt, że zawiązywały się podczas niej znajomości i przyjaźnie, z których wiele przetrwało do dziś.

Na kolejne co najmniej trzydzieści lat działalności życzę Fundacji realizacji kolejnych ciekawych badań i ekspertyz we wszystkich obszarach, które są dyskutowane obecnie i będą ważne w przyszłości.

Warszawa, 11 kwietnia 2021 r.

**Anna Ruzik-Sierdzińska** – doktor habilitowana nauk ekonomicznych, absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Ekspertka CASE od 2004 r. Obecnie profesor SGH oraz ekspert współpracujący przy projektach z obszaru rynku pracy i polityki społecznej.

## Z FUNDACJI NA UNIWERSYTET

Do CASE trafiłem w końcu 2001 r. Myślę, że mój przypadek był trochę nietypowy. Z jednej strony pociągała mnie praca naukowa (studiowałem matematykę na UW i ekonomię na SGH), ale z drugiej strony – jako student byłem bardzo zaangażowanym działaczem proeuropejskiej organizacji młodzieżowej AEGEE i podobało mi się funkcjonowanie CASE jako organizacji pozarządowej. Dlatego po prostu wysłałem CV i list motywacyjny, i po rozmowie zostałem zatrudniony w Fundacji. Można powiedzieć, że przyszedłem z ulicy.

Przez pierwszy rok zajmowałem się wyszukiwaniem konkursów grantowych i redagowaniem wniosków o granty. Z tego okresu pochodzi też jedna z bardziej barwnych historii, które przeżyłem w CASE. Składaliśmy do Komisji Europejskiej (Dyrekcja ds. Badań Naukowych) wniosek na sfinansowanie dużego projektu naukowego do konkursu w ramach 5. Programu Ramowego UE. Projekt powstawał w konsorcjum bodaj dziesięciu instytutów z różnych krajów, koordynatorem była profesor Anna Wziętek-Kubiak, a ja kimś w rodzaju redaktora pomocniczego. Pracowaliśmy do ostatniej chwili i zrobiło się za późno, żeby wysłać naszą aplikację kurierem (wtedy nie było jeszcze wniosków elektronicznych). Ponieważ miałem znajomych w Brukseli, zaproponowałem, że sam zawiozę wniosek. Z wielką paczką papierów pod pachą wsiadłem w nocny pociąg i następnego dnia osobiście zaniósłem wniosek do Dyrekcji ds. Badań Naukowych Komisji Europejskiej. Był potem taki żart w Fundacji, że dobrze, że nie składaliśmy wniosku do jakiegoś donora z Nowego Jorku...

Ta historia miała jednak ciąg dalszy. Wygraliśmy grant na ten projekt i przez następne trzy lata (2003–2005) byłem zaangażowany w projekt „Competitiveness”, którym kierowała profesor Wziętek-Kubiak. Pod koniec projektu rozpocząłem pracę nad doktoratem. Tutaj otrzymałem olbrzymią pomoc ze strony Fundacji CASE, która wystarała się dla mnie o roczne stypendium. Dzięki temu mogłem napisać i złożyć pracę doktorską. Nie było to takie łatwe, ponieważ zbiegło się w czasie z założeniem przeze mnie rodziny. Doktorat napisany pod kierunkiem profesora Krzysztofa Marczewskiego obroniłem w SGH w 2008 r.

Byłem także zaangażowany w inne projekty CASE, finansowane m.in. przez Bank Światowy, GDN, 6. i 7. Program Ramowy UE. Zawdzięczam tym projektom wiele cennych kontaktów międzynarodowych, zwłaszcza w dziedzinie, którą się zajmuję, czyli ekonomii innowacji. Jeden z takich kontaktów zaowocował potem moim rocznym pobytem naukowym na Uniwersytecie w Oslo.

Stopniowo szedłem w kierunku bardziej typowej kariery akademickiej, najpierw na Uczelni Łazarskiego, a potem na Uniwersytecie Warszawskim. Obecnie pracuję na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW. W 2020 r. uzyskałem stopień doktora habilitowanego.

Warszawa, 23 marca 2021 r.

Krzysztof Szczygielski – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, z CASE związany w latach 2001–2013, od 2013 r. nauczyciel akademicki na WNE UW.

## NIE JEST OBOJĘTNE, DOKĄD ZMIERZA POLSKA EDUKACJA: EKSPERCKIE SEMINARIUM NA TEMAT POLITYKI EDUKACYJNEJ W POLSCE

Moja współpraca z CASE rozpoczęła się w 2006 r., czyli w czasie, gdy przygotowaliśmy się w Polsce do wykorzystania europejskich funduszy strukturalnych w perspektywie finansowej 2007–2013 (chodzi o siedmioletni budżet UE), a kierownictwo MEN przejęła Liga Polskich Rodzin. Zastanawialiśmy się wówczas z Ewą Balcerowicz, Michałem Bonim i Maciejem Jakubowskim, jak wykorzystać doświadczenia OECD do strategicznego programowania funduszy europejskich w dziedzinie edukacji. Szczególnie interesujący był projekt Centrum Badań i Innowacji Edukacyjnych OECD zastosowania w polityce edukacyjnej evidence-based research. To podejście, znane od dawna w medycynie, w polityce społecznej było innowacyjne. W efekcie naszych rozmów w styczniu 2007 r. CASE wystąpiło z inicjatywą skorzystania z wiedzy i doświadczenia byłych ministrów edukacji. Zaproponowaliśmy stworzenie eksperckiego seminarium, które miało służyć wypracowaniu praktycznych rozwiązań ułatwiających współpracę między decydentami politycznymi a instytucjami, organizacjami i indywidualnymi ekspertami prowadzącymi badania edukacyjne tak, aby proces podejmowania decyzji strategicznych miał dłuższą perspektywę niż jedna (często niepełna) kadencja Parlamentu. Siedmioletnia perspektywa realizacji Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego wymuszała takie strategiczne podejście.

Do współpracy zaprosiliśmy ministrów i wiceministrów edukacji, którzy pełnili te funkcje w latach 1989–2007 i którzy byli szczególnie zaangażowani we wprowadzanie systemowych zmian w oświacie i szkolnictwie wyższym. Ja miałem przyjemność być sekretarzem tego seminarium. Na zaproszenie odpowiedziało pozytywnie piętnaścioro ministrów z różnych ekip rządowych od (chronologicznie) profesora Henryka Samsonowicza po wiceministrów zarządzających edukacją w 2007 r. Dyskusje na comiesięcznych spotkaniach w CASE skoncentrowały się m.in. na kwestii kluczowych kompetencji. Zagadnienia te były w tym czasie żywo omawiane na forach Unii Europejskiej, co doprowadziło do przyjęcia Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie. Tymczasem w Polsce nie debatowano o umiejętnościach potrzebnych w XXI w., tylko wprowadzano obowiązkowe mundurki, kamery i wymuszaną groźbą kar dyscyplinę. Jedną z dyskusji seminaryjnych, w małym gronie kilkorga ministrów, odbyła się w redakcji „Polityki” i zaowocowała ciekawym artykułem Joanny Podgórskiej „Co trzeba umieć w XXI wieku?”. Artykuł kończyła taka refleksja:

Straciliśmy prawie dwa lata na jałowe dywagacje o kroju szkolnych mundurków i walorach prozy Dobraczyńskiego. A z polityką edukacyjną jest tak jak z wychowaniem – poprzez zaniechanie także kształtuje się szkołę. Cała nadzieja w tym, że nowa pani minister (Katarzyna Hall) kompetentniej niż jej poprzednik rozumie pojęcie wychowania i poważną dyskusję na temat edukacji podejmie na nowo. Jest to być może jedna z najważniejszych debat, jakie nas czekają w najbliższych latach. („Polityka” 47/2007 z 24.11.2007)

Minister Hall rzeczywiście podjęła dyskusję o celach i zadaniach edukacji. Powołała też Radę Edukacji Narodowej składającą się z dziesięciorga byłych ministrów i wiceministrów edukacji. W tym sześciorga uczestników seminarium CASE.



Bezpośrednimi efektami prac seminarium były przekazane Ministerstwu Edukacji oraz Ministerstwu Rozwoju Regionalnego uwagi do planu realizacji programu „Kapitał Ludzki” oraz rekomendacje dotyczące wykorzystania środków EFS na stworzenie zaplecza badawczego dla prowadzenia polityki edukacyjnej (evidence-based policy).

Do rezultatów projektu można również zaliczyć wygranie przez międzynarodowy zespół ekspertów, którego liderem było CASE, przetargu zorganizowanego przez Komisję Europejską na przeprowadzenie badań nad praktycznym wdrażaniem Zalecenia Parlamentu Europejskiego dotyczącego kluczowych kompetencji. Projekt, którym miałem satysfakcję kierować, trwał blisko dwa lata (grudzień 2007 – wrzesień 2009), a badanie objęło wszystkie dwadzieścia siedem państw członkowskich Unii Europejskiej. Raport z badania został przyjęty przez KE i opublikowany w 2009 r.

Niejako ubocznym produktem seminarium był mój artykuł w publikacji OECD „Evidence in Education: Linking Research and Policy”. Artykuł, opisujący m.in. rolę ministerialnego seminarium, kończy się przywołaniem cytatu z „Alicji w Krainie Czarów” Lewisa Carrolla (w przekładzie A. Marianowicza), do którego odwoływaliśmy się w czasie seminaryjnych dyskusji:

- Drogi panie Kiciu, czy nie mógłby pan mnie poinformować, którądy powinnam pójść?
- To zależy w dużej mierze od tego, dokąd pragniesz zajść – odparł Kot.
- Właściwie wszystko mi jedno.
- W takim razie również wszystko jedno, którądy pójdziesz.
- Chciałbym tylko dostać się dokądś – dodała Alicja w formie wyjaśnienia.
- Ach, na pewno tam się dostaniesz, jeśli tylko będziesz szła dość długo.

Uczestnicy seminarium zgodnie stwierdzili, że nie jest obojętne, dokąd zmierza polska edukacja i że nie można już tracić czasu, bo problemy do rozwiązania nie będą czekać.

Po czternastu latach, u progu nowej perspektywy budżetowej Unii Europejskiej i uruchomienia Planu Odbudowy, ta konstatacja jest szczególnie aktualna.

Warszawa, 14 kwietnia 2021 r.

**Jerzy Wiśniewski** – nauczyciel matematyki. W 1990 r. podjął pracę w Ministerstwie Edukacji Narodowej. W 1998 r. – w czasie przygotowania i wdrażania systemowej reformy polskiego szkolnictwa – pełnił funkcję dyrektora generalnego ministerstwa. Współpracował z Radą Europy, UNESCO, Bankiem Światowym, Komisją Europejską i OECD.

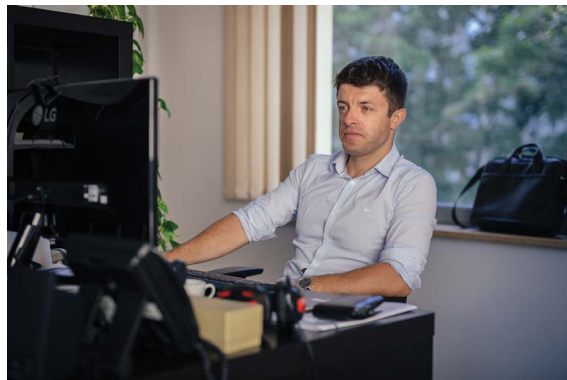
---

# ROZDZIAŁ 6

TRZECIA DEKADA:  
POMAGAMY ROZWIĄZYWAĆ  
PROBLEMY GLOBALNE



Spotkanie członków konsorcjum projektu EuroPACE. Z CASE m.in. Stanislav Bieliei (drugi rząd, pierwszy od prawej), w ostatnim rzędzie druga i trzecia od lewej Izabela Marcinkowska i Karolina Zubel, Warszawa 2019 r.



Grzegorz Poniatoski. Biuro CASE przy Jana Pawła II, sierpień 2021 r.



Konferencja CASE i INE PAN z okazji 15-lecia Polski w UE. Prezentacja raportu CASE pt. „Nasza Europa: 15 lat Polski w Unii Europejskiej”, Pałac Staszica, Warszawa 2019 r.



Agnieszka Kulesa na konferencji Vision Europe Dialogue „Making Europe a pioneer of the fair data economy”, Helsinki 2019 r.

## MAŁA WIELKA MISJA

Niech to będzie małe zaskoczenie: co prawda pracuję w CASE od 2018 r., ale mój pierwszy bezpośredni kontakt z Fundacją miał miejsce już w pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych. Szukałam wtedy pierwszej pracy na etat i zarazem pierwszej pracy w Warszawie, niedługo po tym, jak przeprowadziłam się do stolicy z gościnnego i oswojonego Wrocławia. CASE od początku było na mojej liście interesujących pracodawców, takich, z którymi mogłabym wiązać swój rozwój zawodowy.

Pamiętam, że aplikowałam na stanowisko wspierające zespół finansowo-administracyjny, mało związane z moim wykształceniem – w kieszeni miałam bowiem pachnący jeszcze drukarską farbą dyplom magistra nauk politycznych. Zostałam zaproszona na rozmowę kwalifikacyjną, pracy jednak nie dostałam. Mimo to ten pierwszy kontakt z Fundacją wspominam do dziś z ogromną sympatią. Rozmowa, którą prowadziłam z zarządem CASE – jeszcze w starej siedzibie przy ul. Sienkiewicza w Warszawie – była nie tylko serdeczna i rzeczowa, ale przede wszystkim wzmacniająca. Dla mnie, osoby stawiającej pierwsze kroki na rynku pracy, to doświadczenie było niezwykle ważne.

Myślę, że również z powodu tego pierwszego spotkania po kilkunastu latach postanowiłam znów spróbować szczęścia i skontaktowałam się z CASE, odpowiadając na ogłoszenie o pracę (w istocie powinnam użyć liczby mnogiej, ale związana z tym historia to materiał na inny wpis). W rezultacie zostałam członkinią zespołu do spraw rynku pracy, realizującego duży projekt dotyczący pracy w szarej strefie, i etatową pracowniczką fundacji.

To były trzy dobre lata. W tym czasie byłam zaangażowana w realizację kilku interesujących projektów związanych z rynkiem pracy i problematyką migracji międzynarodowych, a moją pracę ułatwiły dwie bardzo istotne okoliczności.

Pierwszą z nich były zaufanie i wsparcie kierownictwa Fundacji w rozwijaniu obszaru migracyjnego. Polityka migracyjna i migracje międzynarodowe interesowały mnie już od czasu studiów, a zainteresowania te rozwijałam konsekwentnie, podejmując konkretne związane z nimi wyzwania zawodowe. Cieszę się, że mogłam kontynuować tę pracę w CASE. Drugą, równie ważną kwestią, bez której podejmowanie nowych wyzwań nie byłoby możliwe, jest zaangażowanie i pomoc moich współpracowniczek i współpracowników. Opracowywanie koncepcji, pisanie aplikacji czy realizacja projektu są zawsze pracą zespołową, której – nie będę ukrywać – jako osoba uporczywie samodzielna wciąż się uczę. W tym przede wszystkim od moich koleżanek i kolegów z CASE – na szczęście (dla mnie) tworzących profesjonalne i cierpliwe „grono pedagogiczne”.

To były dobre, ale nie zawsze lekkie trzy lata. Praca w Fundacji – czy ogólnie: w sektorze pozarządowym – jest wymagająca. Niejednokrotnie wiąże się z wykonywaniem kilku rzeczy w niemalże tym samym czasie i pracą nad kilkoma projektami jednocześnie, nie wspominając o wykorzystywaniu umiejętności z wielu, nieraz dość odległych od siebie obszarów. Rano przeprowadzam analizę źródeł, w południe negocjuję zobowiązania w partnerstwie, a wieczorem zmieniam się w korektorkę tekstu. Tak wygląda nasza codzienność. Choć wymagająca, ta praca może mieć jednak ogromny sens.

Żyjemy bowiem w świecie coraz bardziej kształtowanym przez informacje przekazywane za pośrednictwem mediów, w tym przede wszystkim mediów społecznościowych. Świecie, w którym rola takich organizacji jak CASE wzrasta, a jednocześnie – ze względu na wielość źródeł informacji – realizacja ich misji staje się coraz trudniejsza. W ostatnim czasie również w Polsce nośny stał się postulat uprawiania polityki opartej

na dowodach. Co to właściwie znaczy? Czym może być, a czym jest ten dowód w czasach fake newsów? Dla jednych będzie to przykład z własnego doświadczenia, dla innych – wpis opublikowany przez lidera opinii w medium społecznościowym. Są też tacy, dla których źródłem dowodu są badania zrealizowane z najwyższą starannością o jakość i obiektywizm.

Myślę, że najważniejszą misją CASE jest dostarczanie właśnie takich dowodów oraz poszerzanie – poprzez odpowiednie działania komunikacyjne – tej grupy osób, w tym decydentów politycznych, dla których badania i analizy stanowią istotny punkt odniesienia podejmowanych decyzji. Liczy się każdy, nawet najmniejszy kamyczek wiedzy.

Życzę wszystkim osobom, które będą tworzyć CASE przez kolejne trzydzieści lat, odwagi i wytrwałości w realizacji tego ambitnego zadania. Cieszę się, że obecnie mogę realizować jego skromną część.

Warszawa, 20 maja 2021 r.

**Agnieszka Kulesa** – ekonomistka CASE od lipca 2018 r., od 2021 wiceprezes CASE, absolwentka studiów doktoranckich w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym SGH (polityki publiczne) i studiów magisterskich na Uniwersytecie Wrocławskim (nauki o polityce). Pracowała m.in. w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji RP, Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych i Instytucie Spraw Publicznych.

## OD SEKRETARZA (KONFERENCJI) DO PODSEKRETARZA (STANU)

Moje pierwsze spotkanie z CASE miało miejsce bardzo, bardzo dawno temu, w 1993 r. Razem z Bogusiem Grabowskim i Jarkiem Baucem odwiedziliśmy Jerzego Osiatyńskiego – ówczesnego ministra finansów – by porozmawiać na temat ewentualnego opracowania krzywej Laffera w Polsce. Po spotkaniu w Ministerstwie Finansów poszliśmy do pierwszego w Polsce McDonald'sa, a potem spotkaliśmy się z Markiem Dąbrowskim. Tego spotkania niestety zupełnie nie pamiętam, wszak wcześniej byłem w gabinecie ministra finansów!!! Dokładnie tym samym, w którym kilkanaście lat później przyszło mi bywać o wiele częściej.

Przez kilka lat nic się nie działo. Ale gdy do Ministerstwa Finansów w 1998 r. trafił Jarek Bauc, poprosił mnie, bym pojechał za niego z tygodniową misją do Rumunii, by doradzać tamtejszemu ministrowi finansów w kwestiach podatkowych. Na miejscu się okazało, że z doradzania nic nie wyjdzie, bo w Rumunii właśnie kryzys rządowy się zrobił, więc zamiast doradzania spędziłem kilka dni na zwiedzaniu miasta, a z Michałem Górzyńskim, który rezydował wtedy w Bukareszcie, realizując właśnie projekt CASE, tośmy się nawet do kasyna wybrali, bo w samolocie dostałem voucher na 150 dolarów. Biorąc pod uwagę to, co dziś wiem o podatkach, to może nawet lepiej, że nie dane mi było wtedy doradzać. Ale w Bukareszcie po raz kolejny spotkałem się z Markiem Dąbrowskim i przeszliśmy wtedy na ty.

To musiał być Marek, który w 1999 r. zaproponował mnie na sekretarza dużej międzynarodowej konferencji CASE „Ten Years After: Transition and Growth in Post-Communist Countries” (Warszawa, 15–16 października 1999 roku). No i wtedy mogłem rozwinąć swoje organizacyjne skrzydła w całości. Miałem pomysł, by organizację konferencji oprzeć na entuzjazmie młodych ludzi – moich studentów z Uniwersytetu Łódzkiego. I to był strzał w dziesiątkę. Takiego zaangażowania i entuzjazmu nie spotkałem już nigdy potem. A w nagrodę studenci mieli fotkę z Leszkiem Balcerowiczem oraz mniej wtedy znanym Markiem Belką. Przy okazji organizacji konferencji dostałem też cenną lekcję od Marka Dąbrowskiego. Rzecz dotyczyła materiałów konferencyjnych. Przygotowywała je moja znajoma, która skończyła ASP i tym właśnie się zawodowo zajmowała, więc wiedziałem, że wszystko będzie zrobione na wysokim poziomie. Postanowiłem jednak pokazać zarządowi teczkę konferencyjną i... okazało się, że to był błąd. Po chwili trzy przemiłe panie z zarządu CASE (Basia Błaszczuk, Ewa Balcerowicz i Grażyna Wojciechowicz) przedstawiły całą masę ciekawych, choć często wzajemnie sprzecznych pomysłów co do kolorystyki i formy tejże teczki. I wtedy mi Marek cennej lekcji udzielił, mówiąc, że ja jestem za to odpowiedzialny i że jak wybrałem, to nie muszę się w tej sprawie już z nikim konsultować. Pamiętam to do dziś.

Potem była kolejna konferencja i kolejna, ale entuzjazm, przynajmniej towarzyszył temu coraz mniejszy – „it's never like the first time”. Z drugiej strony zaufanie zarządu rosło i np. informacja w przeddzień konferencji w Falentach, że centrum kongresowe jednak nie będzie mogło naszych gości przenocować i proponuje zastępczy hotel na jedną noc, nie wzbudziła, zrozumiałej w tej sytuacji, paniki. Dla mnie te konferencje były ważne. Nagle z prowincji trafiłem do wielkiego świata – pisałem maile z Jeffreyem Sachsem, rozmawiałem telefonicznie z Davidem Liptonem, a przede wszystkim poznałem wielu fajnych ludzi z CASE i jego otoczenia.

Wciągnąłem się też troszkę w działalność naukową – popełniłem jakieś drobne opracowania na temat podatków. W nieco szerszym gronie dyskutowaliśmy również o tym, jak mógłby wyglądać system podatkowy, w tym podatek liniowy. 3 x 15 to w pewnym stopniu efekt tych dyskusji.

Potem los mnie rzucił do Ministerstwa Finansów, najpierw (w 2013 r.) do gabinetu politycznego, który u Andrzeja Raczki był po prostu zapleczem doradców. Potem nawet byłem przez chwilę szefem gabinetu

tu, ale już wtedy pochłonęły mnie niemal całkowicie podatki. Wcześniej troszkę o nich czytałem i pisałem, obroniłem pracę doktorską o redystrybucyjnych konsekwencjach wprowadzenia VAT w Polsce, ale dopiero w ministerstwie zaprzyjaźniliśmy się z podatkami na dobre i złe.

A jak mnie już ojczyzna nie potrzebowała, to znów zacząłem się przez CASE przewijać. A to seminarium mBank-CASE o oszustwach VAT-owskich („Problem nieściągalności VAT w Polsce pod lupą”, 2016 r.), a to opowieści o polityce akcyzowej na Forum w Krynicy. Ale drugą młodość w CASE dała mi Ewa Balcerowicz, bo mnie przycisnęła z dużym projektem podatkowym. A kto Ewę zna, ten wie, że nie miałem wyjścia. Od dawna chodziłem i opowiadałem, że brakuje całościowej ekonomicznej analizy systemu podatkowego, że brakuje dyskusji na ten temat, że wiedza jest powierzchowna. Za to co jakiś czas pojawiały się propozycje reform systemu podatkowego. I tak jak się nagle pojawiały, tak gasty, i nic lub prawie nic z tego nie wynikało. A Ewa mnie zachęciła i dopilnowała, bym z tego zrobił projekt, pozyskał środki i przestał gadać, a zaczął robić. I choć środków na duże opracowanie dotyczące efektywności systemu podatkowego nie udało się pozyskać, to i tak cały pomysł okazał się sukcesem. Może nawet większym niż w sytuacji, gdybyśmy dostali grant, zrealizowali go i rozeszli się do domów. Udało się bowiem w CASE stworzyć forum integrujące środowisko ekonomistów podatkowych czy też szerzej – ludzi zainteresowanych haraczami. Do tej pory mieliśmy trzy duże warsztaty i kilka pomniejszych seminariów, a opinie uczestników tych spotkań zachęcają do dalszego działania. CASE daje mi sztyld i wsparcie, a ja robię to, co lubię najbardziej – organizuję. Choć, inaczej niż kiedyś, nie dość, że jestem superkierownikiem, to jeszcze na na tych seminariach i warsztatach, w różnych rolach, występuję. Nieskromnie myślę też, że ten projekt jest ciekawy dla CASE, a sposób jego prowadzenia wnosi świeżość i luz, który tak łatwo zgubić. Co do luzu, obecna ekipa – w tym szczególnie Iza Styczyńska i Monika Rębała – wie, co mam na myśli. Ale mam nadzieję, że nie lękają się tego mojego luzu tak bardzo jak na początku naszej znajomości.

W tych trudnych czasach liczę, że uda się CASE zachować dobry balans między nauką a komercją i że przed nami jeszcze sporo inspirujących wydarzeń.

Piotrków Trybunalski, 26 lutego 2021 r.

**Jarosław Neneman** – doktor ekonomii, absolwent Uniwersytetu Łódzkiego i Central European University w Pradze, wykładowca na Uniwersytecie Łódzkim i Uczelni Łazarskiego w Warszawie, trzykrotny wiceminister finansów odpowiedzialny za legislację i politykę podatkową (2004–2005, 2006, 2014–2015), społeczny doradca prezydenta B. Komorowskiego do spraw samorządu (2010–2014), miłośnik: jogi, roweru, gór, wód morskich i śródlądowych.

