Pomorski **Thinkletter**

2025 nr 2 (21)

BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI – JAK JE ROZUMIEĆ I JAK BUDOWAĆ?

NOWA EPOKA W GEOPOLITYCE
SZANSE I ZAGROŻENIA DLA POLSKI

CYBERBEZPIECZEŃSTWO I SUWERENNOŚĆ CYFROWA
NA CZYM POLEGAJĄ? JAK JE BUDOWAĆ?

KLUCZOWE OBSZARY BEZPIECZEŃSTWA
ENERGETYKA – GOSPODARKA – TECHNOLOGIE – ŻYWNOŚĆ

ODPORNOŚĆ SYSTEMOWA I WIELOPOZIOMOWA
JAKA ROLA PAŃSTWA? JAKA OBYWATELI?

KONGRES OBYWATELSKI

INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Redakcja

dr Jan Szomburg

Jan M. Szomburg

Adam Leśniewicz

Wydawca

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

ul. Do Studzienki 63

80-227 Gdańsk

tel. +48 58 524 49 30

ibngr@ibngr.pl

ISSN 2720-0310

Dofinansowano ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w ramach Programu „Pro Publico Bono".

Spis treści

SŁOWO NA OTWARCIE

BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI – MYŚLI STRATEGICZNE

Mądrzy przed szkodą – o systemowej odporności państwa 24

Tomasz Siemoniak, Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, Koordynator Służb Specjalnych

Współczesne bezpieczeństwo wewnętrzne nie sprowadza się jedynie do reagowania na zagrożenia – musi polegać na ich przewidywaniu i systemowej gotowości na wypadek ich wystąpienia. Wobec rosnącej liczby wyzwań – od presji hybrydowej na granicy z Białorusią, przez dezinformację, po skutki zmian klimatycznych – kluczowe staje się budowanie trwałej odporności instytucjonalnej, lokalnej i społecznej. To zadanie rozpisane na lata, wymagające współpracy między rządem, samorządami a obywatelami – i tylko w takiej konfiguracji może się udać.

Bezpieczeństwo i suwerenność cyfrowa – jak je dziś rozumieć i jak je budować? 28

dr Krzysztof Gawkowski, Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Cyfryzacji, Pełnomocnik Rządu ds. Cyberbezpieczeństwa

Bezpieczeństwo – to słowo, które uspokaja. Suwerenność – to takie, które zobowiązuje. A przymiotnik „cyfrowy"? On potrafi zmienić znaczenie każdego z nich. Sprawia, że to, co znane, staje się inne. Nadaje dobrze znanym pojęciom nowy wymiar. I dlatego właśnie trzeba je na nowo zrozumieć. Dzięki dynamicznemu rozwojowi kompetencji w zakresie cyberbezpieczeństwa, inwestycjom w infrastrukturę cyfrową oraz aktywnej roli w strukturach NATO i Unii Europejskiej, rola Polski na cyberfroncie znacząco wzrasta. I właśnie dlatego dziś – bardziej niż kiedykolwiek – Polska musi być bastionem. Bastionem cyfrowym Zachodu.

Bezpieczeństwo i odporność Polski jutra 33

Aleksander Kwaśniewski, Prezydent RP w latach 1995-2005

Wobec narastających zagrożeń, geopolitycznego przesilenia i wewnętrznej polaryzacji – bezpieczeństwo i odporność Polski wymagają dziś ponownego zdefiniowania. Kluczowe stają się: konsekwentna polityka obronna, odbudowa wspólnoty obywatelskiej, aktywna rola w NATO i Unii Europejskiej, solidarność z Ukrainą oraz umiejętność odnalezienia się w nowym wielobiegunowym porządku światowym, który dopiero się kształtuje.

Odporność państwa to nie tylko zdolność do zapobiegania różnego rodzaju kryzysom i szybkiej reakcji w momencie ich wystąpienia, ale także umiejętność sprawnej, skoordynowanej i solidarnej odbudowy. Tworzymy państwo uczące się, które wyciąga wnioski, implementując rozwiązania. Wobec rosnącej częstotliwości katastrof naturalnych i złożoności zagrożeń, kluczowe staje się myślenie o odbudowie nie jako o doraźnym działaniu, lecz jako trwałym elemencie polityki bezpieczeństwa. Tylko państwo przygotowane do niesienia efektywnej pomocy pokryzysowej można uznać za naprawdę „odporne".