## W CASE KAŻDY ROK LICZY SIĘ ZA KILKA

W 2012 r., kiedy po kilkunastogodzinnej podróży pojawiłem się na rozmowie kwalifikacyjnej w biurze CASE przy ul. Sienkiewicza, nie przypuszczałem, jak bardzo decyzja Luki Barbone (wówczas prezesa CASE) i Macieja Sobolewskiego (wiceprezesa) o przyjęciu mnie do zespołu zmieni moje życie, a moja współpraca z CASE potrwa znacznie dłużej niż przewidywane w ogłoszeniu dwa lata.

We wrześniu 2012 r., mojego pierwszego dnia w biurze na Sienkiewicza, przywitał mnie dynamiczny międzynarodowy zespół wykorzystujący wiele okazji do budowania kapitału społecznego po godzinach pracy. Ten kapitał (budowany w Pardon To Tu) okazywał się bardzo ważny. Krótkie terminy aplikacji, wymagający odbiorcy naszych prac i nie zawsze niezawodni eksperci zewnętrzni powodowali, że światło w biurze nigdy nie gasło o siedemnastej.

Pierwszego dnia przywitał mnie również niedawno wygrany przez CASE w warunkach silnej konkurencji wśród europejskich instytucji doradczych projekt oszacowania luki w VAT w krajach Unii Europejskiej. Krzywa uczenia ekonomisty świeżo po studiach, który wcześniej nie wykorzystywał swojej wiedzy w praktyce, była bardzo stroma, ale było od kogo się uczyć – wielogodzinne dyskusje z Luką na temat incydencji VAT i rozwiązywanie modeli na tablicy z Maciejem to momenty, które bardzo dobrze pamiętam z tego okresu. Kilka miesięcy później okazało się, jakie przełożenie mają nasze wysiłki. Wyniki pracy zespołu szacującego lukę w VAT cytowane były przez wszystkie najważniejsze europejskie media, a telefon w sekretariacie z pytaniami od dziennikarzy nie przestawał dzwonić. Projekt został bardzo dobrze oceniony przez Komisję Europejską, a administracje krajów członkowskich, które z początku były nieufne, zaufały naszym oszacowaniom. Kolejne aktualizacje studium potwierdzają to zaufanie, a trwający od dziesięciu lat projekt jest wizytówką CASE.

W 2014 r. rozpoczął się nowy etap w pracy zespołu pod przywództwem Chrisa Hartwella, nowego prezesa zarządu CASE. Mnóstwo optymizmu, który wniósł Chris, szybko przełożyło się na wygranie nowych projektów i dalsze wzmacnianie zespołu. Dla ekspertów CASE nie było granic – projekty poświęcone polityce rolnej w Azji Wschodniej czy umowie handlowej pomiędzy UE i Chile to przykłady takiego braku granic. W międzyczasie poszerzania granic pogłębiliśmy specjalizacje. Kolejne trudne projekty fiskalne zakończone sukcesem budowały zaufanie CASE wśród partnerów i w Komisji Europejskiej. Liczba aplikacji, projektów, wydarzeń zrealizowanych w tym czasie jest niesamowita na wszakże niedużą instytucję, którą jest CASE.

Choć CASE świętuje trzydziestolecie, patrząc na to, co się wydarzyło w tym okresie, na pewno można przemnożyć te lata razy kilka.

Warszawa, 28 lutego 2021 r.

**Grzegorz Poniatowski** – w latach 2018–2021 wiceprezes CASE, od 2016 r. dyrektor naukowy ds. polityki fiskalnej CASE. Z Fundacją związany od 2012 r., kiedy został przyjęty na stanowisko młodszego ekonomisty. Uczestniczył jako ekspert w ponad pięćdziesięciu projektach realizowanych przez CASE w ciągu dziesięciu lat.



## O SOLE MIO! RAPORT NA 15-LECIE CZŁONKOSTWA POLSKI W UE GOTOWY

Jako dziennikarka miałam możliwość śledzenia prac Unii Europejskiej z bliska. Opisywałam, jak się tworzy „wielką politykę” w Brukseli i kto pociąga za sznurki. Kiedyś nawet przez krótką chwilę mogłam się poczuć jak polityk pociągający za te sznurki. Podczas jednej z wizyt w Brukseli unijni urzędnicy pozwolili kilkorgu dziennikarzy – w tym mnie – usiąść w fotelach przedstawicieli naszych państw, w sali, gdzie odbywają się spotkania Rady UE. To właśnie ta Rada, wówczas licząca 15 członków, w 2003 r. zgodziła się na przyjęcie do Wspólnoty Polski i dziewięciu innych państw. Pełnoprawnym członkiem Unii staliśmy się 1 maja 2004 r.

Dla CASE to ważna data, bo wartości, na których opiera się Unia Europejska, w tym wolność, demokracja, równość, państwo prawa, mają dla nas fundamentalne znaczenie. Nic więc dziwnego, że świętowanie 15. rocznicy wejścia Polski do Wspólnoty chcieliśmy zorganizować z przytupem.

Pomysł rocznicowych obchodów narodził się jesienią 2018 r., w niewielkiej sali konferencyjnej, w siedzibie CASE przy Al. Jana Pawła II w Warszawie. Celem ogłoszonej wówczas nowej, dwuletniej misji CASE zatytułowanej „Nasza Europa” było promowanie wartości gospodarczo i instytucjonalnie zintegrowanej Europy, a w szczególności członkostwa Polski i innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej w UE oraz dostarczanie wysokiej jakości badań wspierających rozwój Wspólnoty.

Do napisania rozdziałów do raportu zaprosiliśmy blisko 30 wybitnych ekspertów z różnych dziedzin. Wbrew początkowym obawom, żaden z nich nie odmówił, i to mimo iż nie byliśmy w stanie zaproponować autorom honorariów. Redaktorzy (profesor Barbara Błaszczuk, profesor Stanisława Golinowska, doktor Przemysław Kowalski, doktor Ewa Balcerowicz, doktor Andrzej Cylwik) również pracowali *pro bono*.

Idea była piękna, a pomysł – przynajmniej w pierwszych mailach opisujących ogólne założenia – wydawał się nam całkiem realistyczny. Jednak jego wykonanie nie było już takie proste. Negocjacje z autorami, redaktorami, grafikami itd. co do długości i konstrukcji tekstów, a nawet te dotyczące zawartości not biograficznych, bywały równie zacięte, jak Polaków z Francuzami i Niemcami na temat kształtu unijnych budżetów. W dodatku grafik wciąż uparcie powtarzał „nie da się”, albo „nie zdążymy”. A czas nas gonił, bo chcieliśmy, aby drukowany raport, którego ostateczny tytuł brzmiał „Nasza Europa: 15 lat Polski w Unii Europejskiej”, był dostępny 16 maja, na wspólnej konferencji CASE i Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN będącej częścią rocznicowych obchodów. Na szczęście udało się.

Gdy organizuje się wydarzenia, z reguły zakłada się, że około 20–30 proc. z zapisanych osób ostatecznie nie przyjdzie. W przypadku naszej konferencji kompletnie się to nie sprawdziło. Kolejka gości ciągnęła się aż do schodów na pierwszym piętrze w Pałacu Staszica PAN. Podczas rejestracji rozdawaliśmy nasz raport. Drukowanych egzemplarzy mieliśmy jednak ograniczoną liczbę, więc nie każdy mógł je otrzymać. Budziło to niekiedy pewne rozgoryczenie. – Może jednak uda się coś załatwić... jeszcze jeden dla kolegi z wydziału – prosili niektórzy goście.

W sali im. Marii Curie-Skłodowskiej – choć krzesła były ustawione jedno obok drugiego – zabrakło miejsc. Członkowie zespołu CASE oddawali więc spóźnionym gościom swoje krzesła, zajmując przejścia i parapety.

Po prezentacji wybranych rozdziałów raportu przez ich autorów odbyły się ciekawe, niekiedy burzliwe dyskusje na temat bilansu obecności Polski w UE. Choć badania społeczne pokazują, iż od momentu wejścia Polski do UE w 2004 r. stale utrzymuje się bardzo wysoki odsetek zwolenników naszego członkostwa w Unii, oscylujący wokół 85%, to jednak wciąż nie brakuje eurosceptyków, którzy często opierają swoje opinie na błędnych założeniach/liczbach, itd. CASE, publikując ten raport, miało (i wciąż ma) nadzieję, że dyskusja wokół członkostwa Polski w UE będzie opierała się na faktach, jednocześnie ukazując także bariery i wyzwania dalszej integracji europejskiej. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że byliśmy jedyną instytucją w Polsce, która podjęła się przygotowania tak obszernego, fachowego studium na ten temat. Nasz raport spotkał się z tak dużym uznaniem ze strony Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce, że postanowiło ono samo dodrukować kilkaset egzemplarzy, aby móc je rozdać na własnym wydarzeniu z okazji 15-lecia Polski w UE.

W tym roku pokolenie urodzone w 2004 r. kończy 17 lat (za rok będzie mogło głosować w wyborach). W marcu Wspólnota skończyła 64 lata. CASE z kolei we wrześniu będzie obchodziło 30. urodziny. Trzydziestka to wiek, kiedy ma się już pewne doświadczenie i rozsądek, ale i jeszcze całkiem spore pokłady młodzieńczego zapału oraz chęci do zmieniania świata na lepsze. CASE, jako trzydziestolatek, może być łącznikiem pomiędzy młodym i nieco starszym pokoleniem, łącząc w swojej pracy stare, dobre metody badań naukowych z nowoczesnymi technologiami.

PS: podobno Belg, Paul-Henri Spaak, główny autor tekstu traktatów rzymskich, czyli *de facto* twórca Unii Europejskiej, po nocnych, ciężkich negocjacjach na temat wspólnego rynku, rano był tak szczęśliwy, że udało się wypracować kompromis, że zamówił do pokoju hotelowego szampana. Nalał sobie kieliszek, wyszedł na balkon i zaśpiewał na całe gardło *O sole mio*. Wprawdzie zakończenia prac nad raportem „Nasza Europa. 15 lat Polski w UE” nie świętowaliśmy szampanem i nie śpiewaliśmy *O sole mio*, ale może nadrobimy te zaległości przy okazji świętowania naszych 30. urodzin. Zapraszamy wszystkich do świętowania z nami!

Warszawa, 24 kwietnia 2021 r.

**Monika Rębała** w latach 2017–2021 pracowała w CASE na stanowisku kierownika ds. komunikacji. Ma wieloletnie doświadczenie dziennikarskie. Jej artykuły i reportaże opublikowały m.in. „El Pais”, „Deutsche Welle”, RFI, „Internazionale”, „Forbes Africa”, „The Christian Science Monitor”, „Newsweek” i „Gazeta Wyborcza”. Jest magistrem stosunków międzynarodowych oraz historii Uniwersytetu Warszawskiego.

## OLBRZYMIA PRZESTRZEŃ DLA ROZWOJU OSOBISTEGO

Kiedy jako studentka drugiego roku studiów doktoranckich, jeszcze w trakcie pobytu na stypendium naukowym w Jordani, wysyłałam w kwietniu 2013 r. do CASE aplikację o staż, nie spodziewałam się, że osiem lat później nadal będę związana z fundacją – i do tego będę kierowała własnym działem badawczym! Od tego czasu wiele się w CASE zmieniło, kolejne osoby dołączały do zespołu i go opuszczały, każdy kolejny zarząd wprowadzał swój indywidualny styl pracy, a tematyka podejmowanych badań podlegała modyfikacjom w zależności od aktualnej sytuacji społeczno-ekonomicznej w Polsce, w Europie i na świecie. To, co pozostało niezmiennie, to olbrzymia przestrzeń do rozwoju osobistego, którą daje każdemu badaczowi praca w Fundacji.

Na przestrzeni ostatnich ośmiu lat wielokrotnie rzucałam się na głęboką wodę. W pamięci utkwiła mi zwłaszcza wiosna 2015 r., gdy niecałe dwa lata po rozpoczęciu pracy odpowiedzialna byłam za współorganizację międzynarodowej konferencji CASE dotyczącej specjalnych stref ekonomicznych, która odbyła się w Warszawie w kwietniu tego roku. Wszystko, od znalezienia sponsorów i partnerów medialnych począwszy, przez organizację podróży dla ekspertów ze Stanów Zjednoczonych, na wydruku plakatów promujących wydarzenie i doborze przekąsek na przerwę kawową skończywszy, wydawało się olbrzymim wyzwaniem, nie mniejszym niż konieczność zastąpienia jednego z moderatorów, któremu nie udało się dotrzeć na czas.

Z podobną ekscytacją wspominam moją pierwszą podróż służbową do Brukseli w kwietniu 2015 r. Moje zadanie polegało na wynegocjowaniu jak największego udziału dla CASE w projekcie, o który międzynarodowe konsorcjum (z naszym udziałem) aplikowało w ramach unijnego programu ramowego „Horyzont 2020”. Dwa dni spędzone na intensywnych rozmowach wiele mnie nauczyły nie tylko o sztuce negocjacji, lecz także specyfice języka biurokracji unijnej. Gdyby w języku angielskim istniały przypadki, przez każdy z nich odmienianoby słowa kluczowe, takie jak „innovacyjny”, „interdyscyplinarny” i „przełomowy”. Pomimo iż finansowania na projekt ostatecznie nie otrzymaliśmy, udało mi się nawiązać mocną nić porozumienia z jedną z instytucji partnerskich w tym konsorcjum, European Institute of the Mediterranean (IEMed), z którą blisko współpracujemy do dziś.

Dwie rzeczy, które od początku najbardziej cenię w pracy w CASE, to elastyczność i skala wsparcia w realizacji indywidualnych zainteresowań badawczych związanych z fundacją badaczy. Gdy w sierpniu 2015 r. pojawiła się atrakcyjna dla mnie możliwość wyjazdu w charakterze visiting scholar na Uniwersytet w Cambridge, gdzie miałam w planie sfinalizować rozprawę doktorską, zarząd CASE umożliwił mi pracę zdalną na część etatu. Nigdy nie zapomnę godzin spędzonych na organizacji seminariów mBank-CASE w maleńkim pokoiku wielkości schowka na miotły wynajętym na obrzeżach miasteczka uniwersyteckiego w trakcie przerw w pracy w bibliotece. Jako wielka fanka serii o Harrym Potterze nie mogłam powstrzymać się od porównywania mojej sypialni do komórki pod schodami, w której Harry spędził pierwsze jedenaście lat swojego życia. W przeciwieństwie do mnie Harry nie musiał jednak wydawać na wynajem swojej kłitki całego wynagrodzenia otrzymywanego za pracę przy seminariach mBank-CASE! Gdy zaproponowano mi zaś współpracę przy projekcie dotyczącym branży kosmicznej, CASE otwarte było na możliwość dzielenia mojego czasu pomiędzy tak, wydawałoby się, różne tematy badawcze jak kosmos i ekonomia. Do tej pory projekt dotyczący możliwości wykorzystania technologii kosmicznych w rozwiązywaniu problemów związanych z gospodarką wodną w Jordani jest jednym z najciekawszych, w jakich miałam przyjemność pracować.

Za największy zaś sukces, który do tej pory osiągnęłam w CASE, uważam fakt, że dzięki budowanemu konsekwentnie przez kilka lat portfolio projektów skupiających się na badaniach w regionie Afryki Północnej i Morza Śródziemnego udało mi się stworzyć w Fundacji własny departament badań nad tym regionem świata. Moje zainteresowanie światem arabskim zawsze spotykało się z dużym zaciekawieniem – choć także pewnym zdziwieniem – nie tylko wśród koleżanek i kolegów z pracy, lecz także rodziny i przyjaciół. Ja sama nie potrafiłam wprawdzie nigdy zbyt dobrze wytłumaczyć, dlaczego zdecydowałam się studiować arabistykę, byłam jednak od zawsze przekonana, że jest to niezwykle interesujący badawczo dla ekonomisty region świata. Miałam to niesłychane szczęście, że kolejne osoby stojące na czele zarządu CASE obdarzyły mnie dużym kredytem zaufania i wspierały przy aplikacjach o kolejne projekty, zarówno te mniejsze, jak badanie ekonomii społecznej w Jordanii i Libanie, jak i te większe, jak kontrakt ramowy z Europejskim Komitetem Regionów skupiający się na wyzwaniach stojących przed administracją niższego szczebla, m.in. w regionie Morza Śródziemnego. Gdy w czerwcu 2019 r. wracałam do CASE do pracy na pełen etat i Iza Styczyńska zaproponowała mi skonsolidowanie badań nad moim regionem w ramach dedykowanego działu w CASE, którym na dodatek miałabym kierować, nie wahałam się ani chwili.

CASE to jednak nie tylko projekty i badania, lecz także – a w zasadzie przede wszystkim – ludzie. Na przestrzeni lat zawarłam w fundacji wiele znajomości, które przetrwały zmiany zatrudnienia, a nawet kraju zamieszkania. Dzięki CASE poznałam także mojego obecnego partnera życiowego, który po zakończeniu stażu w CASE powrócił do mojego życia i, dość niespodziewanie, już w nim został – mam nadzieję, że na zawsze.

Tbilisi, 27 lutego 2021 r.

**Katarzyna W. Sidło** – dyrektorka do spraw naukowych działu Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu w CASE. Z wykształcenia arabistka, islamolożka i ekonomistka. Zajmuje się ekonomią polityczną i geoekonomią państw w południowym sąsiedztwie Unii Europejskiej.

## DO SUKCESU PRZEZ WYZWANIA

Z CASE jestem związana od 2005 r. i przez tych blisko 16 lat przeszłam przez wszystkie szczeble kariery w tej instytucji. Zaczynałam pracę jako członek zespołu aplikacyjnego, potem byłam młodszym ekonomistą, zewnętrznym ekspertem, w październiku 2013 r. zostałam powołana na funkcję członka zarządu, potem wiceprezesa (2014–2019), a przez ostatnie dwa lata pełnię funkcję prezesa zarządu Fundacji. Najpierw obserwowałam, a potem miałam możliwość wpływania na zmiany Centrum, ludzi, którzy go tworzyli, projekty, które były realizowane.

Gdy dołączyłam do ekipy Fundacji, prezeską CASE była dr Ewa Balcerowicz, wiceprezesami Artur Radecki i James Cabot, a Centrum było prężnie działającą instytucją. Mieliśmy wówczas około 50 projektów w toku, o różnym profilu – od całego działu projektów doradczych wdrażanych w krajach Europy Wschodniej i Azji Centralnej i Środkowej, przez projekty dla regionu krajów Europy Środkowo-Wschodniej (nowych państw członkowskich Unii Europejskiej), projekty dla Polski (programy EQUAL, środki EFS) czy granty naukowe Komitetu Badań Naukowych – KBN (od 2011 r. Narodowe Centrum Nauki), po granty na unijne programy badawcze (tzw. ramowe: FP5, FP6, FP7). Różnorodność była ogromna, codzienność dynamiczna, zespół prężny. Otoczona byłam bardzo doświadczonymi ekonomistami, doktorantami, młodymi doktorami, którzy z pasją i entuzjazmem realizowali projekty i byli bardzo mocno zaangażowani w działalność CASE. Obserwowałam, jak swoim entuzjazmem zarażali młodsze pokolenia. W zespole było nas co najmniej 20 osób i mimo tego, że prawie każda z tych osób miała szereg innych obowiązków (na uczelniach czy ośrodkach naukowych), wszystkie traktowały Fundację jako swoje pierwsze i główne miejsce pracy. To właśnie dzięki ich entuzjazmowi i za ich poradą, jako młodszy ekonomista, bardzo szybko zdecydowałam się na przygotowanie pracy doktorskiej.

Opuszczając mury CASE w 2008 r., wiedziałam, że nie odchodzę na dobre. Centrum i atmosfera panująca w nim uzależniały – dynamika, różnorodność i nieprzewidywalność. Przez kolejne kilka lat, robiąc doktorat i realizując plany prywatne, uczestniczyłam w działalności CASE z zewnątrz – biorąc udział w aplikacjach i projektach. Wówczas też obserwowałam działania instytucji z boku. Kierując przygotowaniem jednej z ostatnich aplikacji w siódmym unijnym programie ramowym (FP7) – NEUJOBS, a następnie realizując ten projekt, jako jego liderka z coraz większym niepokojem obserwowałam, jak rola CASE jako instytucji międzynarodowej spada. Konkurencja w Polsce i w Europie rosła. Na kolejnych funduszach unijnych rodziły się w regionie młodsze, agresywne think tanki, które wypierały CASE, i z dużą dynamiką wchodziły w nowe projekty i granty. To był również czas, kiedy zespół CASE się zmniejszał. Dobrze znani i coraz bardziej doświadczeni eksperci CASE, których znałam do tej pory, byli podkradani przez duże międzynarodowe instytucje, z którymi CASE zupełnie nie mogło konkurować wysokością wynagrodzenia. Bank Światowy, Komisja Europejska, OECD, czy EBRD zapewniały bogate pakiety socjalne i sówite pensje odbiegające od ówczesnych wynagrodzeń w polskim trzecim sektorze. To właśnie do tych instytucji odeszli prawie wszyscy stali współpracownicy CASE.

I właśnie te przemiany – rosnąca konkurencja oraz wewnętrzne osłabienie zespołu – spowodowały spowolnienie działalności CASE i w końcu kryzys. Nowe osoby, które dołączały do CASE w latach 2009–2012, były bardzo dobre, ambitne i oddane instytucji. Współpraca z nimi była bardzo profesjonalna. Jednak brak doświadczenia, nieznanostwo rynku, brak jasnej wizji tego, czym jest CASE i gdzie przynależy, jak również brak umiejętności wykorzystania przewagi komparatywnej instytucji spowodowały, iż Centrum zaczęło przegrywać z organizacjami bardziej agresywnymi, o lepszej strategii rozwoju. Był to powolny, ale bolesny proces dla instytucji prowadzący do jej kryzysu w latach 2012–2013.

Do zarządu CASE zostałam zaproszona przez przewodniczącą Rady Fundacji Ewę Balcerowicz we wrześniu 2013 r. Przyjęłam zaproszenie bez najmniejszych wątpliwości. Miałam pełną świadomość, że CASE potrzebuje głębokich reform, wiedziałam, że biorę na siebie ogromną odpowiedzialność, niepewność i ryzyko. Wiedziałam, że mogę pomóc, ale wiedziałam też, że jeśli się nie uda, będę postrzegana jako ta, co doprowadziła do upadku instytucji. Aby zmienić i powiększyć zarząd Centrum, Rada prowadziła negocjacje z kilkoma osobami. Wszystkie po kolei rezygnowały albo stawiały wysokie warunki brzegowe, których CASE nie mógł wówczas udźwignąć. Widziałam wysiłki Rady i miałam pełną świadomość, że czeka nas bardzo ciężki okres.

Potrzeba było gruntowych reform, które pozwoliłyby na przetrwanie instytucji przez kolejne dwa lata, i jednocześnie dały odpowiednio dużo czasu na jej uzdrowienie. Walkę o przetrwanie zaczęliśmy „terapią szokową”. Cięcia kosztów były natychmiastowe – zwolnienie trzech osób (co stanowiło około 30% zespołu), zmniejszenie wynagrodzeń, outsourcing prac księgowych, podnajem połowy biura, rezygnacja z wszystkich możliwych do cięcia kosztów (likwidacja pakietów socjalnych, benefitów pracowniczych, zmniejszenie do minimum delegacji). Wielu osobom, które zostały, to się nie podobało, więc odchodziły. Rotacja zatrudnienia nabierała tempa, co też nie pomagało. Resztki wiedzy instytucjonalnej uciekały, a postrzeganie CASE jako instytucji o dużej rotacji rosło. W tak stresującym środowisku decyzje trzeba było podejmować szybko, ale jednocześnie z delikatnością i świadomością ich długoterminowych skutków.

Zadaniem ówczesnego zarządu (wówczas byłam w zarządzie z profesorem Christopherem Hartwellem jako prezesem) było odświeżenie misji CASE i ponowne nadanie mu tożsamości, odbudowanie referencji, dywersyfikacja źródeł finansowania, wzmocnienie wizerunku CASE w Europie i Polsce oraz budowa stabilnego zespołu ekonomistów. Wyzwań było bardzo dużo na każdym polu działania i w każdym momencie. Tempo pracy było szalone – zespół pracował po 10 godzin dziennie, w tygodniu i w weekendy. Odbudowywaliśmy i rozszerzaliśmy kontakty w kraju i za granicą, mieliśmy mnóstwo spotkań, wewnętrznie (a nie – jak było przed moim powrotem częstą praktyką – przy pomocy zewnętrznych ekspertów) pisaliśmy aplikacje. Wiele nowych osób, które zatrudnialiśmy – młodych, ambitnych, przedsiębiorczych i głodnych wyzwań – zgadzało się na dynamikę, elastyczność i na szybkie tempo pracy. To pomagało. Pierwsze owoce prac było już widać w 2014 r., kiedy to poprawiła się płynność finansowa instytucji, a liczba projektów wzrosła na tyle, że zapewniała finansowanie na kolejne lata.

Kolejnym etapem działania była maksymalna internalizacja i optymalizacja budżetów projektowych. Z każdego wygranego projektu staraliśmy się zatrudniać stałego ekonomistę CASE, tak by wzmocnić zespół wewnętrzny, co pozwalało nam na zwiększenie mocy przerobowych przy przygotowywaniu aplikacji i realizacji projektów i na odciążenie obecnych pracowników. Na bieżąco monitorowaliśmy natężenie pracy w zespołach administracyjnym i ekonomistów oraz w dziale komunikacji, tak by nie dopuścić do powstania wąskiego gardła, które utrudniałoby rozwój. Jednocześnie dbaliśmy o optymalizację wydatków. Stabilizacja pozwoliła nam na podniesienie pensji, wprowadzenie systemu bonusowego dla pracowników oraz zwiększenie wewnętrznych kosztów związanych z działalnością statutową CASE. Centrum zyskało bezpieczeństwo finansowe, ustabilizowało się zatrudnienie w instytucji, zniknęła rotacja. Zostały odbudowane na tyle silne referencje, że CASE było znowu w stanie kierować coraz większymi projektami krajowymi i międzynarodowymi. Obecnie prowadzimy wieloletnie projekty dla instytucji polskich i Komisji Europejskiej, o budżetach dochodzących do miliona euro. Przychód CASE w 2020 r. osiągnął poziom prawie 6,5 mln zł – najwyższy w ostatnich 10 latach działalności.

Osoby obecnie zatrudnione w Centrum przynoszą projekty i wychodzą z inicjatywami. Dojrzewają wraz z instytucją i nabierają doświadczenia na tyle szybko, że już są w stanie same składać aplikacje, budować zespoły i proponować budżety. Rozumieją, jak działa Centrum, rozumieją, jaką misję ma CASE i rozumieją rynek, który nas otacza.

I co najważniejsze, obecnie CASE jest w stanie samo finansować swoje niewielkie projekty działalności statutowej. Nadwyżki finansowe, jakie posiadamy, zespół ekonomistów, który obecnie współtworzy Centrum, oraz zaangażowanie Rady Fundacji pozwalają na organizację wewnętrznych wydarzeń, przygotowywanie jubileuszowych publikacji, działania komunikacyjne bez zaangażowania zewnętrznych środków.

CASE wchodzi w kolejną dekadę swojej działalności jako dojrzała, stabilna instytucja o ugruntowanej pozycji w Polsce i Europie. Jednak ta stabilność absolutnie nie oznacza spoczęcia na laurach. CASE cały czas pozostaje responsywne, aktywne i dynamiczne we wszystkich obszarach tematycznych – zrównoważonego rozwoju, polityki fiskalnej, digitalizacji, ochrony środowiska, polityki społecznej, odpowiadając na nowe wyzwania społeczno-gospodarcze. Zbudowana stabilizacja ma na celu umożliwienie szybkiej reakcji na wszelkie zmiany, jakie przychodzą, a CASE nadal pozostaje konkurencyjne, dynamiczne i czujne.

Warszawa, 11 kwietnia 2021 r.

**Izabela Marcinkowska** (dawniej Styczyńska) jest absolwentką Wydziału Nauk Ekonomicznych UW. W 2006 r. ukończyła z wyróżnieniem MEC (Master in Economics) na Uniwersytecie w Turynie, gdzie później (2011 r.) obroniła doktorat poświęcony pracy nierejestrowanej. Związana z CASE od 2005 r., od 2019 r. jest prezesem zarządu Fundacji. Ekspertka od rynku pracy, polityki społecznej i umiejętności cyfrowych.

## CIEKAWIE O PODATKACH

Moja aktywna współpraca z CASE zaczęła się w czasach, kiedy był on już dwudziestokilkuletnim think tankiem z ugruntowaną pozycją nie tylko w Polsce, lecz także za granicą.

Zespół ekonomistów Komisji Europejskiej zajmujących się polską gospodarką, w którym pracuję, w ciągu ostatnich lat regularnie przyjeżdżał do Polski na spotkania na temat polskiej gospodarki i wyzwań, z którymi się ona zmagą. Były one pomocne w procesie przygotowywania prognoz gospodarczych oraz corocznych raportów na temat sytuacji społeczno-gospodarczej w Polsce. Spotykaliśmy się z przedstawicielami rządu i administracji, biznesu, partnerów społecznych, a także środowiskami akademickimi i think tankami. CASE było zazwyczaj jednym z najaktywniejszych uczestników spotkań, szczególnie w kwestiach związanych z podatkami. Co nie dziwi, wszak to nikt inny, tylko właśnie CASE od lat jest autorem choćby przygotowywanego dla Komisji Europejskiej raportu na temat luki VAT w UE.

Jednak moja najbliższa współpraca z CASE jest nieco dziełem przypadku. Otóż podczas jednego ze spotkań w Warszawie w 2017 r. prezentowaliśmy zalecenia, które w obszarze szeroko pojętej gospodarki przedstawiły Polsce pozostałe kraje UE. Jedno z nich było dość techniczne i wiązało się ze stawkami VAT. I akurat na ten temat wywiązała się długa dyskusja z przedstawicielami administracji. Jakkolwiek dyskusja ta była ciekawa i merytorycznie na wysokim poziomie, prawdopodobnie temat ten był porywający jedynie dla niewielkiej części uczestników spotkania. Dlatego ustaliliśmy, że warto byłoby wrócić do tematu VAT w innej formule, gdzie można byłoby go omówić dogłębniej.

Okazało się, że akurat w tym samym czasie w CASE rodził się pomysł na naukowe warsztaty podatkowe. Czyli spotkania specjalistów w zakresie podatków z różnych środowisk: akademickiego, administracji, praktyków z biznesu i innych. Chodziło o stworzenie forum dla swobodnej analizy sytuacji i dyskusji na temat (nie)optimalnych rozwiązań i strategii w tej dziedzinie. Okazało się, że mocno rozważanym tematem pierwszych warsztatów jest... VAT.

Nie mogliśmy przegapić takiej okazji. Dzięki zdolnościom organizacyjnym naszego łącznika w przedstawicielstwie KE w Polsce Komisja została współorganizatorem warsztatów. Tak jest do dziś. I był to strzał w dziesiątkę, bo warsztaty stały się jedynym w swoim rodzaju miejscem spotkań przedstawicieli administracji, praktyków i badaczy z zakresu podatków. To właśnie na warsztatach naukowcy i doradcy podatkowi zawzięcie dyskutują z ministrami od podatków, to na warsztatach po raz pierwszy publicznie pokazywane są wyniki niektórych badań, to w końcu na warsztatach zdarza się, że przedstawiciele Ministerstwa Finansów pokazują analizy oparte na danych, o których wielu badaczy może jedynie pomarzyć. Warsztaty – organizowane od 2018 r. pod kierunkiem doktora Jarka Nenemana (CASE Fellow) – stały się platformą do swobodnej i twórczej dyskusji o systemie podatkowym i sposobach jego ulepszenia.

Pandemia oczywiście nieco pokrzyżowała plany w 2020 r. Kiedy na początku lutego w Warszawie przy pysznej pizzy omawialiśmy temat i plan warsztatów na 2020, nie sądziliśmy, że już kilka tygodni później świat zacznie działać na pół gwizdka, a o wszelkich fizycznych spotkaniach będzie można zapomnieć na wiele miesięcy. Na szczęście nowe okoliczności nie tylko nie zabiły idei warsztatów, ale wręcz pozwoliły na rozszerzenie jej formuły i uczestnictwo ekspertów z zagranicy. Choć – zapewne jak wielu uczestników warsztatów – mam nadzieję na rychłą reaktywację wersji stacjonarnej.

Tymczasem CASE życzę utrzymania formy i wielu kolejnych okrągłych urodzin.



A na zakończenie mam jeszcze krótką formułkę, do zamieszczenia której zobowiązał mnie mój pracodawca, mianowicie: wszelkie poglądy zawarte powyżej są moimi prywatnymi poglądami i w żadnym wypadku nie są oficjalnym stanowiskiem Komisji Europejskiej.

Warszawa, 10 marca 2021 r.

**Bartłomiej Wiczewski** – z wykształcenia ekonomista, z zawodu biegły rewident. Początkowo zatrudniony w obszarze finansów w kilku korporacjach; od 2012 r. pracuje w Komisji Europejskiej, gdzie obecnie zajmuje się polskimi finansami publicznymi i polityką fiskalną.

---

# ROZDZIAŁ 7

## CO BUDUJE DOBRĄ INSTYTUCJĘ



Anna Maciążek, Ewa Aniołkowska Joanna Binienda, spotkanie towarzyskie w biurze CASE przy ul. Sienkiewicza. Warszawa 2002 r.



Elena Diaconu i Aart-Jan Riekhoff, menadżerowie projektów w CASE, porównują budżety. Biuro CASE, Warszawa 2012 r.



Grażyna Wojciechowicz, Ewa Balcerowicz, Janusz Jankowiak, Marek Dąbrowski. Warszawa, 2003 r.



Spotkanie integracyjne zespołu CASE. Od lewej m.in. Izabela Marcinkowska, Katarzyna Sidło, Christopher Hartwell. Warszawa 2015 r.

## CASE – MIEJSCE, GDZIE ILOŚĆ PRZECHODZI W JAKOŚĆ

W 2017 r. kończyłem studia doktoranckie na Uniwersytecie Warszawskim i prowadziłem własną działalność gospodarczą. Miałem już też za sobą obronę pracy doktorskiej w Ukrainie na Czarnomorskim Narodowym Uniwersytecie im. Petra Mohyły i kilka lat doświadczenia w prowadzeniu projektów badawczych w obszarze nauk politycznych i ekonomicznych. Na początku roku zdecydowałem, że powrót do pracy naukowo-badawczej będzie dobrym pomysłem, bo zawsze chciałem pracować w tej branży. Tak się akurat zdarzyło, że w styczniu 2017 r. CASE opublikowało ogłoszenie o rekrutacji na stanowisko kierownika projektów. Nie zastanawiając się długo, wysłałem swoje CV i list motywacyjny. Wówczas znałem tylko ogólną historię oraz profil działalności Fundacji. Rozmowa kwalifikacyjna przebiegła bardzo miło i niebawem dostałem zaproszenie do współpracy. Wtedy jeszcze nie wiedziałem, jakie wyzwania mnie czekają i ile nowej wiedzy będę musiał zdobyć, aby dobrze funkcjonować w nowym zespole. W pierwszym dniu pracy dowiedziałem się, że zmienia się skład osobowy całego zespołu zarządzającego projektami, więc w ciągu kilku tygodni będę musiał przejąć część projektów Fundacji i wiedzieć o nich wszystko. Takie sytuacje mobilizują i motywują mnie do działań. Jak się później okazało, ten okres miał dla mnie fundamentalne znaczenie i stał się podstawą do dalszego rozwoju.

W momencie publikacji tej książki pracuję w Fundacji już ponad cztery lata. Mam możliwość łączenia dwóch ról: kierownika projektów oraz eksperta. Pełnienie tych różnych funkcji pozwala mi popatrzeć na proces realizacji projektów z różnych perspektyw oraz wprowadzać pewne zmiany w proces ich realizacji. Najbardziej doceniam to, że praca ta dała mi bezcenne doświadczenie w zarządzaniu oraz realizacji projektów badawczych. CASE jest organizacją pozarządową, co – z jednej strony – narzuca duże tempo pracy, ponieważ trzeba zawsze pamiętać o zapewnieniu odpowiedniej liczby projektów potrzebnych do finansowania działalności organizacji, ale z drugiej strony pozwala też na prowadzenie niezależnych badań i realizację własnych pomysłów.

Ale CASE to nie tylko praca. Miło wspominać wyjscia integracyjne, wspólne obiady, a także okres zimowych świąt, kiedy zamykamy projekty i wspólnie spędzamy firmową wigilię. Miło także wspominać zakłady z kolegami i koleżankami z pracy dotyczące rezultatów różnych projektów lub czy ekspert dostarczy na czas fragment projektu.

Najważniejsze jednak z tego, co daje mi praca w CASE, są coraz większe wyzwania, a także możliwość współpracy z ekspertami z całego świata. Mam nadzieję, że moja współpraca z CASE jest przykładem symbiozy, która potrwa wiele lat i będzie miała tylko pozytywny wpływ na obie strony.

Moją jedyną radą dla CASE jest to, aby Fundacja nieustannie ulepszała proces funkcjonowania i podążała za nowymi trendami w naszym szybko zmieniającym się świecie.

Warszawa, 22 kwietnia 2021 r.

**Stanislav Biellei** – doktor nauk politycznych (2016), absolwent Donieckiego Uniwersytetu Narodowego (2011) i Wydziału Orientalistycznego, Studium Europy Wschodniej UW (2014). Kierownik projektów i ekspert CASE od 2017 r. Posiada certyfikaty PMP i PRINCE2; członek Instytutu Zarządzania Projektami (Pennsylvania, USA).

## INFORMATYCZNA HISTORIA CASE

Współpracę z CASE zacząłem jesienią 1997 r. zupełnie przypadkiem. Właśnie zacząłem rozglądać się za swoją pierwszą pracą, gdy pocztą pantoflową dowiedziałem się, że informatyk Fundacji zamierza odejść i szukać nowego. Ponieważ od dawna interesowałem się komputerami, znałem się dobrze zarówno na sprzęcie, jak i na rozwiązywaniu problemów z oprogramowaniem, to się zgłosiłem i zostałem zatrudniony. Na początku pracowałem na umowę-zlecenie po kilka godzin w tygodniu, później założyłem własną działalność gospodarczą, a w pracy zacząłem spędzać coraz więcej czasu.

Wydaje mi się, że moja współpraca z CASE przynosiła zawsze obu stronom dużo korzyści. Z jednej strony, pomagałem rozwiązać bieżące problemy pracowników oraz opracowywałem i wdrażałem rozwiązania mające ułatwić wszystkim pracę. Z drugiej strony, dzięki temu przez cały czas uczyłem się nowych rzeczy i byłem na bieżąco z aktualnymi technologiami. A przez te lata zmiany były ogromne. Gdy zaczynałem pracę, CASE co prawda posiadało sieć komputerową, ale z internetu można było skorzystać tylko na kilku komputerach, wdzwanając się przez modem. Po kilku latach udało nam się zrobić dostęp dla wszystkich komputerów, nadal przez telefon, ale z wysoką, jak na tamte czasy, prędkością 115 kbps. Nasz serwer ze wszystkimi plikami miał wtedy dysk 8 GB (obecnie jest to 4000 GB). Później pojawiły się stałe łącze i możliwość korzystania z internetu bez limitu, co rozpoczęło stopniowe przenoszenie komunikacji z telefonicznej na e-mailową i przez komunikatory. A coraz szybsze łącza (obecnie w CASE 900 Mbps, czyli 900 000 kbps) oraz powszechna dostępność wielu zaawansowanych technologii, wcześniej dostępnych tylko dla wielkich korporacji, pozwoliły na przejście na pracę zdalną. Dzisiaj wszyscy pracownicy CASE mają dostęp do tych samych danych niezależnie od tego, czy są w biurze, w domu czy gdziekolwiek indziej na świecie. Ja też prawie wszystko robię zdalnie, czasem nie ma mnie w biurze przez kilka miesięcy.

Zawsze wszystkim powtarzałem, że praca w CASE sprawia mi przyjemność, bo robię to, co lubię. Znam tu cały sprzęt, wszystko sam wybierałem i kupowałem, dzięki temu wiem dokładnie, co i jak działa, z czym mogą być problemy i jakie. Mam nadzieję, że dzięki temu wszystko będzie nadal sprawnie działało, a większość czasu będę mógł nadal poświęcać na opracowywanie i wdrażanie usprawnień, dzięki którym reszta zespołu CASE będzie mogła spokojnie pracować.

Warszawa, 8 kwietnia 2021 r.

**Michał Dąbrowski** – informatyk i matematyk z wykształcenia i pasji; swoją pracę zawodową zaczął w CASE; administruje sieciami komputerowymi; oprócz CASE obsługuje obecnie także Żydowski Instytut Historyczny im. Emanuela Ringelbluma.

## MY ADVENTURE IN POLAND BEGAN WITH CASE

It was Summer 2009, and I was graduating from my MA studies in Sweden. After a wonderful experience in Scandinavia, I was looking for a job and was browsing announcements for job vacancies fitting my profile. I remember I came across the advertisement posted by CASE and applied for it. In a couple of weeks I was getting ready to leave Sweden, so I was all packed up. On my last day, while I was heading to the airport, I received the invitation for an interview, and I was extremely happy to have managed to schedule it for when I was already back home. The interview was an amazing experience and it is when I met Marek Dąbrowski and Sebastien Leclef for the first time. Little did I know then that it would be the beginning of my most interesting experience in Poland.

I had a lot of emotions about moving to Poland and starting a new life here, meeting new people, working in a famous think tank, and eventually making Poland my home. My first days in Warsaw were very stressful and full of new things to see, new people to meet, and (the most challenging) a new language to learn. From the very beginning, the team welcomed me very warmly and I felt really well received. We became friends and we spent a lot of time together both at work and outside of working hours. It is where some more precious friendships started, friendships that lasted despite us all having pursued different paths in life outside CASE. Our team was always up to the most difficult challenges, long hours working to meet deadlines, dealing with partners and experts, and nevertheless we always found the time to go out for a drink at Kulturalna Café in Pałac Kultury. We worked with so many fantastic people: Monika Kuśmierczyk, Aart Jan Riekhoff, Luigi Della Salla, Haik Zakrzewski, Anna Madalińska, Gosia Sławińska, Karolina Huld, and Sebastien Leclef. Moreover, we always had interns that sometimes stayed longer and other times were just passing through. And we always felt like we were a big family. We were more than just colleagues, we were friends, we shared much more than just the workplace. This is the time that is most dear to me and will always remain in my memories.

My experience with CASE started in 2009 when I was employed as a Project Manager. After some time, I was appointed Managing Director and then, due to internal restructuring, I also fulfilled the position of Chief of Operations until 2013. I was, however, always loyal to my projects and continued to monitor them even when I had additional office and HR responsibilities. My cooperation continued until June 2014 for some small project-related applications.

It is thanks to this experience that I learned a lot about EU long-term research projects as well as other financial procurement instruments. I am grateful for this opportunity because it paved the way for me to EU financial procurement. Later, I found this knowledge very useful not only when I started working for a consulting company, but also in becoming a lecturer at Lazarski University, where I have designed two modules on EU financial procurement and project management. My practitioner's approach comes in handy in giving examples from my own experience and explaining how theory actually works in practice. Had I not had this opportunity to learn while working at CASE, I probably would have not acquired this experience and knowledge.

At CASE, we had great opportunities to learn and practice and to benefit from the advice and tutoring of the more experienced colleagues on the Management Board, who were always kind to us and treated us as equals. We also had funny moments doing our job. I recall once that we were looking for the budget from a closed project. While looking through the documents in the files, we discovered a very long paper

log with figures and budget lines and it turned out to be the exact document we were looking for. As you can see (picture enclosed), at CASE, we also had a budget the size of a human being. For comparison, my colleague, Aart Jan, is holding his project's budget which is on one page only. Our colleague, Aneta Witwicka, captured this awesome moment for our memories.

People are the greatest asset, both rewarding and challenging, of any organization. I am glad my adventure in Poland started with CASE, where I had so many opportunities for personal and professional growth, where I learned the Polish language, and where I became a competent manager in public finance procurement. I wish my peers at CASE lots of professional and personal accomplishments and hopefully CASE for them is a place where they always want to go back.

Warsaw, March 16, 2021

**Elena Diaconu** graduated from Linköping University, Sweden; she worked at CASE between 2009 and 2014 as a Project Manager, Managing Director, and Chief of Operations. Currently, Elena is working at TechSoup Foundation as Grant Operations Portfolio Manager.

## WESPÓŁ W ZESPÓŁ, CZYLI CASE FOREVER

Zaczęłam pracę w CASE w czasie, kiedy szukałam swojego miejsca w Polsce po 12 latach w USA. Kolega z Banku Światowego w Warszawie, gdzie pracowałam zaraz po powrocie, podpowiedział mi, że istnieje w Warszawie prężne międzynarodowe miejsce i że zawsze szuka ludzi do współpracy. I rzeczywiście okazało się, że CASE potrzebuje ludzi z moim doświadczeniem – choć chyba bardziej... moim zapałem. Pracowałam w CASE jako dyrektor Zespołu Aplikacyjnego w latach 2003–2005. W zespole rozwijaliśmy pomysły na nowe projekty dla CASE i szukaliśmy na nie finansowania oraz zarządzaliśmy międzynarodową siecią ekspertów CASE. Mam nawet pamiątkową wizytówkę!

Praca w CASE pozwoliła mi na działanie w różnorodnym zespole niezwykle ciekawych ludzi i wspomnienie zaangażowania ludzi w ich misję bardzo sobie cenię. Zespół Aplikacyjny – czyli Magda Rokicka i ja – był zgrany i niezawodny: Magda czuwała nad twardymi danymi rozliczeń i wymogów finansowych, a ja naszą pracę ubierałam w kolorowe piórka słów. Choć zawsze żałowałam, że nie pracowałam bezpośrednio w projektach (i nie podróżowałam do krajów moich marzeń, takich jak Kirgistan czy Uzbekistan), byłam szczęśliwa, mogąc pracować na rzecz ludzi z regionów, które mnie interesowały i były przedmiotem moich studiów w USA (Europa Środkowo-Wschodnia i Azja Środkowa były w czasie mojego pobytu w CASE w centrum uwagi Fundacji).

W CASE pracowałam świeżo po długim pobycie w USA i pracy w statecznym Banku Światowym, więc Polska była dla mnie zupełnie nową krainą. W Fundacji bardzo szybko nauczyłam się pracować w dynamicznych warunkach (a czasem, mówiąc wprost, zarządzać chaosem) oraz, co dla mnie ważne, w środowisku polskojęzycznym. Mam nadzieję, że mój amerykański zapał do stosowania strategii, planów i procedur nawet w tak małej komórce, jaką był nasz zespół, przyczynił się do jego dobrego funkcjonowania nawet po moim odejściu z CASE.

Moi kolejni pracodawcy byli zawsze żywo zainteresowani doświadczeniami z CASE, czyli centrum myśli ekonomicznej. Choć na jakiś czas odeszłam w swojej pracy od pozyskiwania funduszy, wróciłam po latach do tego, co zaczęłam w CASE: do poszukiwania środków na finansowanie świetnych pomysłów poprawiających jakość życia ludzi w obszarze międzynarodowej edukacji. W moim odbiorze Fundacja CASE dawała głos ludziom z regionów, które zazwyczaj nie były (i nadal nie są) na pierwszych stronach zachodnich gazet. Mam nadzieję, że CASE nadal będzie to robić poprzez swoją rzetelną analizę stanu rzeczy.

Warszawa, 28 lutego 2021 r.

**Justyna Gieżyńska** – działa na rzecz podnoszenia jakości szkolnictwa wyższego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej poprzez rozwijanie kompetencji pracowników akademickich i administracyjnych w obszarze umiędzynarodowienia (Studybility) i budowanie międzynarodowych partnerstw (Fundacja Luminar). W CASE dyrektor Zespołu Aplikacyjnego w latach 2003–2005.



## CASE BYŁO NATURALNYM PUNKTEM ZBORNYM NASZEGO ŚRODOWISKOWEGO ENTUZJAZMU

Moje spotkanie z CASE, a w konsekwencji współpraca, było całkowicie naturalne i oczywiste. Wtedy, na początku lat 90., ludzie aktywni szukali takiego/takich miejsc. W naturalny sposób ciągnęli do siebie ludzie, którzy w nowych warunkach społecznych chcieli jak najlepiej wykorzystać swoją aktywność intelektualną. Wszyscy uwierzyliśmy wtedy, że świat się zmienia, co otwiera nowe możliwości i stawia nowe wyzwania. Żeby je wykorzystać i się z nimi mierzyć, chcieliśmy być razem, w gronie wzajemnie się stymulującym i wspierającym. CASE było naturalnym punktem zbornym naszego środowiskowego entuzjazmu. Powstało szybko, otworzyło się na szerokie grono współpracowników, idealnie wpasowało się w nasze zapotrzebowanie. Piszę „w nasze”, bo było to szerokie grono. Dołączenie do niego było dla mnie oczywistością. Nie pamiętam już, czy inicjatywa wyszła ode mnie, czy od kogoś z CASE. To nieważne. Naturalne rzeczy dzieją się niejako same. Otwarte głowy, chęć współpracy, po ludzku fajni ludzie. Nie ze wszystkimi musiałem się zgadzać, ale to tym lepiej. Dzięki temu było intelektualnie interesująco i produktywnie.

Współpraca z CASE była w moim przypadku nieregularna. Wyznaczały ją kolejne projekty, konferencje, spotkania, publikacje. To, co szczególnie doceniam w tej współpracy, to sprawność funkcjonowania CASE. Aktywności, w których uczestniczyłem, nie wiązały się z jakimś nadmiernym wysiłkiem pozamerytorycznym. Prowadzenie jakiegoś projektu czy uczestnictwo w nim nie oznaczało konieczności brania na siebie czynności administracyjnych, a sprawozdawanie wyników było łatwe i w większości wykonywane przez ludzi profesjonalnie zajmujących się tym w CASE. To wielka różnica w porównaniu z wieloma innymi miejscami prowadzenia projektów, gdzie mitręga administracyjna pożera czas i energię, pozostawiając ich niewiele na faktyczną pracę i właściwie skutecznie zniechęcając do zajmowania się projektami w ogóle. Współpraca z CASE to jedno z moich najlepszych doświadczeń w tym zakresie.

Nie wiąże się zawodowo z jednym miejscem (poza macierzystą uczelnią, czyli SGH). To dotyczy także CASE. Dlatego włączałem się do jego różnych aktywności od czasu do czasu. To w moim przypadku chyba dobra formuła. Wiąże się to również z kwestią interesujących mnie tematów badawczych. Zakumulowane doświadczenie i wiedza ludzi CASE w zakresie problematyki związanej z krajami posttransformacyjnymi są ogromne i stanowią przewagą konkurencyjną CASE. Jednak w moim przypadku po okresie oczywistego zainteresowania transformacją moja aktywność naukowa przesunęła się w kierunku bardziej ogólnych i powszechnych zagadnień, szczególnie w kierunku wyzwań XXI w. Zajmując się czy to rynkiem pracy, czy systemami emerytalnymi w Polsce czy w innych krajach, skupiam się bardziej na uniwersalnych problemach wynikających przede wszystkim z długotrwałych zmian ludnościowych. Takie ustawienie własnych priorytetów intelektualnych zainteresowań nie osłabiło jednak samej istoty mojego związku z CASE, który był i jest trwały, oparty na sympatii, uznaniu, podobnym postrzeganiu wielu zagadnień i otwartości na współpracę.

Trzydzieści lat to już długi okres, ale w przypadku CASE wierzę, że jest to obfity w dokonania, ale jednak dopiero początek dalszych sukcesów.

Warszawa, 7 marca 2021 r.

Marek Góra – profesor ekonomii, kieruje Katedrą Ekonomii I w SGH, jest research fellow w IZA (Bonn) oraz współzałożycielem Polskiej Grupy Emerytalnej (PPG-SGH). Zajmuje się głównie systemami emerytalnymi i rynkiem pracy.

## TRZYDZIEŚĆ LAT WYSOKICH STANDARDÓW

Studia ekonomiczne rozpoczynałem w 1997 r., więc istnienia CASE byłem w zasadzie świadomy od początku swojej kariery ekonomisty. Wtedy CASE jawiło mi się jako instytucja, która zajmuje się polityką gospodarczą i społeczną głównie w Polsce i krajach byłego Związku Radzieckiego, a gros jego działalności to działalność doradcza właśnie dla tych krajów. Ponadto CASE jako jedna z niewielu instytucji w Polsce zajmowało się tematyką handlu międzynarodowego i integracji ekonomicznej przy użyciu zaawansowanych metod badawczych. Od kiedy pamiętam, CASE również zwracało uwagę niezwykle wysoką rangą ekspertów zaangażowanych w (w dużej mierze międzynarodowe) projekty, co w szczególności w latach 90. i wczesnych latach XXI w. było raczej niespotykane wśród innych instytucji działających w kraju. Logo CASE na publikacjach to swoisty znak jakości, rozpoznawany szeroko w Polsce i Europie, co również potwierdzają wysokie noty w międzynarodowych rankingach porównawczych.

W 2019 r. zostałem zaproszony przez prezes CASE Iżę Styczyńską do dołączenia do zespołu Fundacji. Do CASE przyszedłem z Narodowego Banku Polskiego, gdzie pracowałem w Departamencie Analiz Ekonomicznych, a wcześniej w Instytucie Ekonomicznym przez prawie 15 lat. Przejście z instytucji, w której pracuje ponad 3 tys. osób, do niewielkiego zespołu CASE to jest pewien (pozytywny) szok kulturowy, w sensie sprawności organizacji pracy, efektywności procedur itp. Dla osoby zajmującej się badaniami i analizami ekonomicznymi wsparcie, które CASE zapewnia od strony zarówno formalnej (procedury), jak i merytorycznej, jest nieocenione. Dzięki niemu i ścisłemu podziałowi pracy niewielki zespół CASE jest w stanie realizować jednocześnie szereg znaczących projektów. Z mojego punktu widzenia okazja uczestnictwa w szerokim wachlarzu projektów daje niezwykle możliwości poszerzenia horyzontów, a zespół ekonomistów CASE zaskakuje elastycznością i wszechstronnością wiedzy i podejść. Ponadto, co ważne, praca w CASE i realizowane tutaj projekty dają rzadką możliwość łączenia badań podstawowych o często wyrafinowanych metodach badawczych z aplikacjami do realnych problemów ekonomicznych. Projekty te mają szeroki zakres oddziaływania na politykę gospodarczą i społeczną w Polsce, Unii Europejskiej i na świecie.

Praca w CASE to dla mnie niewątpliwy zaszczyt.

Warszawa, 23 marca 2021 r.

**Jan Hagemeyer** – doktor habilitowany ekonomii, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, London School of Economics oraz Purdue University. Profesor Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi badania w dziedzinie handlu międzynarodowego i polityki handlowej, ekonomii przedsiębiorstw i makroekonomii. Do 2019 r. pracownik badawczy w NBP, od 2019 r. w CASE dyrektor ds. makroekonomii i handlu, od 2021 r. wiceprezes CASE.

## QUESADILLA – CZYLI PRZEDOSTATNIE SPOTKANIE INTEGRACYJNE CASE

Było to jakoś w maju '19, kiedy Zarząd, by zakończyć wszelkie waśnie, brak zrozumienia i marazm wiosenny

Postanowił zorganizować spotkanie integracyjne – wypad do kręgielni.

Najpierw miejscówka – OSADA brzmi dobrze, jest smaczne jadlo, napitki, to się podobać może.

Potem budżet – tu Zarząd i kierownik ciągnęli w różne strony, ale wspólnymi siłami budżet został ustalony.

Nadszedł termin, gdzieś w połowie czerwca, pogoda dopisała.

Goście przybyli tłumnie – cieszyli się od rana!

Przyszło też kilku członków Rady – niezawodni oldboye,

Którzy na tę okazję założyli sportowe stroje.

Ustalono drużyny – wszyscy ze swoimi piwami pobiegli na tory.

Co to była za gra! Kule leciały do przodu, do tyłu, nikt się nie przejmował i dążył do celu.

Zawodniczka z drużyny oldboyów, niżej podpisana, pobiła rekord toru – nie spała do rana!

A tu nagle, co to? Koniec gry? Przerwa? Przynieśli szampana,

Bo się okazało, że tego właśnie rana, urodziła się w szpitalu na Banacha wnuczka kierowniczkii.

Dziecko to zawsze dziecko – szampana można wypić!

Potem to już były tylko przechwałki przy stole.

Ktoś szukał stołu do ping-ponga, jak nie na górze, to na dole.

I tak się zakończyło spotkanie przedostatnie w cudownym roku '19, w miesiącu czerwcu właśnie.

...

Nikt już teraz tak dobrze się nie bawi, część osób odeszła, inni pozostali.

Ale nie ma już tego ducha w zespole, wszyscy siedzą zamknięci, drżą o zdrowie swoje.

Miejmy jednak nadzieję, że to się wszystko zmieni – i znów wyjdziemy na kręgle, cudownie odmienieni!

Warszawa, 20 kwietnia 2021 r.

**Grażyna Dziurdzik-Kraśniewska** – absolwentka Victoria University w Wellingtonie, Nowa Zelandia. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe w administracji i zarządzaniu projektami w sektorze publicznym i pozarządowym. Była m.in. koordynatorem w Instytucie Badań Edukacyjnych, starszym specjalistą w Biurze ds. Programów Pomocy Zagranicznej w Ochronie Zdrowia, koordynatorem projektu „Start w dorosłość” (MF EOG i NMF). W CASE w latach 2016–2020 kierownik ds. administracyjnych i HR.

## WHY I STARTED MY CAREER IN WARSAW

### My first job

The first time I heard about CASE was in April 2005 when I was an Erasmus student at Warsaw University working on my master's thesis. My focus was on labor policies, and some of the key reference publications led me to CASE, obviously. Back then, I would never imagine that, a few months later, CASE would recruit the young Belgian graduate I was.

I joined CASE in February 2006 with the mission to develop technical assistance activities. The strange acronyms "Lot 11," "FP6," and "ENEPO" became my daily bread. I also remember my first staff meeting, struggling to understand the discussion with my poor Polish language skills. Fortunately, I was not the only foreigner lost in translation: James Cabot, from the United States, and I, the French speaker, could compare our respective accents.

### International flavor

My first projects were on Djibouti, Morocco, and Tajikistan. Fortunately, I was always good in geography, because it was much needed to keep track of CASE projects and its network of researchers. CASE was like a large family, stretching as far as Roman Mogilevsky in Kyrgyzstan to Maryla Maliszewska in Washington D.C. And soon, the team in Warsaw became truly international too, with colleagues from Belarus, Italy, Moldova, the Netherlands, Russia, the United Kingdom, Ukraine, and of course Poland. There are many advantages of being an international organization. One of them being that colleagues coming back from missions abroad would always bring some foreign delicacies, sweets, and chocolate.

### Application team

I started as part of the Application Team, a small group of very busy people: tracking new calls for grants, seeking partnerships with other European think tanks and universities, building research and expert teams, drafting proposals, and managing deadlines very efficiently. On several occasions, we literally had to run to the central post office in Warsaw, which was luckily located near CASE's office and open around the clock, to send applications before midnight. It is therefore no surprise that I ran my first marathon just after leaving CASE: I had good training!

### Outstanding research and analyses

Anyone working at CASE quickly realizes that professional standards are high and that we work with brilliant economists. I enjoyed cooperation with prestigious institutions such as Sussex University (UK), Kiel University (Germany), and CEFIR (Russia). I had the chance to attend two CASE conferences that brought together some of the best economists in the world to debate. I felt lucky to share my office for a day with Professor Jeffrey Sachs when he visited Poland and hosted a seminar with former Russian Minister Yegor Gajdar. Even coffee break discussions in CASE's kitchen were sometimes hard to follow for those not having a PhD.

## Small and big things

There were plenty of little things to enjoy during my life at CASE. Arriving at CASE and hearing Mateusz Walewski laughing out loud was one of them. The late afternoon music rehearsals heard from my window which were going to be played by the Warsaw Philharmonic Orchestra later in the evening, when the office was still located on Sienkiewicza street. The yearly “Tłusty Czwartek” tradition of eating cakes (“pączki”) all day. Learning accounting vocabulary in Polish with the two Agnieszkas.

There were also big things: being promoted to Vice President and being responsible for negotiating contracts, discussing strategies, defending CASE’s reputation, struggling with deadlines, seeing colleagues go, and recruiting new ones. Everything was a learning experience. There is a long list of great people, of colleagues who became friends, but the least I can do is to express my gratitude for the privilege of working as a deputy for Marek Dąbrowski and Luca Barbone when CASE was under their leadership, both of whom were very inspirational figures in my professional career.

I wish a bright future to CASE and that it will remain such an open place for academic and policy debate, promoting high-quality analysis and research useful to society.

Brussels, February 28, 2021

**Sebastien Leclef** is a graduate in Political Sciences from Brussels University (ULB). He worked at CASE for seven years and was CASE Vice President between 2008-2012, in charge of project development and institutional partnerships. He now works at the Council of European Municipalities and Regions (CEMR) in Brussels.

## CIESZĘ SIĘ, ŻE MOĞŁAM BYĆ CZĘŚCIĄ ZESPOŁU CASE

Pracowałam w CASE w latach 1993–2010. Do Fundacji trafiłam z rekomendacji doktor Grażyny Gierszewskiej. Mój zakres obowiązków obejmował: prowadzenie sekretariatu, administrowanie projektami badawczymi, współorganizację seminariów i konferencji oraz koordynację działalności wydawniczej.

Czym był i nadal jest dla mnie CASE? Myślę, że to jest to, co stanowi istotę działania organizacji pozarządowych. Określony sposób myślenia o sprawach, które dzieją się wokół nas, to, jaki możemy mieć wpływ na ich bieg. I ludzie, którzy sprawiają, że to działa. W moim przypadku zaowocowało to dwoma projektami obywatelskimi w zakresie ochrony drzew, które złożyłam, będąc już na emeryturze. Oba projekty pomyślnie zrealizowano w 2019 r.

Cieszę się, że mogłam być częścią zespołu CASE. Dziękuję wszystkim, z którymi dane mi było pracować na stałe lub tylko przelotnie.

W CASE spędziłam 17 lat, więc mam w pamięci dużo zabawnych sytuacji. Moje anegdoty dotyczą głównie zdarzeń z lat 1993–1999.

### Czasem trzeba było zostać po godzinach...

Jest już po 16 i obie z Leną Kozarzewską w zasadzie mogłybyśmy iść do domu. Ale pojawia się nagle pilne zadanie. Krzysztof Chmielewski, wiceprezes CASE, prosi, abyśmy zostały i wypełniły wniosek do KBN w sprawie finansowania projektu badawczego. Termin składania mija w następnym dniu w godzinach porannych. Wtedy jeszcze formularze wypełniało się w wersji papierowej, na maszynie do pisania.

- Ale właściwie dlaczego mam to zrobić? - z lekką przekorą w głosie zapytała Lena. - Teraz, po godzinach?
- Bo ja Cię o to proszę. Zrób to dla mnie - głos pana Krzysztofa zabrzmiał nagle bardzo poważnie.
- A, jeżeli tak, to oczywiście!

Obie nie miałyśmy wątpliwości. Szczególnie, że na każdą z nas czekała lampka białego wina!

### Zdarzały się sytuacje ekstremalne...

Aplikację w sprawie projektu doradczego dla Ministerstwa Gospodarki razem z Barbarą Błaszczyk, wówczas prezeską CASE, musimy dostarczyć przed 16. Mamy około 10 minut na przejazd taksówką z ul. Bagatela na Kruczą. Wjeżdżamy w al. Szucha. Na naszą prośbę taksówkarz dociska pedał gazu. Ewentualny mandat za przekroczenie prędkości bierze na siebie pani Basia. Nagle, nie wiadomo skąd, wyłania się postać policjanta. Kierowca gwałtownie hamuje. Zerkam na zegarek - dochodzi 16! Policjant w szoku. Jak można tak łamać przepisy?! A pani Basia, wykorzystując swoje koncyliacyjne umiejętności, spokojnie tłumaczy wagę sytuacji i prosi o wyrozumiałość. Policjant staje na wysokości zadania. Do Ministerstwa Gospodarki dojeżdżamy pod eskortą policji!

### Czasem trzeba się było zmierzyć z niecodziennym pytaniem...

Jednym z uczestników pierwszego projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej był Jacek Rostowski. Na stałe mieszkał w Londynie. W Warszawie bywał od czasu do czasu i nie zawsze w terminie

przekazywał rachunki związane z udziałem w projekcie. Z czasem uzbierał się niezły stosik. Kiedy zaprosiłam Jacka Rostowskiego do pokoju z prośbą o ich podpisanie, w pierwszej chwili zaniemówił. Rachunki ułożone w rzędki nie mieściły się na jednym biurku! Szybko jednak odzyskał humor:

– Pani Aniu, ja to podpiszę. Ale jak mnie wsadzą do więzienia, to będzie mi Pani paczki przynosić?

### Spotkanie z noblistką...

Ewa Balcerowicz chętnie przekazywała nam zaproszenia na imprezy kulturalne z najwyższej półki. Bardzo sobie to ceniałam.

Jest rok 2009. Studio radiowej Trójki. Właśnie skończyło się spotkanie z Wisławą Szymborską, Tomaszem Stańką, Michałem Rusinkiem i Bronisławem Majem. Nazwiska mówią same za siebie. Ustawiam się w długiej kolejce po autograf. Klimatyzacja chyba nie działa. Michał Rusinek, zaniepokojony, czy serce noblistki wytrzyma taką presję, prosi o wyrozumiałość wielbicieli jej poezji i ewentualne wycofanie się z kolejki. Dwa tomiki poezji, które trzymam w dłoni, ciężą mi jak wyrzut sumienia, ale nie rezygnuję. Dopiero kiedy nadchodzi moja kolej, czuję niezwykłą delikatność i kruchość poetki... Na pytanie, dla kogo jest drugi tomik, odpowiadam, że dla osoby, dzięki której mogłam wziąć udział w spotkaniu. Podaję nazwisko Ewy Balcerowicz i słyszę delikatne westchnienie „ach”, poetka uśmiecha się ciepło i składa autograf.

I to w zasadzie mógłby być koniec tej anegdoty. Ale historia miała swój dalszy ciąg. Dwa miesiące później obie panie, Wisława Szymborska i Ewa Balcerowicz, nieoczekiwanie spotkały się w Krakowie. Jedno z pierwszych pytań, które zadała poetka, brzmiało: „Czy to dla Pani podpisywałam ostatnio tomik poezji?”. Kilka dni później Ewa Balcerowicz wróciła do mnie z tą wiadomością, jakby dopełniając tym samym ulotny, zdawałoby się, ciąg zdarzeń, które na długo zapadają w pamięć.

Warszawa, 22 lutego 2021 r.

**Anna Maciążek** – socjolożka, absolwentka UW, pracowała m.in. w Polskiej Fundacji Promocji Kadr, potem w CASE, a następnie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Aktualne zainteresowania: obserwacja ptaków, współpraca z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się ochroną przyrody w mieście, a zwłaszcza ochroną ptaków i drzew.

## NIEZWYKŁE DWA LATA W CASE

W CASE pracowałem w latach 2014–2016. Pracę rozpocząłem jako stażysta, a skończyłem na stanowisku ekonomisty. Były to intensywne dwa lata, podczas których mogłem się wiele nauczyć, pracując przy różnych interesujących projektach.

Pracę w CASE podjąłem zaraz po studiach magisterskich, przez co od razu mogłem wykorzystać zdobytą wcześniej wiedzę w praktyce. Miałem szczęście, bo – w przeciwieństwie do wielu moich rówieśników – w pracy wykorzystywałem dokładnie te narzędzia, których nauczyłem się na studiach. Co więcej, od razu pracowałem nad poważnymi projektami dla ważnych instytucji, takich jak Komisja Europejska czy Parlament Europejski, co raczej nie byłoby możliwe w innym miejscu pracy. Tymi projektami zajmowałem się pod czujnym okiem ekspertów, dzięki czemu mogłem dużo się nauczyć, korzystając z ich wiedzy i doświadczenia.

Najbardziej intensywny okres dla mnie miał miejsce pod koniec mojego drugiego roku w CASE, gdy w jeden tydzień domykałem trzy projekty. Najpierw poleciałem do Białorusi, by podzielić się polskimi doświadczeniami dotyczącymi przyciągania inwestycji zagranicznych, w ramach wsparcia tamtejszych reform gospodarczych. Zaraz po powrocie do Polski znów byłem na lotnisku, tym razem w drodze do Brukseli, by zaprezentować konkluzje naszego raportu porównującego unijne propozycje dotyczące negocjowanych przez UE umów handlowych. Po udanym występie w Parlamencie Europejskim wracałem szybko do Polski na prezentację naszego opracowania dla izby przemysłu drzewnego w Ministerstwie Gospodarki. Pamiętam, że po moim powrocie z ministerstwa, po tym wyczerpującym tygodniu, ówczesny prezes zarządu CASE, Christopher Hartwell, wysłał mnie wcześniej do domu, co było niecodziennym wydarzeniem.

Praca w CASE na pewno byłaby mniej przyjemna, gdyby nie ludzie tam pracujący. Ewa Balcerowicz pozostaje dobrym duchem CASE i sprawia, że każdy czuje się tu jak u siebie. Christopher Hartwell trzymał CASE w ryzach i nauczył mnie dbania o precyzję. Izabela Styczyńska była (i jest!) świetną organizatorką, potrafiącą znaleźć wyjście z każdej sytuacji. Najwięcej nauczyłem się zapewne od Grzegorza Poniatowskiego, który przeprowadził moją rozmowę kwalifikacyjną, a gdy już podjąłem pracę, był moim mentorem przez te wszystkie lata.

Będę zawsze miło wspominał lata spędzone w CASE. Sądzę, że nasze ścieżki jeszcze nieraz się przetną. Fundacji życzę kolejnych 30 lat owocnych badań przyczyniających się do wzrostu dobrobytu w Polsce, Europie i na świecie.

Florencja, 23 lutego 2021 r.

Jan Teresiński – pracował w CASE w latach 2014–2016 na stanowiskach kolejno stażysty, młodszego ekonomisty i ekonomisty. Od 2016 r. doktorant i pracownik naukowy na European University Institute we Florencji.



## WAŻNA DLA MNIE PRZYGODA W CASE

Zacznę od tytułu. Najpierw pomyślałem o przygodzie z CASE, ale zaraz przyszła refleksja, że ta – wydawałoby się – mało istotna zmiana przyminka bardzo zniekształciłaby obraz moich relacji z Fundacją. Największą bowiem siłą CASE było to, że zaproszonym do współpracy osobom dawała poczucie uczestnictwa nie tylko w inicjatywach czy projektach niezwykle ważnych dla przyszłości gospodarki i społeczeństwa, lecz także w tworzeniu nieznanych wcześniej standardów i klimatów pracy zespołowej. W okresie moich bliskich kontaktów z CASE, czyli w pierwszej dekadzie transformacji, tym poczuciem uczestnictwa świetnie i w sposób komplementarny zarządzali Ewa Balcerowicz i Basia Błaszczyk oraz Marek Dąbrowski. Dla osób, które nie były na co dzień w Fundacji, a które po przekroczeniu progu chciały jak najszybciej i najpełniej zanurzyć się w jej klimacie dobrych wibracji oraz odczuć ciągłość własnej z nią relacji, niezwykle ważny był kontakt z Joanną Biniendą, którą zapamiętałem jako prawdziwie dobrego ducha CASE. Natomiast zdecydowanie najważniejszą postacią był Leszek Balcerowicz. Zawsze starannie oddzielał aktywność w Fundacji od obowiązków rządowych, ale to on był jej symbolem i głównym magnesem przyciągającym ludzi do współpracy.

Panujący w CASE entuzjazm wynikający ze świadomości uczestniczenia w czymś wyjątkowym był co prawda doświadczeniem ponadpokoleniowym, ale – co naturalne – najsilniej udzielał się ludziom młodym. Na pewno ważną rolę odgrywało tu poszukiwanie własnej ścieżki kariery zawodowej. Think tanki oferowały młodym, utalentowanym absolwentom studiów nową możliwość. Były one świetnym miejscem dla osób o wyraźnym zacięciu naukowym i analitycznym, które niekoniecznie jednak chciały związać się na stałe z uczelniami czy państwowymi instytutami badawczymi. Te osoby lubiły **applied economics**, dysponowały już odpowiednim przygotowaniem warsztatowym i wyraźnie czuły, jak wyjątkowa szansa i zapotrzebowanie na oryginalne i bezprecedensowe badania wynika z rozmachu i głębokości zmian systemowych. Osoby te nie bardzo widziały się natomiast w biznesie krajowym lub zagranicznym, a także nie myślały o karierze politycznej (jeśli już, to raczej w służbie cywilnej). Niezwykle ważne było ich otwarcie na nową wiedzę zarówno teoretyczną, jak i empiryczną pozwalającą pełniej uchwycić specyfikę polskiej transformacji w świetle doświadczeń innych krajów. Równie istotne było to, że – pracując nad swoimi własnymi, często bardzo wyspecjalizowanymi tematami – uczestniczyli oni jednocześnie w seminariach poświęconych innym projektom prowadzonym w CASE, dzięki czemu szybko przekonywali się, jak skomplikowane są dylematy transformacji i jak ważne jest dzielenie się na bieżąco z koleżankami i kolegami wynikami własnych analiz.

O niezwykłym potencjale badawczym, o wartościowych i ujmujących cechach osobowości młodych współpracowników Fundacji przekonałem się szczególnie przy realizacji kierowanego przeze mnie projektu poświęconego alternatywnym ścieżkom dezinflacji. Rozmowy z Przemkiem Woźniakiem, Arturem Radziwiłłem i Wojtkiem Maliszewskim, świetnymi absolwentami Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, często wykraczały poza tematykę projektu, były dla mnie bardzo inspirujące i napawały nadzieją na lepszą przyszłość zarówno polskiej ekonomii, jak i polskiej gospodarki. Projekt o dezinflacji był częścią dużo większego zamysłu badawczego, którego koordynację mi powierzono, a który dotyczył „Wspierania wzrostu gospodarczego poprzez konsolidację reform”. Dzięki niemu miałem szansę współpracować także z wieloma innymi bardzo uzdolnionymi młodymi osobami. Osobnym przywilejem była współpraca z wybitnymi, dysponującymi już dużym doświadczeniem badawczym ekonomistami, którzy kierowali poszczególnymi tematami składającymi się na projekt. Patrząc na tamten okres z perspektywy jubileuszu trzydziestolecia, nasuwa się refleksja, że polskiej gospodarce bardzo przydałby się tak kompetentny i tak

silnie zmotywowany zespół, gdy nadejdzie czas odbudowywania roztrwonionej przez obecne władze znacznej części dorobku transformacji. Mam jednak ciągle nadzieję, że nie będzie przynajmniej potrzeby ponownego zajmowania się poszukiwaniem najlepszej ścieżki dezinflacji.

Ciesząc się ze współpracy z CASE, żałowałem też jednak, że w tamtym okresie Kraków nie mógł czy też nie potrafił stworzyć podobnej szansy najlepszym absolwentom mojej macierzystej uczelni, chociaż Gdańskowi z jego IBnGR w dużej mierze się to udało. Wszystko, co dla ekonomisty najciekawsze, działo się jednak w Warszawie. Sam trafiłem do CASE właściwie za pośrednictwem Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, gdzie wcześniej zacząłem pracować na pół etatu i gdzie poznałem zatrudnione tam najważniejsze postaci CASE. Mimo występującej między obydwoma ośrodkami badawczymi synergii personalnej zarysowywały się już wyraźne między nimi różnice co do sposobu funkcjonowania czy kultury organizacyjnej. Pamiętam, że z powodu tych różnic o mało nie zanotowałem poważnej wpadki w CASE. Otóż zabrakło mi trochę wyobraźni w kwestii tego, że pojęcie „ostateczny termin oddania projektu” oznacza w INE PAN trochę coś innego niż w CASE, szczególnie gdy projekt jest współfinansowany przez USAID. Liczyłem na pewien poślizg, ale na szczęście Ewa Balcerowicz, która nad wszystkim po cichu czuwała, uświadomiła mi z dydaktycznym wdziękiem, jak chybiona jest moja nadzieja. Skruszony i zawstydzony poszedłem zaraz do pobliskiej kwiaciarni i kupiłem najbardziej okazały kwiat w wielkiej donicy, który potem długo przypominał mi o wpadce. Ewa zadziałała oczywiście z wystarczającym wyprzedzeniem i udało się terminu dotrzymać. Również za tę lekcję bardzo CASE dziękuję, chociaż najsilniej zachowuję we wspomnieniach wspaniały klimat trudnych dyskusji nad przyszłością gospodarki.

Kraków, 22 marca 2021 r.

**Andrzej Wojtyna** – profesor nauk ekonomicznych, całe życie zawodowe związany ze swoją Alma Mater: Uniwersytetem Ekonomicznym (dawniej Wyższą Szkołą Ekonomiczną) w Krakowie. Pracował również w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Członek RPP II kadencji (2004–2010).

## MOJA PIERWSZA PRACA W STOLICY – JAK PORADZIŁAM SOBIE W CASE, TO WSZĘDZIE DAM RADĘ!

Do Warszawy w 2001 r. ściągnęła mnie miłość do męża, a do CASE Rick Woodward, którego do dziś też za to darzę wielką miłością, ponieważ jego zaufanie pozwoliło mi uwierzyć, że sobie w Warszawie poradzę zawodowo. Pamiętam siebie z pierwszego dnia – jak bardzo onieśmielające było to, że ja – doktorantka z Uniwersytetu Łódzkiego bez większego doświadczenia zawodowego – znajduję się w jednym biurze z tymi wszystkimi ludźmi, którzy PRACUJĄ W CASE i do tej pory jawili mi się jako ludzie z kompletnie innego świata. Do tego wszyscy są mili i pomocni – naprawdę nie pamiętam żadnych przykrych chwil, choć musiałam pewnie na początku o wszystko pytać i robić mnóstwo błędów, mam nadzieję, że tylko na początku.

Dostałam swoje biurko, swoje zadania i miałam swój kubek w kuchni, w której zbieraliśmy się na pogaduchy o wszystkim i o niczym. To są drobne rzeczy, ale to te wspomnienia, to poczucie przynależności do zespołu zostały ze mną na dłużej. Z drugiej strony kompletnie nie pamiętam, co było napisane na mojej wizytówce – czyli kim ja w tym CASE tak formalnie byłam. Zakres moich zadań był szeroki i zależał od tego, nad jakim projektem akurat pracujemy i jakie są aktualne potrzeby. Wtedy było to trudne, ale nauczyłam się różnych aspektów pracy z projektami i ta wiedza bardzo mi pomogła na kolejnych etapach pracy zawodowej.

Warszawa, 12 marca 2021 r.

**Anita Zarzycka** – doktor nauk ekonomicznych, pracowała w CASE w latach 2001–2004, obecnie wykładowca na Uczelni Łazarskiego w Warszawie.

---

# ROZDZIAŁ 8

## CENA NIEZALEŻNOŚCI



Izabela Marcinkowska i Maciej Sobolewski  
(wiceprezes zarządu CASE w latach 2011–14).  
Posiedzenie Rady Fundacji. Warszawa 2014 r.



Ewa Balcerowicz i Dariusz Ledworowski. Spotkanie  
święteczne CASE, biuro CASE przy Al. Jana Pawła II,  
grudzień 2017 r.



Christopher Hartwell.  
Międzynarodowa konferencja  
z okazji 30-lecia CASE „Looking  
Back to Look Forward: The Future  
of the EU Economy”, Warszawa  
2021.

## FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI BADAWCZEJ NIEZALEŻNEGO INSTYTUTU W POLSCE JEST SZTUKĄ!

Finansowanie działalności Fundacji od samego początku było i pozostaje do dziś prawdziwą sztuką: było i jest wyzwaniem dla kolejnych zarządów i wymaga mocnych nerwów.

Rejestrując fundację w 1991 r. my – jej założyciele – wpłaciliśmy tylko symboliczne kwoty, które stania widoczny w każdym kolejnym sprawozdaniu finansowym tzw. fundusz statutowy Fundacji. W statucie przewidzieliśmy wprawdzie, że do Rady Fundacji, czyli organu nadzorującego zarząd i decydującego o kluczowych sprawach (strategii, inwestycji, itd.) – oprócz jego założycieli – mogą przystąpić w przyszłości na „okres jednego roku fundatorzy, osoby fizyczne lub przedstawiciele osób prawnych, którzy wniosą do Fundacji środki finansowe stanowiące równowartość minimum 100 tys. euro”, jednakże tego zapisu nie udało się nam w praktyce nigdy wykorzystać.

Ani na początku, ani nigdy później nie myśleliśmy o związaniu się z jakąś silną zachodnią fundacją czy inną instytucją, która dawałaby nam stabilizację finansową. Wykluczaliśmy także opcję finansowania działalności CASE środkami z jednego źródła. Zależało nam bowiem na niezależności merytorycznej i swobodzie kształtowania działalności CASE. Konsekwencją, z którą każdy kolejny zarząd Fundacji nieustannie się mierzył, było poszukiwanie źródeł finansowania naszej działalności w raczej nieatrakcyjnej dla darczyńców prywatnych dziedzinie, jaką jest prowadzenie badań ekonomicznych oraz formułowanie rekomendacji dla polityków gospodarczych. Drugą stroną medalu była nieustanna konieczność wewnętrznego kontrolowania jakości naszych prac (co jest wyzwaniem samym w sobie), bo mieliśmy pełną świadomość, że słaba jakość to mniejsze prawdopodobieństwo otrzymania następnych środków finansowych na realizację projektów. No i oczywiście musieliśmy trzymać w ryzach koszty stałe Centrum. Z nimi wiązała się też bardzo ostrożna polityka stałego zatrudnienia (co było problemem zwłaszcza dla młodych badaczy, i o czym wspominają niektórzy autorzy tej książki) i oglądanie każdej złotówki przed decyzją o jej wydaniu.

W pierwszym 10-leciu Centrum miało w swoim portfelu wiele projektów międzynarodowych sprowadzających się do pomagania rządowi innych krajów: nasza pozycja na rynku bazowała na znakomitej opinii o Polsce jako kraju sukcesu transformacji systemowej. Był więc popyt na wiedzę i doświadczenie polskich ekspertów, których CASE zgromadziło w pierwszych latach swojej aktywności. Ale ten relatywnie łatwy dla Centrum okres zakończył się na przełomie wieków i musieliśmy zacząć budować nową pozycję, tym razem na rynku europejskim. Od maja 2004 r., kiedy Polska stała się członkiem Unii Europejskiej, CASE mogło korzystać z możliwości otwartych dla wszystkich badaczy i instytucji badawczych z krajów członkowskich. I to była wielka zmiana. Ale żeby móc skutecznie sięgnąć do funduszy unijnych, musieliśmy mierzyć się na bardzo trudnym rynku europejskim z bogatymi zachodnimi uczelniami i ustabilizowanymi instytutami badawczymi. Ze względu na w gruncie rzeczy relatywnie niewielką skalę działalności CASE – w przypadku europejskich projektów badawczych, które zawsze były międzynarodowe co do składu konsorcjów badawczych i zasięgu analizy, i wieloaspektowe – jeśli chodzi o tematykę, musieliśmy wchodzić w międzynarodowe, wieloinstytutowe konsorcja projektowe liczące niekiedy nawet kilkanaście instytucji badawczych z różnych krajów europejskich.

Żeby profesjonalizować naszą działalność, stworzyliśmy w CASE specjalny zespół pracowników o szczególnych kompetencjach, który ochrzciliśmy nazwą „zespół aplikacyjny”. Wyszukiwał on ogłoszenia o konkursach projektowych w Komisji Europejskiej i gdzie indziej. Proponował zarządowi projekty, z których warto skorzystać, i wskazywał te, którymi nie warto zawracać sobie głowy. Proponował liderów projek-

tów z bazy danych ekspertów CASE, Polaków i obcokrajowców związanych mocniej lub luźniej z Fundacją. Miło wspominać swoją współpracę – jako wiceprezeski, a potem prezeski CASE – z podporami zespołu aplikacyjnego w kolejnych latach: Rickiem Woodwardem, Jamesem Cabotem, Sébastienem Leclefem, Magdaleną Rokicką, Anitą Zarzycką i Justyną Gieżyńską. Ówczesne doświadczenia zostały wykorzystane w modyfikowanych w ostatnim 10-leciu formułach procesu przygotowywania wniosków o granty badawcze i doradcze.

Pilnowanie finansów CASE było relatywnie łatwiejsze w pierwszych 20 latach działalności Centrum, ponieważ zarządzanie Fundacją było w rękach założycieli CASE: najpierw Basi Błaszczyk (prezeska w latach 1991–2004), potem Krzysztofa Chmielewskiego (wiceprezes w okresie 1991–1995), moich (wiceprezeska do 2004 r., potem prezeska), i na końcu Marka Dąbrowskiego, który przejął po mnie stery w 2008 r. i zrezygnował z funkcji prezesa w 2011 r. Było tak dlatego, że – po pierwsze – mieliśmy skromne oczekiwania finansowe (a przez pierwszych kilka lat pracowaliśmy w zarządzie społecznie), a po drugie – że jako założyciele kierowaliśmy się naturalną dbałością o stan i rozwój organizacji.

Ale w trzecim 10-leciu sytuacja zmieniła się diametralnie. Od 2011 r. mieliśmy prezesów spoza grona fundatorów: najpierw Lucę Barbone (2011–2013), później Macieja Sobolewskiego (p.o. prezesa w latach 2013–2014), Christophera Hartwella (2014–2018), Przemysława Kowalskiego (2018–2019) i od maja 2019 r. Iżę Marcinkowską (dawniej Styczyńską). W sposób naturalny ujawnił się konflikt interesów: ze względu na skalę i charakter naszej działalności zawsze było tak, że prezes i członkowie zarządu nie mogli być wyłącznie kierującymi Fundacją, ale musieli godzić obowiązki wobec całej instytucji ze swoim zaangażowaniem w badania prowadzone przez CASE.

Rada Fundacji pod moim przewodnictwem stanęła więc przed koniecznością wypracowania funkcjonalnego kompromisu: ustalenia sposobu wynagradzania za pracę w zarządzie i wyznaczenia granicy rocznego zaangażowania członków zarządu w projekty oraz maksymalnych stawek za pracę badawczą i ekspercką. Chodziło o to, by kierujący Fundacją ekonomiści nie maksymalizowali czasu i wynagrodzenia z pracy w projektach kosztem zaangażowania w kierowanie Centrum. Konieczne było oczywiście wprowadzenie systemu oceny pracy poszczególnych członków zarządu. Ustaliliśmy także system rocznych nagród uzależniony od wykonania rocznych planów finansowych. Wszystkie te wewnętrzne reguły oceny i wynagradzania zarządu podlegały ocenie Rady Fundacji i były sukcesywnie korygowane. Nie muszę dodawać, że wymagało to okresowo znaczącego zaangażowania prezydium Rady Fundacji (szczególnie Basi Błaszczyk) i Wojtka Góralczyka, świetnego prawnika i wieloletniego członka Rady Fundacji (1992–2017). Wojtek przez długie lata służył kolejnym zarządom swoją wiedzą i ubierał wszystkie postanowienia Rady Fundacji w stosowne ramy i formuły prawne.

Warszawa, 30 sierpnia 2021 r.

**Dr Ewa Balcerowicz** – współzałożycielka CASE, wiceprezes zarządu Fundacji w latach 1991-2004, prezes zarządu w latach 2004-2008, od 2008 r. przewodnicząca Rady Fundacji CASE.

## BLISKO FINANSÓW CASE

Każda fundacja działa w oparciu na środkach finansowych pozyskiwanych z **różnych źródeł zewnętrznych**, dlatego zarządzanie finansami organizacji powinno być profesjonalne i transparentne. O ile sprawozdawczość i rozliczanie wyników podlega regulacjom i procedurom określonym przez resort finansów, o tyle określanie zasad planowania finansowego oraz jego powiązanie z realizacją celów i założeń strategicznych fundacji jest w kompetencjach jej Rady.

Mój akces do Rady Fundacji CASE nastąpił w czasie, gdy członkowie Rady decydowali o wprowadzeniu szczegółowych i przejrzystych reguł tworzenia planów finansowych przez zarząd Fundacji w celu wspierania jej zadań statutowych i gospodarczych oraz określania celów finansowych i kryteriów oceny dla nagradzania członków zarządu. Z radością włączyłem się w te prace, wykorzystując znane mi narzędzia i metody stosowane w sektorze bankowym i finansowym.

Kieruję Komisją Finansową Rady Fundacji, w której wraz z Andrzejem Cyłwikiem i Maciejem Stańczukiem (oba są członkami RF) działamy doradczo na rzecz całej Rady, przygotowując rekomendacje, opinie i oceny planów, raportów i sprawozdań finansowych opracowywanych okresowo przez zarząd CASE. Tą drogą wspieramy też zarząd Fundacji w skutecznym zarządzaniu finansami organizacji i w synchronizowaniu strategii CASE ze zrównoważonym budżetem. Szczegółowe projekcje różnych źródeł przychodów Fundacji, jej kosztów w układzie rzeczowym i funkcjonalnym oraz poziomu prognozowanych wyników finansowych pozwalają na bezpieczny rozwój organizacji, utrzymanie płynności i budowanie rezerw.

Zadanie mamy o tyle ułatwione, że od kilku lat gospodarkę finansową Fundacji profesjonalnie i skutecznie koordynuje doktor Izabela Styczyńska – najpierw jako jej wiceprezes, a od dwóch lat prezes zarządu. Mamy pełną satysfakcję, że CASE ma w ostatnich latach bardzo dobry standing finansowy i choć jesteśmy od początku organizacją non profit, to wypracowywane wyniki i nadwyżki (wraz z waloryzowanym stale kapitałem żelaznym CASE) służą stabilizacji Fundacji i jej rezerwom finansowym na trudne czasy. Taki czas przyszedł w ostatnim roku wraz z pandemią, która – choć zmieniła wiele w funkcjonowaniu CASE – nie wywołała żadnych finansowych problemów. To efekt przede wszystkim zdobytej pozycji przez Fundację na rynku międzynarodowym, a szczególnie na europejskim (vide czołowe pozycje w światowych rankingach think tanków), na rzecz którego realizujemy najwięcej projektów i skąd pochodzi najwięcej grantów oraz zamówień badawczych i eksperckich.

Wysoka międzynarodowa pozycja Fundacji CASE wieńczy jej jubileuszowe trzydziestolecie. Dla mnie to satysfakcja z trzydziestoletnich relacji – dawniej dalszych, dziś już bliskich – z rozwijającą się instytucją osobliwie będącą równolatką polskiej transformacji ustrojowej i gospodarczej.

Gratuluje serdecznie wspinających dokonań całemu zespołowi: setkom ludzi CASE współpracujących przez te lata z Fundacją. Życzę też kolejnych sukcesów w następnym trzydziestoleciu wszystkim dzisiaj-śmym aktywnym uczestnikom Fundacji, a także... sobie.

Warszawa, 8 marca 2021 r.

**Dariusz Ledworowski** – adiunkt w Instytucie Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego oraz w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w latach 1972–1989. Wiceminister i minister współpracy gospodarczej z zagranicą w rządach T. Mazowieckiego oraz J.K. Bieleckiego. Prezes Zarządu Rabobank Polska S.A. (1992–2009). Obecnie prowadzi własną działalność konsultingową.



## CASE BUDUJE SWÓJ KAPITAŁ ŻELAZNY

Trudy związane z codziennym pozyskiwaniem funduszy na działalność badawczą CASE i finansowaniem z nich kosztów stałych skłaniały zarząd CASE w końcu pierwszej dekady i w pierwszych latach dekady drugiej do szukania znaczących dotacji z respektowanych, bogatych, głównie amerykańskich fundacji. Chodziło o znaczące darowizny na cele statutowe (a nie konkretne projekty), które dawałyby nam oddech i pozwalały podejmować ważne tematy, na które trudno było znaleźć finansowanie „projektowe”. Przypominam sobie, że z Basią Błaszczyk robiłyśmy co najmniej dwie solidne kwerendy w tej sprawie, ale porządnie przygotowanych raportów z rekomendacjami nie udało się nam przekuć w konkretne efekty.

No to ruszyłyśmy z innej strony. Żeby zapewnić minimalne bezpieczeństwo finansowe dla Fundacji postanowiłyśmy zbudować kapitał żelazny (KŻ), czyli poduszkę finansową na złe czasy. Uczyłyśmy się, jak go zbudować i jak nim zarządzać, sięgając oczywiście do najlepszych i najdłuższych doświadczeń amerykańskich fundacji. Okienko możliwości pojawiło się w Polsce w 2003 r., kiedy Fundacja im. Stefana Batorego ogłosiła Program „Trzeci sektor” sfinansowany przez amerykański Trust for Civil Society and Eastern Europe. Z moich zapisków wynika, że w konkursie startowało 97 krajowych organizacji pozarządowych, a CASE był jedną z dwóch instytucji, którym przyznano dotację kapitałową, i to w pełnej wnioskowanej kwocie. Komisja konkursowa podkreśliła, iż o sukcesie wniosku CASE zadecydował zarówno jego wysoki poziom merytoryczny, jak i dotychczasowe osiągnięcia Fundacji. Nie zapomnę, ile było przygotowań, zanim dopięliśmy nasz wniosek. Wielki udział w pisaniu wniosku miała Asia Binienda, której zaangażowanie w tym przypadku, ale także w pozostałych, mam zawsze w serdecznej pamięci. Dodam, że w związku z tą aplikacją musieliśmy się poddać audytowi instytucjonalnemu, który miał nam pomoc ustalić mocne i słabe strony. To było bardzo użyteczne zadanie, choć kosztowało nas sporo pracy i czasu.

No i wielki sukces: mamy 900 tys. zł – początek naszego kapitału żelaznego. Do tej kwoty obiecaliśmy dołożyć od razu, jako wkład własny, 600 tys., i kolejne 300 w ciągu trzech lat. No więc zaczęła się kwerenda po przedsiębiorstwach i przekonywanie, że warto wspierać CASE, a motywację mieliśmy oczywiście silną. Nie było łatwo, ale powiodło się, znów bez wątpienia pomogła renoma CASE. Przez trzy lata składaliśmy roczne raporty z wykorzystania dotacji instytucjonalnej i myślę, że Trust for Civil Society i Fundacja Batorego z jej Programem „Trzeci Sektor” mogą odczuwać satysfakcję, że warto było zainwestować w taki sposób w CASE. Centrum w 2021 r. obchodzi 30-lecie i ma kapitał żelazny w wysokości 3,6 mln zł.

Środki kapitału żelaznego musiały być rozsądnie inwestowane. Oparliśmy się pokusie, by – skoro jesteśmy ekonomistami – sami podejmować decyzje, jak je zainwestować. I w lipcu 2004 r. ustanowiliśmy Komitet Inwestycyjny CASE – jako organ doradczy zarządu CASE. Zarząd zaś sam związał sobie ręce: podjął uchwałę regulującą wszystkie kwestie związane z kapitałem żelaznym, ograniczając miejsce na swój woluntaryzm. Choć formalnie Komitet Inwestycyjny był organem zarządu, to zarząd akceptował wszystkie jego zalecenia i je sumiennie wykonywał.

Do pierwszego KI powołaliśmy (wówczas w zarządzie pracowaliśmy we dwoje: Artur Radziwiłł i ja) czterech ekspertów-finansistów: trzech z zewnątrz (i to jakich: Andrzeja Ladkę – wówczas skarbnika PZU; Marcina Murawskiego – wówczas dyrektora departamentu w BGK, i Michała Szczurka – ówczesnego prezesa ING PTE NN) oraz jednego z wewnątrz (Rafała Antczaka). Komitet opracował politykę inwestycyjną i regularnie oceniał wyniki finansowe inwestowania środków kapitału żelaznego. Już na pierwszym posiedzeniu (mimo okresu wakacyjnego spotkanie odbyło się w pełnym składzie 4 sierpnia 2004 r.) KI ustalił, że prowadzenie inwestycji powinno się powierzyć instytucji finansowej. Po blisko godzinnej dys-

kusji KI sformułował pięć warunków brzegowych dla portfela inwestycyjnego CASE i zarekomendował wystanie ich do instytucji finansowych z prośbą o wystanie oferty. I tak też się stało. Zarząd dostał miesiąc na wystanie zapytań ofertowych oraz ich porównanie. Otrzymaliśmy osiem ofert, a KI w wrześniu tego samego roku, po ich analizie, zarekomendował negocjacje z czterema. Ostatecznie wybór padł na CA IB Investment Management.

Ten pierwszy Komitet działał przez cztery lata. Marek Dąbrowski, który przejął po mnie zarządzanie CASE w połowie 2008 r., nie podzielał wcześniejszego przekonania o przydatności takiego organu i przejął osobiście zarządzanie środkami kapitału żelaznego. Taki stan trwał do 2016 r.

Zarząd CASE pod kierownictwem Christophera Hartwella odtworzył Komitet Inwestycyjny CASE. Pierwsze posiedzenie trzyosobowego Komitetu w składzie: Andrzej Ladko (który pracował w pierwszym KI CASE), Dariusz Ledworowski (od 2017 r. także członek Rady Fundacji CASE) oraz ja (zostałam do niego powołana już jako przewodnicząca RF) odbyło się w maju 2016 r. Komitet spotyka się raz na kwartał i ocenia wyniki inwestycyjne i rekomenduje zarządowi instrumenty, w które warto zainwestować wolne środki. Podobnie jak w przypadku pierwszego Komitetu, jego zalecenia są przyjmowane bezwarunkowo i wykonywane.

Przychody z inwestowania środków kapitału żelaznego w pierwszych latach były wykorzystywane na finansowanie celów statutowych. Później było różnie: przychody z inwestowania była przeznaczane albo na dofinansowanie własnych projektów, albo na powiększanie kapitału żelaznego. Od 2019 r. dochody z inwestowania w całości powiększają kapitał żelazny, o czym każdorazowo postanawia Rada Fundacji, decydując o przyjęciu rocznego sprawozdania finansowego CASE oraz przesądając o przeznaczeniu rocznej nadwyżki finansowej.

Kapitał miał być rezerwą na trudne finansowe czasy i tak też było. Przydał się dwukrotnie, w latach 2013 i 2014, kiedy Fundacji groziła utrata płynności finansowej z powodu przesunięcia dużych płatności w projektach międzynarodowych. Po gorących dyskusjach na posiedzeniach Rady Fundacji i szczegółowym monitorowaniu przez specjalnie powołany komitet RF płynności finansowej, zarząd mógł skorzystać ze środków kapitału żelaznego pod warunkiem uzupełnienia KŻ w ustalonym terminie. Wykorzystane środki zostały w obu przypadkach zwrócone w terminie.

Tworząc i powiększając kapitał żelazny CASE, nie przewidzieliśmy jeszcze jednej jego funkcji, a ujawniła się ona w praktyce dalszej działalności Fundacji. To, że Centrum ma KŻ, okazało się bardzo pomocne przy składaniu aplikacji do instytucji unijnych. Dzięki niemu jesteśmy w stanie ubiegać się o większe zapytania ofertowe, gdy bardzo często jako wymóg pojawia się wyposażenie instytucji w kapitał finansowy. Pokazywany w bilansie CASE, potwierdza naszą wiarygodność i stabilność finansową, świadcząc o racjonalnym i bezpiecznym zarządzaniu fundacją. Dzięki swojemu KŻ Centrum jest atrakcyjnym i stabilnym partnerem w konsorcjach międzynarodowych w przetargach, a dzięki niemu nie musimy ubiegać się o zabezpieczenia bankowe przy realizacji kontraktów.

Warszawa, 10 listopada 2021 r.

**Ewa Balcerowicz** – odpowiadała za finanse w zarządzie CASE; nadzorowała kapitał żelazny CASE w latach 2004–2008; członkini KI CASE od 2016 r.

## KAPITAŁ ŻELAZNY – POWSTAJE SZTYWNY RDZEŃ FINANSÓW CASE...

Zarządzanie kapitałem żelaznym przez organizacje trzeciego sektora (NGOs) było w owym czasie jak bajka o żelaznym wilku. Wszyscy prezentowali ogromny entuzjazm, chęć tworzenia różnych idei i realizowania szczytnych celów i oczywiście liczyli, że znajdą na to pieniądze. I jak tylko znajdą, to wszystko zaraz wydadzą... Dwadzieścia lat temu prowadziłem w Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli (!) prawdopodobnie pierwszy w Polsce kurs dla osób tworzących fundacje i stowarzyszenia. Jednym z celów cyklu szkoleń było rozpowszechnienie aktywnego zarządzania finansami przez podmioty społeczne. Pamiętam ciszę na sali pełnej ludzi, kiedy zacząłem wyjaśniać, jakie dane sprawozdawcze, księgowo-finansowe należy podawać zgodnie z rozporządzeniem z 8 maja 2001... A był to czas początku wszystkiego, dopiero tworzyły się nowoczesne fundusze kapitałowe, Ustawa o funduszach inwestycyjnych to przecież rok 2004. Wtedy po raz pierwszy spotkałem Ewę Balcerowicz i przeszliśmy do czynów, czyli powstał pierwszy w Polsce profesjonalny Komitet Inwestycyjny Fundacji CASE. I zostałem jego członkiem. Wraz z Rafałem Antczakiem, Andrzejem Ladką i Michałem Szczurkiem.

W lipcu 2004 r. Zarząd Fundacji pod kierownictwem Ewy Balcerowicz podejmuje uchwałę o „Zasadach utworzenia, powiększania, zabezpieczania, wykorzystywania oraz inwestowania kapitału żelaznego CASE”. Środki miały pozostać nienaruszone, a dochody miały być wykorzystywane na pokrycie kosztów bieżących.

Fundacja stworzyła kapitał żelazny – pozyskując dotację w wysokości 900 000,00 zł z Programu „Trzeci sektor” oraz środki od prywatnych sponsorów, które razem pozwoliły stworzyć całkiem solidną bazę, która dwa lata później, 3 maja 2006 r., wynosiła 1 652 246,30 zł.

Muszę przyznać, że to jest dla mnie niesamowite doświadczenie, kiedy po latach oglądam obecne opisy procedur i standardów, powszechnie uznawanych za kanon podstawowy, i mam w pamięci ostre dyskusje o różnych możliwych wariantach postępowania, kiedy budowaliśmy te standardy od zera.

Podejmowaliśmy wtedy w CASE – w ramach pracy Komitetu Inwestycyjnego CASE, do którego zostałem zaproszony przez Ewę Balcerowicz – dyskusje i słyszeliśmy pytania, których na pewno sami nie umielibyśmy sformułować. Pamiętam jedną z osób, naukowca, którego musieliśmy przekonać, że inwestowanie kapitału żelaznego w akcje bezpośrednio na giełdzie może ten kapitał znacząco zmniejszać. W odpowiedzi usłyszeliśmy twarde stanowisko, że akcje na giełdzie tylko zyskują na wartości... Na szczęście udało się wypracować kompromis polegający na inwestowaniu w fundusz akcyjny wydzielonej kwoty środków zapewniającej potencjalny dodatkowy zysk, z zapewnieniem comiesięcznych wypłat z pozostałych inwestycji w rynek pieniężny i obligacyjny oraz przychodu zapewniającego utrzymanie kapitału. Ale łatwo nie było...

Model zarządzania środkami kapitału własnego wypracowany przez CASE rozpowszechnił się i utrwalił. I samemu CASE oraz wielu ludziom z nim związanym pokazał, jaka jest różnica między dyrektorem finansowym a księgowym... zbliżona do różnicy między rencistą a rentierem.

Rynek komercyjny nie miał powodu do ujawniania swojej kompetencji, naukowcy nie mieli narzędzi, a rynki i urzędy publiczne nie miały nawet pomysłu na siebie. I to z CASE wychodziły przemyślane i gotowe rozwiązania znajdujące praktyczne zastosowanie.

CASE było dla mnie osobiście wyjątkowym miejscem konfrontacji naukowców i praktyków rynku finansowego, tworzących nowe rozwiązania uwzględniające najlepsze rynkowe praktyki świata, postulaty naukowe i polską rzeczywistość. Nikt nie ukrywał swoich obaw i zastrzeżeń, żadna najbardziej niezrozumiała opinia nie była odrzucona. Szukaliśmy wspólnie optymalnych rozwiązań, mając przez cały czas świadomość, że słowa kompromis i kompromitacja tak niewiele dzieli – zgodność na poziomie 60 procent.

Życzę, aby w nadchodzących postpandemicznych i coraz bardziej cyfrowych czasach udało się CASE uniknąć pułapki dogmatyzmu i skutecznie definiować oraz praktycznie stosować to, co w sobie zawierają pojęcia: innowacja, wzrost, rozwój.

Warszawa, 5 marca 2021 r.

**Marcin Murawski** – doktor ekonomii, specjalizuje się w bankowości, finansach publicznych, partnerstwie publiczno-prywatnym, restrukturyzacji oraz transformacji cyfrowej. Pracował jako zastępca skarbnika miasta Warszawy, dyrektor w Citibank Handlowy i członek zarządu w Banku Gospodarstwa Krajowego. Członek pierwszego Komitetu Inwestycyjnego CASE (2004–2008)

## NIESPODZIANKI I RYZYKA PROWADZENIA MIĘDZYNARODOWYCH PROJEKTÓW CASE

Moja współpraca z CASE trwała przez ponad 26 lat. Gdy ją rozpoczynałam, pod względem wielkości zatrudnienia CASE było mikrojednostką. Pozbawione wsparcia państwa i poduszki finansowej, która amortyzowałaby nieprzewidziane koszty, CASE działało w jednym z najbardziej ryzykownych obszarów działalności, tj. nauce i badaniach, i to w skali międzynarodowej. Kierując pierwszym projektem, nie byłam świadoma zagrożeń, które towarzyszą tego rodzaju działalności w mikrojednostce. Mam na myśli ryzyko niewygrania przygotowywanego – przez wiele miesięcy – projektu, niewywiązanie się członków zespołu z przyjętych zobowiązań (co się niestety zdarzało), a w projektach międzynarodowych dodatkowo ryzyka kursowego. Finansowe (i utraty dobrego imienia) ryzyko ponosi CASE, a psychiczne – także kierownik projektu, który przez cały czas ma je w tyle głowy. Przygotowując z pomocą stałej załogi CASE i realizując kilka projektów międzynarodowych, choć bardzo cieszyłam się z sukcesów, to odczuwałam wszystkie rodzaje zagrożeń i ryzyka. Skupię się na ryzyku kursowym.

Moją trwającą od 1995 r. współpracę z CASE zapoczątkowało przypadkowe spotkanie z Ewą Balcerowicz na ul. Bagateli, gdzie znajdowała się wówczas siedziba CASE. Ewa zaprosiła mnie na herbatę z dodatkiem, którym okazała się propozycja udziału w konkursie PAIZ (Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych) na temat międzynarodowej konkurencyjności wybranych branż polskiego przemysłu. Ten udało nam się wygrać. Ryzyko niewykonania zadania przez któregoś uczestnika projektu szczęśliwie nas ominęło. Jednakże doświadczyłam wtedy nieteoretycznych<sup>1</sup> skutków zmian kursu walutowego na wyniki finansowe projektu. Po rozliczeniu projektu, w tym zapłaceniu autorom honorariów, okazało się, że przychody z realizacji projektu były wyższe niż poniesione koszty, a powinno wyjść na zero! Spędziłam wiele czasu, by znaleźć przyczynę nadwyżki, bo skoro pojawiła się nieprzewidziana nadwyżka, to także mógł się pojawić nieprzewidziany deficyt, co mnie bardzo zaniepokoiło. Okazało się, że – koncentrując się na kwestiach merytorycznych – nie do końca doczytałam szczegóły umowy, która zawierała zapisy dotyczące rozliczenia międzynarodowego. A w tego rodzaju umowie CASE rozliczane było nie w złotych, ale w ecu. To oznaczało, że zmiana kursu ecu względem złotówki przekładała się na złotówkowe rozliczenie projektu. W okresie realizacji projektu, szczęśliwie dla nas, kurs ecu wzrósł o kilkanaście procent. To przyczyniło się do wzrostu przychodów projektu w złotych. A przecież mogło być odwrotnie.

Mimo że w następnych projektach międzynarodowych wiele energii wydatkowaliśmy na poszukiwanie sposobów zniwelowania ryzyka kursowego, to raczej nieszczęście nam dopisywało. W wygranym w 2003 r. przez CASE projekcie z V Programu Ramowego UE pt. „Changes in Industrial Competitiveness as an Factor of Integration: Identifying Challenges of the Enlarged Single European Market”, którym kierowałam, umowy z autorami – w tym honoraria – podpisaliśmy w euro według kursu obowiązującego w momencie wypłaty honorarium. Ale wydatki CASE obejmowały także inne koszty, jak organizacja i uczestnictwo w roboczych seminariach zespołów projektowych, konferencjach, prowadzenie badań terenowych, zakup baz danych. Zmiany kursu złotego wpływały na złotówkową wartość projektu i przychody CASE. Na dodatek obowiązujący wtedy, w ramach projektów ramowych, kurs euro względem złotego zmieniał się co roku i był podawany ex post! To dodatkowo uwrażliwiało przychody z projektu dla CASE na zmiany kursu i wspomniany system rozliczeń. W trakcie realizacji czteroletniego projektu kurs złotego, według którego corocznie rozliczane były wydatki, zmienił się cztery razy. Mimo wielu dyskusji i działań na rzecz

1 W tym czasie prowadziłam wykłady z Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, czyli także omawiałam skutki zmian kursu walutowego.

zniwelowania ryzyka kursowego nie udało nam się go wyeliminować. W efekcie narzut na koszty ogólne CASE – ważna pozycja projektu dla CASE, bo pozwalająca utrzymać stałą załogę – w ujęciu złotowym zmieniał się co roku, a kierunku i siły zmiany nie dało się przewidzieć.

System rozliczenia projektów unijnych dla krajów, które nie były w strefie euro, okazał się bardzo kosztowny. CASE jako pierwsze w Polsce i jeden z pierwszych w grupie nowych krajów członkowskich UE wygrało tzw. projekt ramowy. Kierowało pracą ośmiu zagranicznych zespołów badawczych. Wynikiem projektu było kilkadziesiąt publikacji w czasopiśmie międzynarodowych i dwie książki opublikowane przez wydawnictwo Springer. Sukcesom merytorycznemu i naukowemu nie towarzyszył sukces finansowy. Źródłem tego były nie tylko zmiany kursu złotówki względem euro. Był nim także czynnik instytucjonalny – funkcjonowanie Polski poza strefą euro. Podobne problemy mieli także uczestnicy projektu z Czech i Węgier. Do wcześniej przytoczonych rodzajów ryzyka działania polskich instytucji badawczych, zwłaszcza małych na międzynarodowym rynku, dodałabym ryzyko instytucjonalne, negatywnie wpływające na warunki ich działania.

Może więc zdumiewać, iż mimo licznych zagrożeń płynących z działania CASE w międzynarodowym otoczeniu przetrwało w dobrej kondycji trzydzieści lat i nadal osiąga sukcesy.

Warszawa, 23 lutego 2021 r.

**Anna Wziętek-Kubiak** – profesor ekonomii, absolwentka WE UG, były pracownik m.in. SGPiS i SGH, WSHiFM, WSUiB, Akademii WSB, WSPiH im. Łazarskiego, pracownik INE PAN. Związana z CASE od 1995 r.

## ZAKURZONE WSPOMNIENIA KSIĘGOWEGO

Jest takie powiedzenie, że dobra księgowość to taka, o której w firmie nie słyhać. Gdyby powiedzenie to miało być prawdziwe, to księgowość, którą prowadziłem dla CASE, nie była chyba dobra: gdyby nie było nas widać, to Ewa Balcerowicz nie pamiętałaby mnie w ogóle, gdyby zaś nie było dobrze, nie zaprosiłaby do napisania notki o naszej współpracy. Chyba zatem powiedzenie to nie jest aż tak trafne. Cieszyłoby mnie to, bo księgowi mają swój ważny udział w walce z entropią: swoim żmudnym i nudnym wysiłkiem utrzymują świat w jego istnieniu. Koniec końców większość glinianych tabliczek starożytnej Babilonii to ówczesne proste dokumenty księgowe: spisy sztuk bydła, worków zboża i dzbanów oliwy.

Poprzez moją małą spółkę (Accountants Sp. z o.o.) prowadziłem księgowość Fundacji od maja 2008 r. do końca maja 2012 r. Nie sam, oczywiście, lecz razem z przemiłymi współpracownikami: dwiema Agnieszkami (Jabłońską i Kaźmierczak) i dwoma Jackami (Matuszewskim i Kasprzakiem). Nie pracowaliśmy bynajmniej na raz w piątkę, ale wszystkie te osoby przewinęły się w różnych rolach i zostawiły swój ślad. Kiedy zostaliśmy zaproszeni do współpracy, Fundacja właśnie zarejestrowała działalność gospodarczą, co spowodowało konieczność radykalnej zmiany sposobu prowadzenia ksiąg i zasad sporządzania sprawozdań finansowych. Zrodziło też mnóstwo problemów, które chyba udało się w końcu rozwiązać. Nie jest to być może oczywiste, ale księgowość nietypowego podmiotu, zwolnionego (w pewnym zakresie) z opodatkowania, jest znacznie bardziej skomplikowana niż księgowość zwykłej spółki z o. o. tej samej wielkości. Działalność Fundacji obejmowała co najmniej kilkanaście, jeśli nie kilkadziesiąt różnych projektów jednocześnie (obawiam się, że jeśli zostaną poproszeni o napisanie wspomnień na pięćdziesięciolecie CASE, to liczba ta urośnie w mojej głowie do setek projektów), rozliczanych w różny sposób, w zależności od typu oraz od wymagań darczyńcy/ zamawiającego. Zmartwień i niepewności było co niemiara, były więc także spory, bo mieliśmy często różne opinie na te tematy. Przypominam sobie żmudne tworzenie w pierwszej połowie 2008 r. dokumentu opisującego te wszystkie zasady tzw. polityki rachunkowości (dokument obowiązkowy, często jednak zaniedbywany, traktowany jako formalność i wtedy bezużyteczny). Nasza polityka była długa, rzetelna i szczegółowa, powstawała w bólach i sporach pomiędzy Ewą Balcerowicz, Jackiem Matuszewskim i mną. Zdaje się, że spory te przyniosły trwałe owoce. Mam przynajmniej taką nadzieję, tak jak mam nadzieję, że dokument doczekał się już licznych aktualizacji.

Ze wspomnień z tamtego czasu przypomina mi się wieczny remont, kurz i pył na długim korytarzu biura Fundacji na ostatnim piętrze budynku PKO BP przy ul. Sienkiewicza (jakoś Sienkiewicz, PKO BP i CASE niezbyt do siebie pasują, patrząc z dzisiejszej perspektywy). Biuro naszej firmy księgowej przenieśliśmy wtedy do pokoju na tym samym piętrze (CASE było naszym najważniejszym klientem), dwie osoby od nas pracowały zaś stale w biurze Fundacji. Dlatego zapamiętałam tak dobrze ten zapyłony korytarz... Zapamiętałam też życzliwe żarty Ewy Balcerowicz z moich prób utrzymania w czystości ciemnego garnituru, do którego noszenia czułem się zobowiązany.

Z tego korytarza i biura mam jeszcze jedno wyraźne wspomnienie, które chyba już się nie zatrze: Marka Dąbrowskiego, który niezależnie od pogody przyjeżdżał do Fundacji rowerem. Jeden taki przyjazd zapamiętałem szczególnie. W zimowe ciemne popołudnie, gdy lał deszcz i zaciął wiatr, pojawił się w biurze ze swoim rowerem, cały w mokrym i zabłoconym kombinezonie, w kasku i gogłach, ale w eleganckiej marynarce i krawacie pod tym wszystkim. Zawstydziłem się wtedy z powodu mojego samochodu pod biurem.

Cóż jeszcze warto wspomnieć? Może tych niezliczonych młodych ludzi z całej Europy, którzy odbywali w Fundacji swoje staże lub po prostu pracowali. Często nie mówili jeszcze po polsku i nie mogli dogadać

się ani ze swoimi landlordami, wynajmującymi im pokoje lub kawalerki, ani z urzędnikami z urzędu pracy... Agnieszka Kaźmierczak jeździła z nimi do ich nieraz podejrzliwych wynajmujących i przekonywała tychże do zgody na zameldowanie młodych ludzi, które warunkowało udzielenie im pozwolenia na pracę (wtedy jeszcze koniecznego nawet w ramach Unii). Okazuje się, że księgowi też mogą mieć zabawną pracę...

Rozstaliśmy się w przyjaźni: sprzedałem udziały w spółce, która prowadziła księgi CASE, nie mogłem udźwignąć ciężaru prowadzenia spółki i innych ówczesnych obowiązków. To była trudna decyzja i – jak czas pokazał – nie najlepsza, przynajmniej dla mnie. Pocięszam się jednak tym, że okazała się nie najgorsza dla Fundacji, czego dowodami są obchodzona właśnie rocznica oraz otrzymane zaproszenie do napisania tego tekstu.

Warszawa, 5 kwietnia 2021 r.

**Armin Teske** – w latach 2008–2012 zewnętrzny główny księgowy CASE, obecnie biegły rewident, wieloletni dyrektor finansowy i menedżer zespołów audytorskich. Prowadzi (ponownie) własną spółkę konsultingową (i audytorską) Teske & Teske Consulting Sp. z o.o.



---

# ROZDZIAŁ 9

JAK NAS WIDZĄ



Mieczysław Groszek i Anders Aslund. Międzynarodowa konferencja z okazji 30-lecia CASE „Looking Back to Look Forward: The Future of the EU Economy”, Warszawa 2021.



Warsztaty naukowe CASE „Struktura i efektywność polskiego systemu podatkowego”. Warszawa 2018 r. Pomysłodawcą warsztatów jest Jarosław Neneman. Współorganizatorami warsztatów od 2017 r. są: Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Uczelnia Łazarskiego i CenEA.



164. seminarium mBank-CASE „Czy na polskim rynku mieszkaniowym narasta bańka cenowa?”, Warszawa 2020 r. SeminaRIA są organizowane od 1992 r.



Posiedzenie dwóch komisji senackich RP, prezentacja raportu CASE i CASE Ukraina. Od lewej: Małgorzata Jakubiak, Dmytro Boyarchuk, Vitalij Vavryshchuk. Warszawa, 29 maja 2007 r.

### OMNIPRESENT

In the beginning of 1992, I was a visiting researcher at the Bank of Finland. One of the papers I wrote there was a comparison of political and economic transformations in Eastern European countries. When Pekka Sutela, the Head of BOFIT, read my draft, his first question was: Have you looked at the CASE papers? To my shame, at that time, I had never heard of CASE and was positively surprised to discover a large number of interesting papers and a lot of well-known names.

Since then, CASE has been everywhere. A speaker (at least one) at every conference, an author in any collection of research papers, an expert group on any Eastern European or post-Soviet countries I visited. It became my habit to visit [www.case-research.eu](http://www.case-research.eu) before preparing myself for the next international meeting. The easiest way to get the latest news or flavor of what's going on in this or that country was to call one of my friends at CASE.

In these thirty years, many research organizations or think tanks emerged in our countries. Many of them had bright leaders and great thinkers. But only a few of them were able to become sustainable despite what the weather was outside. Somebody was leaving for the government or an international organization, others were coming back encouraged by new ideas. Somebody retired (unfortunately, none of us became any younger...), but the younger newcomers replaced them, strengthening the CASE team.

I am proud and happy having many friends within CASE and being able to cooperate with some of them in the realization of extremely interesting projects. I am sure there is more to be done, and wish that CASE continues to be strong and omnipresent!

Kiev/Washington D.C., March 13, 2021

**Sergey Aleksashenko** – Former Deputy Minister of Finance and former First Deputy Governor of the Central bank of Russia; CASE's friend and partner.

## PRZYPADEK CASE

Jest sierpień 1991 r. i powstaje fundacja CASE

To czas transformacji – do pierwszych szeroko i publicznie widocznych jej sukcesów jeszcze daleko. Wszyscy skupiają się na kryzysie budżetu i finansów publicznych (co zamieszanie wokół NBP powiększyło). Z mojej rządowej perspektywy (wówczas w roli ministra pracy) widać było, jak bardzo brakuje niezależnych polskich opinii eksperckich, mniej obciążonych doraźnymi zawirowaniami polityki, a zarazem będących w środku wyzwań ekonomiczno-społecznych. Dlatego CASE było tak potrzebne.

Od samego początku, oprócz wsparcia Leszka Balcerowicza i siły przywódczej Ewy Balcerowicz, dobrego ducha Basi Błaszczuk, było w fundacji wiele fantastycznych postaci, a wśród nich Marek Dąbrowski. Jeszcze do niedawna, przed COVID-19, gdy przyjeżdżał do brukselskiego Bruegla, spotykaliśmy się na kawie, dyskutując o gospodarce i tym, jak CASE umiejętnie wykorzystywało szanse, stając się jednym z najważniejszych think tanków wspomagających procesy transformacji w różnych zakątkach świata.

CASE się rozwijało i było środowiskowo znaczące bywać na jego konferencjach, zawsze świetnie przygotowanych (wielka konferencja z udziałem Jegora Gajdara, jednego z niewielu prawdziwych reformatorów w Rosji). W drugiej połowie lat 90. bywałem tam często, a na przełomie wieków (już po rządzie Buzka) w okresie przygotowań do wejścia Polski do UE, bywałem tam już w roli eksperta.

Przygotowaliśmy ważny raport o Polsce u progu wejścia do UE, skupiony nie tylko na tym, co Unia nam może dać – lecz także jakie reformy my, w Polsce, musimy przeprowadzić, by nasze członkostwo rzeczywiście zmieniało życie w Polsce. Pamiętam jak dziś publikacje o edukacji, po wspaniałych dyskusjach i seminariach z udziałem Ireny Dzierzgowskiej, Jurka Wiśniewskiego, Włodka Paszyńskiego, Mirka Sawickiego, Andrzeja Janowskiego i Anny Radziwiłł. Ile z tych myśli udało się w końcu przekuć w nowe impulsy edukacyjne...

Z dobrymi emocjami wspominam publikację o dylematach polityki społecznej, wydany wspólnie z profesorem Stanisławą Golinowską tom, nad którym prace postrzegam po latach, jakbym przygotowywał wówczas drugi doktorat. Nauczyłem się od profesora niezwykłej rzetelności w analizie oraz odwagi bycia krytycznym, także w odniesieniu do spraw, które bywały politycznie drażliwe. Profesor Golinowska wносиła coś, co dopiero zaczęło się pojawiać w badaniach ekonomicznych łączonych ze społecznymi – traktowanie człowieka i jego potrzeb jako czegoś, co musi być centralne. Kiedy trochę później (w okolicach 2006 r.) przygotowaliśmy tom (poprzedzony dyskusjami i seminariami – jak cudowne było to miejsce na czwartym piętrze, przy Sienkiewicza 12) o elastyczności rynku pracy – to było w nim zaciekawienie efektywnością tego trendu, ale dostrzegaliśmy też ryzyka i zagrożenia. Nasze spojrzenie wykuwało się w ostrych debatach z udziałem Marka Góry, Kazimierza W. Frieske, Uli Sztanderskiej, Artura Radziwiłła, Mateusza Walewskiego, Bartka Piotrowskiego, Oli Rusielewicz, Agnieszki Sowcy i Kuby Wojnarowskiego.

Opinie CASE tworzyły zupełnie nowe ramy wielu dyskusji o politykach publicznych (co widać w pracach i działaniach zawsze poszukującego coraz lepszych rozwiązań Jarka Nenemana). Miały wartość naukową, ale były również użyteczne. Na te wszystkie lata patrząc – można dziś powiedzieć, że są historią polskiej transformacji oraz zmian już po wejściu do UE (historią intelektualną, ale i mentalną). A zarazem – wiele prac CASE tworzy genialną dokumentację transformacji gospodarek i społeczeństw w wielu regionach świata.

Dziękuję, drogie CASE, za to, co wniosłeś i wnosisz do historii zmian...

I za to, że jak zaglądam do opracowania Janka Hagemejera i Karoliny Zubel z grudnia 2020 r. na temat „Digitalisation of Poland's post-COVID economy – how to make the best use of the EU Recovery Fund?“, to widzę, że CASE, jak zawsze, towarzyszy zmianom.

Warszawa, 7 kwietnia 2021 r.

**Michał Boni** – absolwent kulturoznawstwa na UW, doktor socjologii. W stanie wojennym działał w podziemiu. W III RP polityk, poseł na sejm I kadencji; w 1991 minister pracy i polityki społecznej, podsekretarz stanu w MPiPS w latach 1992-93, minister administracji i cyfryzacji w latach 2011–2013. Deputowany do Parlamentu Europejskiego w latach 2014–2019. Obecnie wykłada na Uniwersytecie SWPS.

## CASE – NIEZWYKŁY „KEJS” WŚRÓD POLSKICH ZESPOŁÓW ANALITYCZNYCH

Odpowiadając na zaszczytne zaproszenie Ewy Balcerowicz do napisania wspomnienia na temat „CASE i ja”, przyznam się, że robię to z pewną taką nieśmiałością. Nasze kontakty miały miejsce dobre dwadzieścia lat temu. Co prawda zarówno w wykazie projektów CASE, jak i moim spisie publikacji można znaleźć kilka odniesień do wspólnych przedsięwzięć, ale wiele z istotnych informacji – kto? kiedy? za co? itp. – już umknęło z mojej pamięci.

Pod koniec lat 90. dwa duże projekty niewątpliwie wykonywaliśmy (my, czyli zespół EUROREG Uniwersytetu Warszawskiego) we współpracy z CASE, w tym w jednym obecny był także UNDP. Były to analizy sukcesu lokalnego, wywodzące się z naszych ankietowych badań gmin, poszerzonych o badania przypadków. Było to chyba jedno z pierwszych badań terytorialnych zróżnicowań w Polsce wskazujące na rolę historycznych uwarunkowań rozwoju jednostek przestrzennych. Co więcej, analizy prowadziły do wyników kwestionujących powszechne mniemania – okazało się, że samorządy funkcjonujące na ziemiach zachodnich i północnych (a więc Ziemiach Odzyskanych) funkcjonowały w skali kraju najlepiej, nawet lepiej niż w Wielkopolsce. Na przeciwnym biegunie znalazły się samorządy byłej Kongresówki, o zasiedziałej ludności i niższym poziomie rozwoju – rzadszej sieci miast, gorszym wyposażeniu gospodarstw domowych w instalacje, większej roli rolnictwa w gospodarce.

Dzięki współpracy z CASE mieliśmy możliwość zaprezentować nasze rezultaty w szerszym kontekście międzynarodowym – wraz z Rickiem Woodwardem uczestniczyliśmy w seminarium zorganizowanym przez UNDP w Ammanie, ukazała się też nasza wspólna angielskojęzyczna publikacja<sup>1</sup>. Polskie doświadczenia jednej z najbardziej udanych reform po 1990 r. zostały w ten sposób upowszechnione w szerokim zakresie.

Drugi wspólny projekt to badanie procesu wprowadzania reformy wojewódzkiej. Analizowaliśmy trzy regiony. Jedynie w regionie opolskim powszechnie, a nie tylko w Opolu, broniono (z sukcesem) województwa, a pamiętajmy, że jego byt był zagrożony w przypadku przyjęcia znacznie bardziej rozsądnego wariantu 12–13 nowych województw (zaprzepaszczonego przez tanie egoistyczne gry polityczne wszystkich ówczesnych partii i ugrupowań politycznych). W pozostałych dwóch analizowanych przypadkach obrona statusu województwa ograniczała się do kwestionowania reformy przez elity dawnych małych województw, zagrożone perspektywą odebrania im owego statusu. Jak się więc okazało, tylko w specyficznych przypadkach – tam, gdzie istniało poczucie regionalnej więzi – mieszkańcom zależało na czymś więcej niż na sprawnej administracji państwowej – rządowej i samorządowej. Publikacja<sup>2</sup> zawierała oczywiście znacznie szersze tło reformy wojewódzkiej i była dobrym przygotowaniem do dalszych analiz jej efektywności i skutków.

Minęło prawie 20 lat i spotkałem się – tym razem już indywidualnie, a nie zespołowo – z CASE ponownie z okazji piętnastolecia członkostwa Polski w UE. Miałem zaszczyt być zaproszonym do opracowania jednego z rozdziałów znaczącej publikacji<sup>3</sup> wskazującej na rozliczne dobrodziejstwa z tego członkostwa

1 Gorzelak G., Jałowiecki B., Woodward R., Dziemianowicz W., Herbst M., Roszkowski W., Zarycki T., *Dynamics and Factors of Local Success in Poland*, EUROREG-CASE, Warszawa 1999.

2 Gorzelak G. (red.), *Decentralizacja terytorialnej organizacji kraju: założenia, przygotowanie, ustawodawstwo*, Raporty CASE, Warszawa 1999.

3 Gorzelak G., *Polityka regionalna i spójności terytorialnej* [w:] *Nasza Europa: 15 lat Polski w Unii Europejskiej. Wartości, instytucje, swobody, polityki sektorowe, problemy i kluczowe wyzwania*, CASE, Warszawa 2019, s. 103–112.

płynące – choć przyznam, że musiałem bronić swojego czasem krytycznego stanowiska na temat polityki spójności, w moim mniemaniu znacznie silniej przyczyniającej się do postępu „cywilizacyjnego” niż do rozwoju gospodarczego. Zespół autorski tego opracowania był znamienity i znalezienie się w jego składzie było dużą dla mnie satysfakcją.

Zostaje jeszcze aura, jaką CASE roztaczało w burzliwym okresie reform po 1990 r. jako najpoważniejszy ośrodek analityczny wyjątkowych przecieży procesów i zjawisk i jako magnes przyciągający specjalistów z całego świata. Aurę tę budowało także oddziaływanie ekspertów skupionych w Centrum na reformy podejmowane w innych krajach postsocjalistycznych, korzystających z polskich doświadczeń – pierwszych najgłębszych i najszybciej prowadzących do sukcesów w całym obozie postradzieckim.

Trzeci niebanalny wymiar CASE to stwarzanie przez Centrum niezwykłych szans młodym ekonomistom i analitykom innych dyscyplin, którzy byli włączani w ambitne projekty, których nie mieliby szansy nawet dotknąć, będąc w innych zespołach badawczych i akademickich. Świetna szkoła dla młodych adeptów odradzających się nauk ekonomicznych, którzy mieli możliwość współpracować z wybitnymi uczonymi polskimi i zagranicznymi. Z racji rodzinnych więzi z owymi (wtedy jeszcze) młodymi wiem o tym co nieco.

No i refleksja osobista: przyjacielskie, sympatyczne relacje z Ewą Balcerowicz, Basią Błaszczyk, Markiem Dąbrowskim, Stelą Golinowską, Rickiem Woodwardem, które co prawda rzadko się materializowały w realu, ale – przynajmniej z mojej strony – utrzymywane były w emocjonowanym i intelektualnym cieple.

Na zakończenie nie byłbym sobą, gdybym nie przyznał się, że jakoś nie mogę zgodzić się z wymawianiem nazwy szacowanej organizacji jako „kejs”, z reguły mówię bowiem „case” (przecież CASE to skrót od polskich słów Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych). Na usprawiedliwienie mam tylko to, że profesoriowi Kołodce zaproponowałem publicznie, by skrót od jego Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER wymawiano jako „tiger”, a nie jako „tajger”. Staram się więc utrzymać równowagę przynajmniej w tym zakresie.

Niezależnie od tego, czy to „kejs”, czy „case”, życzę CASE dalszych sukcesów i bronięcia racjonalności ekonomicznej i społecznej, tak ostatnio zagrożonej nie tylko w naszym kraju (ale u nas niestety szczególnie silnie). Trzymajcie się!

Warszawa, 29 marca 2021 r.

**Grzegorz Gorzelak** – profesor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w problematyce rozwoju regionalnego i lokalnego. W latach 1996–2016 dyrektor Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego. Twórca i do 2020 r. redaktor naczelny kwartalnika „Studia Regionalne i Lokalne”.

## SEMINARIA mBANK-CASE Z PROJEKTU STAŁY SIĘ PRAWDZIwą INSTYTUCJĄ W WOLNEJ POLSCE

Choć moje relacje z CASE były szersze i bardzo je sobie cenię, to tutaj będę głównie snuł refleksje o cyklu seminaria bank-CASE.

Moje refleksje na temat seminariów bank-CASE są wielowątkowe, ale w każdym wątku bardzo pozytywne. I według takiej wielowątkowej osi zamieszczam je poniżej.

1. Trwałość. Mało jest przedsięwzięć tego typu, które przetrwałyby trzydzieści lat. Mimo dużej dynamiki życia gospodarczego i kontekstu politycznego wiele instytucji w Polsce osiągnęło taki wiek, który jest prawie równy polskiej transformacji. Ale inna jest sytuacja, gdy mówimy właśnie o instytucji, czyli tworze o konkretnej konstrukcji, będącym elementem jakiegoś większego ekosystemu prawno-ekonomicznego – wtedy trzydzieści lat istnienia jest łatwo wytłumaczalne. Ale seminarium bank-CASE miało unikalną konstrukcję, było raczej projektem niż instytucją. Instytucją stało się dzięki swojej jakości i formule, ale o tym w następnym punkcie.

2. Wysoka jakość merytoryczna dzięki otwartości formuły i silnej pozycji CASE wśród instytucji tego typu (think tanków). Zakres tematów podejmowanych na kolejnych seminariach budził podziw i uznanie. W ogromnej większości miały one charakter naukowo-analityczno-empiryczny, zawsze z kontekstem użyteczności dla praktyków. Tę formułę udało się CASE wypracować w początkowych latach, a duży wpływ na to miały dwa czynniki. Od początku bowiem zarówno tematy kolejnych seminariów, jak i ich realizacja były wynikiem dobrej współpracy naukowej CASE z praktykami bankowymi, szczególnie banku, który był w nazwie seminarium. Przypomnę, że kolejno były to Polski Bank Rozwoju, potem Bank Rozwoju Eksportu, BRE Bank i obecnie mBank. Drugim czynnikiem, który wpłynął na tę unikalną formułę, był fakt, że umowa na prowadzenie seminarium była odnawiana w cyklach rocznych. Powodowało to albo dawało szansę na okresowy przegląd różnych aspektów tego przedsięwzięcia, w tym jego użyteczność.

3. Moja osobista styczność z seminarium ma tyle lat, ile samo przedsięwzięcie. Jako członek zarządu PBR we współpracy z inicjatorem projektu – skromnym wtedy – zespołem CASE przygotowywałem na początku 1992 r. koncepcję merytoryczną i organizacyjną tego projektu publicznych seminariów i towarzyszącej im serii wydawniczej Zeszyty PBR-CASE (później odpowiednio nazywanej Zeszytami BRE-CASE, a teraz Zeszytami mBank-CASE). Pierwsze seminarium odbyło się w maju 1992 r. W późniejszych latach wielokrotnie uczestniczyłem w seminariach jako panelista, zawsze w roli praktyka z doświadczeniem naukowym, chociaż moja formalna pozycja była różna. Zwracam na tę ostatnią sprawę szczególną uwagę, bo traktuję to też jako część jakości i autonomiczności seminarium. Uczestniczyłem bowiem nie z urzędu (z BRE Banku, który w 1998 r. przejął PBR, odszedłem w 1999 r., a z grupy BRE w 2010 r.) jako ojciec założyciel, ale dlatego że CASE uznawało, iż mam coś ciekawego do wniesienia do analizowanego tematu. Z drugiej strony, przyjmując każdorazowo zaproszenie, niejako testowałem w danym momencie stan i jakość tego projektu. Za każdym razem była to ocena bardzo pozytywna.

4. Podkreślałem w różnych aspektach rolę i nazwę CASE, ale to w takim samym wymiarze odnosi się do drugiej strony, czyli do banku. Tu też jestem pod wrażeniem konsekwencji i trwałości punktu widzenia kontynuacji, po stronie banku było więcej takiego ryzyka (fuzja z PBR, zmiany prezesów, zmiany strategii, a nawet modelu biznesowego). Zawsze jednak decyzja była na rzecz kontynuacji. I myślę, że słusznie. No i w dorobku jest już 167 seminariów z tego cyklu.



5. Na koniec mój ukłon w stronę Ewy Balcerowicz. Mówiłem o instytucjach, organizacjach, projektach itp. Czyli przedmiotowo. Ale za tymi etykietami są ludzie. Dla mnie na pierwszym planie jest Ewa Balcerowicz, naukowy i organizacyjny dobry duch tego przedsięwzięcia od samego początku do dziś.

Warszawa, 28 lutego 2021 r.

**Mieczysław Groszek** – doktor ekonomii, absolwent SGPiS, pracownik naukowy SGPiS/SGH w latach 1973–1989, od 1990 r. związany z bankowością, gdzie pełnił funkcje kierownicze kolejno w Banku Własności Pracowniczej SA, potem w PBR SA, BRE Banku SA oraz MHB Mitteleuropäische Handelsbank AG Deutsch-Polnische Bank we Frankfurcie nad Menem. Obecnie prezes zarządu Fundacji Polska Bezgotówkowa.

## AMERYKAŃSKA PERSPEKTYWA

Z CASE mam przyjemność współpracować od około ćwierć wieku, czyli mniej więcej od momentu rozpoczęcia pracy w ambasadzie USA w Warszawie.

Niezmiennie i niezmiernie cenię sobie tę współpracę. W tym miejscu chciałabym podziękować pracownikom CASE za przyjazne relacje, za gotowość do dzielenia się wiedzą zarówno poprzez liczne seminaria i publikacje, jak i w kontaktach bezpośrednich.

Jestem pełna uznania dla kolejnych zespołów CASE, które miały i mają swój udział w przemianach społecznych i ekonomicznych, które dokonują się w Polsce przez ostatnie 30 lat.

Sądzę, że warto wspomnieć, iż Stany Zjednoczone od początku wspierały działalność CASE. Mam tu na myśli granty USAID udzielane w latach 90., kiedy to tworzono ramy dla rozwoju gospodarki rynkowej i społeczeństwa demokratycznego.

Także amerykańscy doradcy i eksperci (w tym z USAID) współpracowali z różnymi instytucjami i organizacjami w Polsce, m.in. z CASE, pomagając w budowie podwalin wolnego rynku i społeczeństwa opartego na wartościach demokratycznych, w tym przez wspieranie organizacji pozarządowych.

Również kilkoro współpracowników CASE, w ramach programów Departamentu Stanu USA, wyjechało na studyjne wizyty do Stanów Zjednoczonych, gdzie mieli okazję nie tylko zdobywać wiedzę praktyczną, lecz także nawiązywać cenne kontakty.

CASE nie pozwoliło długo czekać na mnożnikowe efekty udzielonego mu wsparcia. Eksperti zatrudnieni w CASE chętnie dzielili się wiedzą i doświadczeniem m.in. z polskiej transformacji z państwami byłego ZSRR. A wielu z nich doradzało rządowi byłych republik radzieckich.

Dzisiaj Centrum działa w wielu krajach i współpracuje z licznymi instytucjami, zarówno na Wschód, jak i Zachód od Polski. CASE niestrudzenie odpowiada na bieżące i przyszłe wyzwania, przygotowując szczegółowe analizy i rozwiązania z takich obszarów, jak m.in. luka wdrożeniowa czy cyfrowa przedsiębiorczość.

Z zainteresowaniem obserwowałam metamorfozy CASE, zmieniały się tematy, zespoły, siedziby, ale to, co pozostało stałe, to profesjonalizm i apolityczność tej organizacji.

Cieszy to, że wiedza i doświadczenie pracowników CASE znajdują uznanie na arenie międzynarodowej, czego dowodem jest zarówno współpraca Centrum z Komisją Europejską, jak i czołowe miejsca zajmowane w międzynarodowych rankingach think tanków.

Proszę przyjąć szczerze gratulacje i życzenia licznych sukcesów na kolejne długie lata działalności.

Z pozdrowieniami dla całego Zespołu CASE.

Warszawa, 4 marca 2021 r.

**Anna Jaros** – od połowy lat 90. związana z Sekcją Ekonomiczną Ambasady Stanów Zjednoczonych w Warszawie. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i Warwick University (UK). Odbiła też studia i kursy podyplomowe na Swinburne University of Technology (Australia) i York University (Kanada).

## Z ODDALI, ALE BLISKO

Moje relacje z Fundacją CASE przewijają się w różnym stopniu i na różnych polach przez całe jubileuszowe trzydziestolecie.

Pamiętam dobrze początki Fundacji w 1991 r. i publiczną informację o jej powstaniu, o jej założycielach oraz zakładanych celach i formach działalności. Jako wieloletni pracownik naukowy państwowych instytutów ekonomicznych w czasach Peerelu z sympatią i nadzieją powitałem inicjatywę powołania pierwszego, prywatnego i niezależnego instytutu ekonomicznego o statusie fundacji finansowanej rynkowo, bez udziału budżetu państwa. Nie ulega wątpliwości, że ten pionierski pomysł na gruncie polskim niósł wówczas wielkie ryzyko, ale renomowane nazwiska i dorobek naukowy dziesiątki założycieli CASE – spośród których kilkoro dobrze znałem ze wspólnej pracy w INE PAN – dawało dobre rokowania dla rozwoju tego dziecka transformacji.

Byłem wówczas członkiem rządu Jana Krzysztofa Bieleckiego (styczeń – grudzień 1991), – uczestniczyłem m.in. w zmianach modelu naszej wymiany gospodarczej z zagranicą, także na obszarze krajów byłej już wówczas RWPG i z tego względu uważałem, że zapowiadane w programie naukowym Fundacji m.in. badania i wspomaganie procesów transformacji w tych krajach jest niezwykle ważne i potrzebne.

Wkrótce okazało się, że CASE niezwykle dynamicznie rozwinęło właśnie w tej sferze swoją aktywność naukową i ekspercką oraz stworzyło sieć swoich placówek w tych państwach. Stanowiły one dobrą bazę dla kontaktów z lokalnymi środowiskami ekonomicznymi, a także dla przekazywania doświadczeń naszych reform przez polskich naukowców, menedżerów oraz członków ekonomicznych ekip rządów transformacji.

Dobrze pamiętam szybko narastającą w czasie pierwszych lat Fundacji liczbę opracowań, ekspertyz, publikacji i konferencji poświęconych bardzo wielu ekonomicznym aspektom transformacji zarówno polskiej, jak i krajów postkomunistycznych. Choć nie była to jeszcze epoka internetowa, to dorobek CASE był szeroko rozpowszechniany i obecny w przestrzeni publicznej, co budowało jego pozycję i renomę. Nie zapomnę uczestnictwa w świetnej międzynarodowej konferencji w Warszawie w 1999 r. pod nazwą „Ten Years After: Transition and Growth in Post-Communist Countries”, w której obok naukowców prezentowali referaty oraz dyskutowali także wybitni liderzy reform z Europy Środkowej i Wschodniej (m.in. Jegor Gajdar), oceniając i podsumowując pierwszy etap tych historycznych zmian w naszej części świata.

Fundacja rozwijała też badania dotyczące przekształceń własnościowych, wymiany handlowej, rozwoju rynków sektorowych, w tym finansowych, a także polityki walutowej, monetarnej i fiskalnej. Miały one przede wszystkim walory praktyczne, ważne dla biznesu prywatnego dynamicznie rosnącego zarówno w oparciu nakrajowym, jak i zagranicznym kapitale inwestycyjnym.

Na podstawie swojej wieloletniej praktyki biznesowej w Rabobanku Polska S.A. mogę potwierdzić, jak często przydatne były opracowania i ekspertyzy CASE. Były użyteczne zarówno dla wypracowywania strategii, planów i projekcji funkcjonowania banku w różnych sektorach komercyjnej aktywności, jak i w przygotowywanych sprawozdaniach i raportach, gdzie zawsze niezbędne są opisy i oceny zmian rynkowych oraz otoczenia makroekonomicznego. Ze swej strony miałem też okazję podzielić się z ponadstuletnim doświadczeniem potężnej spółdzielczej Grupy Rabobank w Holandii na seminarium (wówczas) PBR-CASE zorganizowanym w 1998 r. pt. „Docelowy Model Bankowości Spółdzielczej”.

Mogę też wskazać, że z niektórych publikowanych analiz i opracowań Fundacji korzystały także agendy centrali Grupy Rabobanku w Utrechcie, przygotowując raporty dotyczące ocen sytuacji gospodarczej regionu i analizy ryzyka ekonomiczno-finansowego. Poza Polską Rabobank rozwijał wówczas działalność na Wschodzie Europy, w Rosji i w Ukrainie, oraz badał możliwości i ryzyko biznesowe w niektórych innych państwach tego obszaru.

Tak pożyteczna i profesjonalna aktywność CASE skłoniła w połowie lat 90. władze Rabobanku do finansowego wspierania fundacji na podstawie wieloletniej umowy. Przeznaczone środki służyły działalności statutowej organizacji i nie narzucały jej żadnych ograniczeń merytorycznych i badawczych. To było zgodne z polityką banku sponsorowania celów użytecznych publicznie, a nie utylitarnych czy komercyjnych. Dołączyliśmy do zaszczytnego grona sponsorów CASE, nie tylko z sektora finansowego.

Nigdy bym nie przewidział, że tak doniosła i użyteczna funkcja sponsorska biznesu może zostać zakwestionowana. Ale od czego są politycy PiS-u? W 2006 r. powołali w Sejmie komisję śledczą tzw. bankową szukającą rzekomej dziury w transformacji bankowej w Polsce, a do tego przydatny się okazał – jak zawsze dla nich – Leszek Balcerowicz, ponieważ był wtedy prezesem NBP, a w ramach NBP był wówczas nadzór bankowy. Prezes odmówił stawienia się przed komisją śledczą ze względu na konstytucyjną niezależność banku centralnego i stąd skierowano atak na CASE oraz jego żonę, która była prezesem zarządu CASE. Przed komisją mieli się stawić także wiceprezes CASE Artur Radziwiłł i Barbara Błaszczuk, przewodnicząca Rady Fundacji.

Absurdalny i karkołomny zarzut o konflikcie interesów prezesa Balcerowicza z bankowymi sponsorami CASE nie miał szans się ostać w świetle faktów. Banki – w sumie w niewielkim stopniu – współfinansowały działalność statutową CASE na długo przed czasem, gdy Balcerowicz został prezesem NBP. Miałem zaszczyt podpisać z gronem prezesów wielu krajowych i zagranicznych banków list protestacyjny Związku Banków Polskich w obronie CASE i przeciwko tego typu skandalicznym insynuacjom motywowanym wyłącznie kalkulacjami politycznymi.

Po latach ta sprawa nabrała swoistego kolorytu: główni aktorzy tej komisji, poseł Artur Zawisza i poseł Adam Hofman, zostali w różnych okolicznościach wydaleny z partii matki, a teraz – ten pierwszy jest klientem prokuratury, a drugi – korzystając z partyjnych koligacji, udaje doradcę biznesowego (także dla bankowców), nie widząc oczywiście żadnego konfliktu interesów...

Przez kolejne lata CASE rozwijało się dynamicznie, także zwiększając swoją pozycję na arenie międzynarodowej, co obserwowałem z zainteresowaniem i satysfakcją. Stale poszerzało pola naukowej eksploracji, szczególnie w zakresie problematyki europejskiej integracji oraz globalizującej się gospodarki światowej. Za bardzo ważny przejaw tej aktywności promujący dorobek instytucji uważam ogólnodostępne (także w internecie) seminaria naukowe organizowane przez CASE we współpracy z mBankiem. Uczestniczyłem w nich często w okresie ostatnich kilkunastu lat, wynosząc wiedzę i różnorodne poglądy na kluczowe problemy ekonomiczne świata i naszego kraju.

W roku 2017 dzięki skutecznej perswazji Ewy Balcerowicz – jako przedstawicielki fundatorów i przewodniczącej Rady Fundacji CASE – dołączyłem do tego zacnego grona. Teraz już z bliska uczestniczę w działalności Fundacji, dzieląc się głównie swoim doświadczeniem biznesowym. Ale o tym już piszę w oddzielnym tekście.

Warszawa, 3 marca 2021 r.

**Dariusz Ledworowski** – adiunkt w Instytucie Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego oraz w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w latach 1972–1989. Wiceminister i minister współpracy gospodarczej z zagranicą w rządach T. Mazowieckiego oraz J.K. Bieleckiego. Prezes Zarządu Rabobank Polska S.A. (1992–2009). Obecnie prowadzi własną działalność konsultingową.

## THE INFERIORITY COMPLEX OF HUNGARIAN ECONOMISTS

When I first travelled to Poland, in 1965, I was part of an exchange group of students aged 13-14 years old under the supervision of teachers. We were all amazed by the sea, the Baltic Sea, a tourist attraction from which Hungarians were deprived as inhabitants of a land-locked country. The next occasion was four years later, after finishing middle school and reaching the age of 18. Four young men travelled together, mostly by hitchhiking, for which we had official, written permission from the Polish student association. We spent many nights in university dormitories for very little money. None of these things were officially permitted in Hungary at that time. The same was true for discos. Before we visited one in Poland, we didn't even have a short Hungarian word for disco.

When I started my professional life at the Institute of Economics of the Hungarian Academy of Sciences in 1977, we were literally inundated by two-week exchange possibilities into the other socialist countries. As an enthusiastic beginner, I went to Warsaw several times and benefited from the personal contacts of my older colleagues, Tamás Bauer, Attila K. Soós, Mihály Laki, and many others. This is how I got to know Leszek Balcerowicz (then teaching at SGPiS), Ewa Balcerowicz, and Marek Dąbrowski (since 1982, working at the counterpart institute at the Polish Academy of Sciences). As it happened, at the turn of the 1970s and 1980s, from a reform economist's perspective, Edward Gierek's Poland was not an intellectually attractive place. The Hungarian reforms were more promising, and the overall conditions of life were better, too. For a short period of times, we felt a kind of superiority *vis-à-vis* our Polish friends.

However, with the birth of *Solidarność* in August 1980, everything has changed. The Polish example showed that it was not unthinkable to build-down the socialist political system and start building a democratic, open society. After the declaration of martial law in December 1981, these hopes vanished, but it turned out that clandestine publishing was also a possible avenue, even in a particularly repressive system (as it is well documented, the Hungarian samizdat movement was a direct emulation of the Polish solutions – even the printing machines were brought to Budapest from Warsaw). Year after year, more and more Hungarian economists started to follow the works of their Polish colleagues. This link was only strengthened after the establishment of CASE in 1992 – the personal links were already strong and warm. We envied them – to say it bluntly. There were attempts to create something like CASE in Hungary, a think tank with strong internal intellectual and fraternal cohesion, but the efforts did not bear any fruit. Beyond this, the annual or bi-annual CASE conferences showed that CASE was capable of integrating itself closely in the (almost) worldwide web of post-communist transition economists. As the years passed, these events became more and more inspiring, partly because the organizers were able to bring international superstars to Warsaw (like Jeffrey Sachs or Anders Åslund). In this type of competition, CASE was also much more successful at that time than any comparable Hungarian research institute. One part of the explanation is trivial: Poland is a bigger and more important country than Hungary.

This is not the appropriate place to delve into a thorough, multi-dimensional comparison of the post-1989 economic successes of our two countries. Arguably, Poland has proved to be a stellar performer, its annual GDP more than doubled during the first 25 years, while the rise in Hungary was merely 40 percent. As a result of deeply rooted demographic changes and different government policies towards migration, the Polish nation has been growing while the Hungarian nation has been shrinking (since 1981!). Until 2020, post-communist Poland had never experienced negative growth. In my country, the old bad habit of stop-go policies survived the socialist system. The same sine wave pattern was repeated period

by period. Irresponsible fiscal policies overheated the economy, then the external balances drastically deteriorated, thus austerity growth-hampering policies remained the only option.

The dubious and mostly irresponsible fiscal policies in Hungary shed some light on the importance of the characters and autonomy of national finance ministers. The 2011 jubilee meeting of CASE lives sharp in my memory. In a panel meeting, eight or ten former Polish finance ministers participated. They all spoke fluent English. Academic competence and excellent communication skills radiated from their sheer presence. The group of seasoned Hungarian economists who were there at the generous invitation of CASE agreed without any dissent. Such a team cannot be put in a panel from ex-Hungarian finance ministers. Some of them would have not been able to speak in English decently, and others were weak in communication even in Hungarian. We all agreed that Poland was much more fortunate with the appointment of the guardians of the national treasury.

Finally, I must applaud briefly the three-decade achievements of CASE as an international policy research enterprise. Many Hungarian research institutes have tried to move towards the consulting market, but none of them were able to get close to what CASE achieved. This point takes me to ending this short contribution on a personal note. Let me express my personal gratitude to the former management of CASE for involving me in one joint research program and two consulting contracts.

In 1999, our team worked on the medium-term fiscal impact of the healthcare sector in the Czech Republic, Hungary, and Poland.

The first consulting program in which I was participating was an ex-post evaluation of the European Commission's balance of payments support to Hungary after the 2008 international financial crisis, when Hungary had been (once again) very close to insolvency. This work was commissioned by the EC Directorate General of Economy and Finance (DG ECFIN) and was accomplished between September 2010 and March 2012.

In 2013, CASE seconded me to work on an IMF-commissioned evaluation exercise to assess the effectiveness of IMF programs to countries of Central and Eastern Europe during the 2008 crisis. Within this contract, a comparative case study of Belarus and Hungary was prepared.

Budapest, February 28, 2021

**Peter Mihalyi** – Professor at Corvinus University (Budapest) and Central European University (Vienna – Budapest), Editor-in-Chief of *Acta Oeconomica*. Participated in three CASE-run projects in 1999 and 2010-13.

## CASE – MÓJ DRUGI UNIWERSYTET

Współpraca z CASE to był kolejny szczęśliwy zbieg okoliczności w moim życiu. Otóż – jest połowa 1995 r., właśnie wróciłam z ponadpółtorarocznego stażu w Sekretariacie OECD, w departamencie zajmującym się warunkami koniecznymi do przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych i liberalizacją przepływów kapitałowych. Wyposażona w unikalną, jak na owe czasy w Polsce, wiedzę rozpoczynam pracę w Narodowym Banku Polskim w zespole, który ma za zadanie – w ramach międzyresortowej grupy – wprowadzenie Polski do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. W tym czasie Polska nie jest jeszcze członkiem ani UE, ani NATO. OECD to miało być wielkie wejście Polski na salony tego świata! Dla rządzących – wielkie wyzwanie w trudnym okresie ciągłego borykania się rządu i władz monetarnych z przeszłością gospodarki niedoborów i niedostatków wszelkich. I – nie pamiętam, jak do tego doszło, kto zaproponował – otrzymuję propozycję uczestniczenia w polsko-niemieckim projekcie CASE (projekt sponsorowany przez Fundację Współpracy Polsko-Niemieckiej), w którym po stronie polskiej udział brało CASE, a po stronie niemieckiej bodaj Osteuropa Institut z Monachium. Poproszono mnie o napisanie tekstu i prezentację na temat stworzenia warunków niezbędnych do przyciągania do Polski zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Czułam się ogromnie zaszczycona tym zaproszeniem. Taaakie nazwiska w tym CASE, z pierwszych stron gazet ...i ja! Oczywiście napisałam tekst, przygotowałam prezentację – i pechowo – wyłądownałam... w szpitalu. Udział w konferencji był zagrożony, ale – szczęśliwie – szpital udało się na czas opuścić i poleciałam z polską grupą przedstawicieli CASE do Tutzing, nad pięknym jeziorem Starnbergersee, nieopodal Monachium, gdzie odbywała się konferencja. Dlaczego o tym wspominam? Ponieważ tyle troski o moje samopoczucie, zdrowie i serdeczności ze strony całej ekipy nie sposób zapomnieć. Poznałam mądrych i wrażliwych jednocześnie ludzi – między nimi Basię Błaszczyk – z tej najlepszej, ludzkiej strony. Dziękuję Wam za tamtą troskę i zaproszenie do współpracy, którego nie sposób przecenić, o czym poniżej.

Dla mnie, długoletniego pracownika Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (1977–1993), zamkniętego dotąd w problematyce stosunków gospodarczych Polski z zagranicą, CASE stało się na lata uniwersytetem, z seminarium na seminarium poszerzało moją wiedzę z zakresu makroekonomii, bankowości, polityki monetarnej, polityki gospodarczej, otwierało nowe horyzonty, karmiło najświeższą wiedzą i trzymało w ryzach dysputy naukowej na naprawdę wysokim poziomie, inspirowało do poszerzania wiedzy. Od czasu do czasu i ja dokładałam swoje trzy grosze do tej dysputy, przygotowując prezentacje z zakresu funkcjonowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich i procesu liberalizacji przepływów kapitałowych i publikując w słynnych Zeszytach BRE-CASE..., co zawsze sobie wysoko ceniłam.

CASE okazało się dla mnie także miejscem spotkań wielu mądrych ludzi, zatroskanych o dobro państwa, umiających przedstawiać swoje udokumentowane badaniami racje i prowadzić świetne, merytoryczne dysputy. Po każdym seminarium czułam się naładowana nową wiedzą, czasem uskrzydłona, ale czasem i zdołowana, gdy życie rozmijało się z wynikami prezentowanych badań i rekomendacjami autorów. W CASE spotkałam – po latach – swojego kolegę z grupy studenckiej, dziś profesora Darka Filara, który – po przedstawieniu przeze mnie prezentacji – podszedł do mnie i zapytał, czy go poznaję. Jakże miło było spotkać go, na dodatek po tej samej stronie mocy!

Drodzy założyciele CASE, kolejne zarządy i eksperci – chylę czoła przed ogromem Waszej pracy i determinacji, by trwać i kontynuować to naprawdę potrzebne dzieło. Jestem Wam bardzo wdzięczna za zapro-

szenie do współpracy i za Waszą długoletnią przyjaźń. I życzę dalszych sukcesów na drodze krzewienia wiedzy z zakresu ekonomii i badań nad społeczeństwem.

Warszawa, 3 marca 2021 r.

**Ewa Sadowska-Cieślak** – ekonomistka, specjalistka z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych, była doradczyni prezesa NBP (L. Balcerowicza), była dyplomatka, radczyni ekonomiczna ambasady RP w Berlinie (2008–2013).



## A FRIENDLY COMPETITION

I visited the CASE office at Bagatela in 1994 or 1995 for the first time. CASE was involved in an EU-sponsored project on market exit in East-Central European countries. But certainly, we discussed many topical issues.

At that time, the transition process was regarded by most stakeholders as a kind of race for the pioneer's status in the introduction of various market economic institutions. The Czech colleagues were very proud of their achievements with the voucher privatization scheme. Hungary took the lead in foreign capital attraction. Poland underwent a very dramatic stabilization program and started to grow very early. So, everyone had something to put on the table in this competition. Hasty decisions sometimes backfired and there were countless inconsistencies in laws and regulations. Nevertheless, the international advising community believed that the advanced countries' blueprints should be introduced as quick as possible. This type of competition seemed sometimes odd; nevertheless, most analysts trusted the viability of the transition master plans.

CASE and my institute, and also many others, worked together in the design and monitoring of the details of the transition steps. This is how researchers from the various transition economies came together and conducted comparative analyses, wanting to find the best practice. Of course, each country had different approaches and policies on the various topics. Researchers always heralded the convincing success stories of the solutions applied in their home country. Privatization was perhaps the most important issue.

On one occasion, we had a roundtable discussion at the Bagatela CASE office on privatization. The merit of true competition motivated all presenters. Me too. I delivered the most up-to-date percentage figures of the privatized state property, highlighting that most of the action was conducted in tender sales. Foreign investors showed keen interest. The Hungarian figures were truly impressive, the more so if I added that voucher privatization should not count since it does not mean a real change in the final owner. Polish privatization was very hesitant in this period, due to various – mainly political – reasons. To my biggest surprise, Leszek Balcerowicz jumped into this discussion claiming that Polish privatization was even more successful than either the Czech or the Hungarian!

Leszek explained in a very pragmatic way that the final result matters more than the technical process. Maybe Czechs and Hungarians gave away or sold a lot of state property. But if we look at the ownership composition of our economies, we see that the share of private business is highest in Poland! Ok, the reduction of state property is an avenue towards a more market economy, but there is also a bottom-up process, the development of genuine private business. This is the so called “bottom-up privatization.” I protested, yet the transcript of the session included the argument on the bottom-up privatization method.

Later, our countries were overtaken by post-Soviet countries in some charts from the EBRD Transition Report (a kind of self-appointed jury of the transformation race). And a few more years later, the Visegrad countries were no longer regarded as transition economies. While this happened, the mood for competing with statistical figures declined substantially. We continued collaborating in various research projects. What seems most important today: our ideas and goals have not changed during the 25 years of cooperation. Leszek Balcerowicz and his team at CASE as well as the Institute of World Economics still stand firm on the fundamentals of liberalism, despite all of the changes in Budapest and in Warsaw.

What have I gained in this cooperation? Most of all, professional qualities: sensitivity, accuracy, and to some extent, also the liberty of thinking. I was a young researcher at the start and could achieve whatever I did based on the long-standing professional experience that I gathered in cooperation with CASE.

Budapest, February 2021

**Miklós Szanyi** – research adviser at the Institute of World Economics and professor at Szeged University. He has collaborated with CASE since 1994 on various issues of institution building in ECE transition economies, and most currently the illiberal turn in Poland and Hungary.

## ŁAMANIE SYSTEMOWYCH BARIER: TRANSFORMACJA RAMIĘ W RAMIĘ Z CASE

Wszystko zaczęło się w marcu 1996 r. Wykładałem wtedy na Uniwersytecie Pensylwanii (USA). Otrzymałem e-mail, w którym Jeffrey Sachs zaprosił mnie na rozmowę do instytutu, którego był dyrektorem (Harvard Institute of International Development, Cambridge, Massachusetts). Nasze spotkanie dotyczyło projektu „Harvard Ukraine Reform Program”, finansowanego przez USAID (United States Agency for International Development), który miał się rozpocząć w Kijowie. Jeff zaoferował mi pozycję dyrektora tego projektu.

W rozmowie ze mną dopytywał, czy mam jakieś kontakty z CASE w Warszawie. Odpowiedziałem, że nie mam, ale chętnie je nawiążę. Jeff podkreślał, że zależy mu na rozpoczęciu współpracy z tą organizacją. Był przekonany, że CASE dużo wniesie do naszego projektu.

Po raz pierwszy wybrałem się do Kijowa latem 1996 r. Byłem mile przyjęty przez tamtejszych konsultantów pracujących jako doradcy rządu ds. polityki makroekonomicznej i fiskalnej. Wśród nich był Marek Dąbrowski. Uzyskałem sporo informacji na temat bieżącej sytuacji w Ukrainie i piętrzących się wyzwaniach, którym musimy sprostać. Mój pobyt nie trwał długo. Wróciłem do Filadelfii, by prowadzić zajęcia w semestrze jesiennym w oczekiwaniu na ostateczną akceptację na finansowanie projektu przez USAID. Akceptacja nie przychodziła. Rozpocząłem zajęcia w semestrze wiosennym. Nagle, 27 lutego 1997 r., otrzymałem pismo powiadamiające, że projekt został zaakceptowany. I że jako lider tego projektu muszę niemalże następnego dnia pojawić się w Kijowie.

Zaczął się dla mnie trudny okres. Co tydzień latałem wte i wewte, aby sprostać moim zadaniom: praca na uniwersytecie w Filadelfii i prowadzenie projektu w Kijowie. W czasie przelotów do Filadelfii przygotowywałem moje wykłady. W czasie lotów do Kijowa opracowywałem plany pracy naszego projektu. Chwilami nie byłem pewien, gdzie się znajduję i dokąd zmierzam.

W tym czasie w Kijowie rozpoczęła swoją działalność niezależnie od projektu harvardzkiej grupa ekspertów z CASE. Bardzo mnie i mojemu zespołowi pomogli. Tryskali energią, byli młodzi, często świeżo po studiach, ale całkiem niezłe obeznani z problemami, którym mieliśmy stawić czoła. W ten sposób narodził się sojusz Harvardu z CASE, którego zadaniem była pomoc Ukrainie w dokonaniu transformacji systemowej.

W maju 1997 r. osiedliłem się w Kijowie na dłuższy czas. Mile wspominam współpracę z CASE. Marek Dąbrowski wspierał nas aktywnie podczas swoich częstych wizyt w Kijowie. Otrzymywaliśmy również dużo pomocy z Warszawy. Składały się na nią liczne opracowania dotyczące Polski i ogólnych tematów transformacji rozpoczętej w 1989 r.

Dwukrotnie pojawił się w Kijowie Jeff. Gdy wraz z nim spotykaliśmy ukraińskich ekspertów od polityki ekonomicznej, dobrze orientujących się w jego działalności, to kilkakrotnie słyszeliśmy: „Oj, niedobrze. Wizyty Sachsa są oznaką, że źle się dzieje w naszym kraju”.

Dzięki tym wizytom mogłem uczestniczyć w spotkaniach na najwyższym szczeblu: z ówczesnymi prezydentem, premierem i przewodniczącym parlamentu ukraińskiego (Werchownej Rady). Nasi rozmówcy byli pod wrażeniem polskich reform i zażyczyli sobie, by wdrożyć w Ukrainie program reform w stylu programu Balcerowicza, który był tutaj uznawany za najlepszy wzór dla Ukrainy.

Codziennie narady u Wiktora Pynzenika, wicepremiera ds. reformy, zaowocowały utworzeniem pięciu tematycznych grup. Opracowały one programy reform dla poszczególnych działów gospodarki. Ekspertów z CASE brylowali. Byli dobrze zorientowani w tym, czego dokonano w Polsce przed siedmioma laty. Aktywnie pomagali w sformułowaniu programu reform. Po dwóch tygodniach intensywnych prac nasz projekt trafił do Werchownej Rady i... został odrzucony.

Odebraliśmy ważną lekcję. Pynzenik przedstawił całość jako swój projekt (the Pynzenik's reform package), co zakończyło się politycznym fiaskiem. Do opracowania programu reform nie zaprosiliśmy wpływowych członków Rady. A oni nie mieli ochoty zaakceptować projektu, który uznali za cudzy. To była własność Pynzenika, którego nie chcieli w ten sposób wypromować. To była pożyteczna lekcja: We wszystkim, co robimy, nie możemy się ograniczać do aspektów technicznych. Musimy sformułować strategię polityczną i starać się ją wdrożyć, zanim opracowanie trafi do parlamentu.

W rzeczywistości nie była to zupełna klęska. W następnych latach różne reformy ujęte w owym programie były stopniowo wdrażane. Niestety niejednokrotnie były one naginane do potrzeb politycznych różnych ugrupowań. Częstokroć ich ostateczna forma odbiegała od naszego oryginału.

W następnych latach moja współpraca z CASE się zacieśniła. Pomagałem Markowi Dąbrowskiemu w utworzeniu organizacji córki CASE Ukraina, niezależnej organizacji, która zaczęła działalność w 2000 r. w Kijowie. Byłem jej pierwszym dyrektorem (w latach 2000–2006), a w latach 2009–2013 byłem przewodniczącym Rady CASE Ukraina.

W 2004 r. brałem udział w pracach Blue Ribbon Commission zorganizowanej przez UNDP, którego zadaniem było przygotowanie programu reform dla nowego prezydenta Ukrainy. W komisji tej kierowanej przez Andersa Åslunda pracowali z ramienia CASE Ukraina Marek Dąbrowski i Aleksandr Rohozynsky. Moje zadanie dotyczyło pomocy w wypracowaniu reform polityki fiskalnej.

Uczestniczyłem także w kilku projektach dotyczących polityki socjalnej i konstrukcji makroekonomicznych modeli wczesnego ostrzegania. Również pomagałem w nawiązaniu kontaktów między organizacjami zrzeszającymi małe przedsiębiorstwa w Ukrainie i w Polsce.

Pozostaje nadzieja, że to jeszcze nie koniec moich wspólnych międzynarodowych przygód z CASE.

Male, Malediwy, 24 marca 2021 r.

**Janusz Szyrmer** – doktorat z ekonomii otrzymał na University of Pennsylvania w Filadelfii (USA). Wykładał na wielu uczelniach amerykańskich. Uczestnik wielu projektów CASE poza Polską. W CASE Fellow od 2011 r. Obecnie jest freelancerem i pracuje w projektach w Armenii, Kuwejcie, Jordanii, Tunezji, Nepalu i na Malediwach.

## JAK ŚWIAT DOWIEDZIAŁ SIĘ O DZIAŁANIACH I PROFESJONALIZMIE CASE

Sala Kolumnowa w Sejmie. 12 września 2006 r. Posiedzenie Komisji Śledczej do zbadania rozstrzygnięć dotyczących przekształceń kapitałowych i własnościowych w sektorze bankowym oraz działań organów nadzoru bankowego w okresie od 4 czerwca 1989 r. do 19 marca 2006 r. Obradom komisji przewodniczy poseł PiS Artur Zawisza. Poucza Ewę Balcerowicz, prezes zarządu CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, o przysługujących jej prawach.

Wszyscy obserwujący to wydarzenie mają świadomość, że Prawu i Sprawiedliwości chodzi o to, by dopaść Leszka Balcerowicza, prezesa Narodowego Banku Polskiego, oczernić, zakwestionować uczciwość. Premierem jest Jarosław Kaczyński, prezydentem Lech Kaczyński. Szukanie haków i rzucanie błotem trwa. Najpierw Artur Zawisza w prasowych wypowiedziach sugeruje, że przy prywatyzacji jednego z banków mogło dojść do łapówki, potem Adam Hofman mówi o podejrzanych datkach ze strony banków na CASE i o konflikcie interesów, a „może czymś więcej”.

Doktor Ewa Balcerowicz siedzi przy długim stole wyprostowana, poważna, skupiona. Mówi o współtworzeniu instytutu naukowego CASE – organizacji społeczeństwa obywatelskiego, niezależnego ośrodka badawczego. O jego wkładzie w rozwój nauki, znaczeniu dla debaty publicznej. Przedstawia projekty, publikacje, osiągnięcia, ludzi zaangażowanych w jego pracę. Mówi o zasadach transparentności stosowanych przez CASE, o wewnętrznym kodeksie postępowania, o zasadzie niezaangażowania się w działalność polityczną.

Gdy mówi o przejrzystości finansów, podnosi kartkę formatu A3 z kolorowym wykresem pokazującym źródła przychodów zasilających budżet Fundacji. Trzaskają fotoreporterskie flesze. Już wiem, że to właśnie zdjęcie będzie następnego dnia na czołówkach gazet. Artur Zawisza ucisza salę, a ja patrzę w telewizor z prawdziwą satysfakcją.

Kremowa marynarka, biała bluzka, starannie ułożone włosy – wszystko to podkreśla profesjonalizm Ewy Balcerowicz. Rzeczowe spokojne odpowiedzi, punktowanie nieścisłości. Nie daje się wyprowadzić z równowagi ani stwierdzeniem „fundacja Balcerowiczów”, ani wciąganiem w dyskusję polityczną. Z godnością znosi pytania agresywne, pytania nieistotne. Dowodzi, że zarzut o rzekomym konflikcie interesów jest bezpodstawny, a oskarżenie o przyjęcie korzyści majątkowej jest oburzające. „Żadne pomówienia czy oszczerstwa nie odbiorą mi satysfakcji z tego, co udało mi się wspólnie z moimi koleżankami i kolegami, i współpracownikami osiągnąć” – mówi.

Po Ewie Balcerowicz na pytania posłów z komisji śledczej odpowiada wiceprezes zarządu Fundacji CASE, Artur Radziwiłł, a następnie wiceprzewodnicząca Rady Fundacji CASE Barbara Błaszczuk. Ten trudny dla nich dzień był niezwykle ważny. Ważny dla CASE, bo cały świat dowiedział się, co to za instytucja, co robi i jacy ludzie ją tworzą. Ważny dla Ewy Balcerowicz, bo przestała istnieć w przestrzeni publicznej jako żona swojego męża, a pojawiła się jako profesjonalistka kierująca z pasją świetnym projektem. Ważny dla wszystkich ludzi związanych z Fundacją, którzy zostali podbudowani świadomością znaczenia swoich działań. Ważny też dla mnie, bo mogłam pomóc ludziom, których szanuję i podziwiam.

Gdy Ewa Balcerowicz zadzwoniła z pytaniem, czy wesprę radą Fundację, nie wahałam się ani sekundy. We wrześniu puściła ostatnia nitka łącząca mnie z TVP – zakończył się mój okres wypowiedzenia (prezes Bronisław Wildstein potrzebował lojalnej wobec siebie osoby na moim stanowisku – wicedyrektora TVP

1 do spraw informacji i publicystyki, co przyznał z rozbrajającą szczerością, a ponieważ nie zgodziłam się na służbowe przeniesienie do fikcyjnej jednostki, zwolnił mnie, kończąc moją prawie 17-letnią służbę w telewizji publicznej). A nade wszystko mogłam wesprzeć ludzi, którzy za swoją wiedzę, odwagę, determinację, konsekwencję powinni być nagradzani, a nie wzywani przed komisje śledcze.

Działania Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych znałam od dawna. Ten jeden z pierwszych think tanków w Polsce powstał w pierwszym roku mojej reporterskiej pracy w „Wiadomościach”. Ekspertki i eksperci CASE często wspierali swoją wiedzą moje reporterskie relacje, wyjaśniając zawiłości wprowadzanych reform, oraz gościli w przygotowywanych przeze mnie wraz z Jarosławem Szczepańskim co czwartkowych „Wiadomościach Gospodarczych” (był to pierwszy, oprócz wznowionych „Listów o gospodarce”, program gospodarczy TVP po 1989 r. traktujący o reformach).

Dziś czytam stenogramy z posiedzenia komisji śledczej i myślę, jak sprawdzają się słowa „warto być przyzwoitym”. Patrzę, jak CASE rozwinęło swoją działalność, jakie fantastyczne projekty realizuje w wielu krajach, jak zmienia świat. I jestem dumna, będąc – po tym trudnym przypadku w historii CASE – przyjaciółką Fundacji.

**Dorota Warakomska** – dziennikarka, publicystka, autorka książek (*Śmiało. Mów własnym głosem, Co się stanie z Ameryką, Droga óó*), doradczyni medialna, trenerka wystąpień publicznych, wykładowczyni, mówczyni inspiracyjna. Prowadzi szkolenia i coaching rozwojowy.

---

# ZAMIAST PODSUMOWANIA



Anders Åslund, przewodniczący Rady Naukowej CASE.  
Międzynarodowa konferencja z okazji 30-lecia CASE „Looking  
Back to Look Forward: The Future of the EU Economy”,  
Warszawa 23–24 września 2021.



## 30 YEARS OF CASE

To me, CASE is combination of three passions - Poland, postcommunist transformation, and dear friends. In 1972, I visited Poland for the first time, and I was happily surprised how freely people expressed themselves. I learnt Polish and worked as a trainee in a coal company in Upper Silesia in the summer of 1974. In June 1976, I attended a student conference at SGPiS that Ewa, now Balcerowicz, organized. In 1984, I met Leszek Balcerowicz at a conference at Cambridge, already standing out as the leading Polish reformer. In 1990, I encountered Marek Dabrowski at a conference in Verona. These were the right people and I have stuck to them. Happily, Ewa and Marek and eight other economists formed CASE.

Political and economic systems have always fascinated me, and we all embraced a mainstream liberal-conservative view. An early view of mine was that communism was too bizarre to survive, so I wanted to study how it would break down and what to do afterwards. With that inclination, I wrote my doctoral dissertation at Oxford from 1978-82 on private enterprise in Poland and East Germany. At the time, one of the closest colleagues was Jacek Rostowski in London (who was later among the founders of CASE). Alas, the collapse of communism took so long time.

On June 4, 1989, I was in Moscow. My host woke me up telling me that Ayatollah Khomeini had died but that was only the third news item on BBC World Service. The first was a massacre in Tian-Men Square and the second was Solidarity routing the communists in elections in Poland. I visited Poland and other Central European countries repeatedly in the early transition period, when I was a professor at the Stockholm School of Economics, and I was delighted to see Leszek becoming Poland's leading reformer as he was obviously best suited for that task.

Soon afterwards, CASE was formed. Ewa, Marek, Barbara Błaszczuk and Stanisława Golinowska were the leaders from the outset, but with them they had a jolly Polish and international intellectual company. From the outset, CASE had a sensible liberal-conservative view on the economy. It had to be a market economy based on private ownership and the rule of law, but it should be humane and social. Taxes should not be too high but sufficient to provide a reliable social safety net. Curiously, CASE has never suffered from ideological conflicts. The nature of the task was clear to all, and the questions were rather how to achieve the goals--higher economic growth and better welfare to all. How much state and how much private sector should there be? How high should the taxes be and how large social transfers were permissible? It was all within the sphere of ordinary social market economics, while real politics were left aside.

From the outset, Poland became the reform star among the postcommunist countries, and CASE stood out in two regards. For nearly two decades, it was the central point for postcommunist economic reform conferences every second year. I was honored to co-edit two conference volumes with Marek Dabrowski, *Europe After Enlargement*, (New York: Cambridge University Press, 2007) and *Challenges of Globalization: Imbalances and Growth* (Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2008). Eventually, the theme postcommunist economic transition seemed somewhat exhausted so we stopped.

In another activity, however, CASE became an early star and has persisted. It has combined being an outstanding think tank and being a leading economic reform consultancy for primarily the postcommunist world. I have been happy to have been engaged with CASE in Moscow, Kyiv, Minsk, and Bishkek, while CASE has also been prominent in Georgia and Moldova. For several years, University of Pennsylvania's annual global think tanks report has ranked CASE as the top think tank in Eastern Europe, and for good

reasons. In the early transition, CASE faced numerous competitors, not least from the Czech Republic, Hungary, and Yugoslavia, but it is difficult to keep it up, and none has done it as well as CASE.

I hope and believe that CASE stands on a sound foundation that can last for many more years.

Washington D.C., January 2021

**Anders Åslund** – is a senior fellow at the Stockholm Free World Forum and Adjunct Professor Georgetown University. As leading specialist on the East European economies, he has authored 15 books, most recently *Russia's Crony Capitalism: The Path from Market Economy to Kleptocracy*. He has advised the Russian and Ukrainian governments and earned his D.Phil. from Oxford University. Chairman of CASE Scientific Council (since 2001).