BEZPIECZEŃSTWO ZEWNĘTRZNE I NOWA SYTUACJA GEOPOLITYCZNA

Stany Zjednoczone tracą rolę niekwestionowanego hegemona i dostrzegając tę zmianę zamierzają skupić się na ochronie najważniejszych bastionów swojego bezpieczeństwa i gospodarczego dobrobytu. Cofające się imperium zwalnia miejsce dla azjatyckich potęg – Chin i Indii. Państwo Środka już stało się gospodarczym supermocarstwem odpowiadającym za jedną trzecią globalnej produkcji towarów. Na naszych oczach upada jedność świata zachodniego, którą przez dekady spajały ideały wolnorynkowe i korzyści czerpane z globalizacji. Szczególnie w polityce przemysłowej widoczny jest zwrot ku protekcjonizmowi, subsydiom i cłom. Model ten nie przynosi jednak zadowalających efektów wobec azjatyckich konkurentów. Jak w tej sytuacji powinna zachować się Europa? Czy Polska jest gotowa prowadzić w ramach Unii Europejskiej niezależną politykę gospodarczą? W jaki sposób konkurować ze światowymi gigantami?

BEZPIECZEŃSTWO I REZYLIENCJA W SFERZE ENERGETYCZNEJ I SPOŁECZNO-GOSPODARCZO-TECHNOLOGICZNEJ

Polski sukces gospodarczy jest silnie powiązany z członkostwem w UE i NATO, które dały nam gwarancje bezpieczeństwa, dostęp do drugiego największego rynku na świecie oraz stabilność instytucjonalną. Otwartość polskiej gospodarki umożliwiła przyciągnięcie inwestycji zagranicznych i korzystanie z szerokich możliwości eksportowych. Dziś musimy – wspólnie z UE – działać na rzecz zabezpieczenia się przed niepewnościami w globalnym handlu. Należy brać pod uwagę dwa oblicza uzależnień gospodarczych: zarówno krytyczne zależności w imporcie, jak i zależności od zagranicznych rynków zbytu.

NOWE MYŚLENIE O WYZWANIU BEZPIECZEŃSTWA I ODPORNOŚCI – JAKIE WNIOSKI Z TEGO WYNIKAJĄ?

W czasach narastającej niepewności i złożonych zagrożeń pojęcie bezpieczeństwa narodowego wymaga nowej, szerokiej interpretacji. Coraz wyraźniej widać, że skuteczna ochrona państwa i jego obywateli nie może ograniczać się jedynie do militarnego wymiaru obronności. Musi obejmować także zdolność do utrzymania ciągłości funkcjonowania instytucji, zapewnienia spójności społecznej, ochrony infrastruktury krytycznej oraz wspierania odporności psychicznej i informacyjnej obywateli. Jak to efektywnie robić? Dlaczego tak ważna jest świadomość obywateli, zdolność do współpracy i zaufanie do instytucji publicznych?

Konieczność wielopoziomowej odporności 127

prof. Irena Lipowicz, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Rzeczniczka Praw Obywatelskich w l. 2010-2015

Odporność państwa i społeczeństwa to dziś klucz do bezpieczeństwa w warunkach nowych, złożonych zagrożeń. Nie wystarczą inwestycje w wojsko czy energetykę – potrzebna jest spójna strategia, która angażuje obywateli, instytucje i technologie. Tylko państwo elastyczne, wspierane przez świadome i solidarne społeczeństwo, może skutecznie stawić czoła wojnie hybrydowej, dezinformacji i presji geopolitycznej. Modernizując swoje podejście do bezpieczeństwa i odporności, Polska powinna sięgać zarówno po historyczne doświadczenia skutecznego oporu, rezyliencji i elastyczności, jak i wykorzystywać nowe cyfrowe możliwości.

Bezpieczeństwo zaczyna się w głowach 133

gen. dr Mieczysław Gocuł, Rektor Akademii Sztuki Wojennej
płk prof. Leszek Elak, Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia Akademii Sztuki Wojennej

Polska, będąc państwem frontowym, musi rozwijać zdolności odpornościowe zarówno w wymiarze wojskowym, jak i cywilnym. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają instytucje akademickie. Współczesne bezpieczeństwo zaczyna się bowiem nie na poligonie, lecz w sali wykładowej – od kształtowania świadomości, kompetencji i postaw. Edukacja staje się dziś podstawowym narzędziem budowania odporności państwa, przygotowując liderów i obywateli do działania w świecie niepewności, ryzyka i złożonych zagrożeń.

Uprzedzenia poznawcze a bezpieczeństwo narodowe Polski 144

Witold Radwański, Prezes Zarządu, Krokus PE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Jakość decyzji politycznych wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo i odporność państwa – nie tylko w wymiarze militarnym, ale także energetycznym, zdrowotnym, gospodarczym i społecznym. W erze rosnącej złożoności zagrożeń, skuteczność polityk publicznych zależy nie tylko od zasobów i strategii, ale również od psychologicznych i kulturowych uwarunkowań, które kształtują procesy decyzyjne liderów. Zrozumienie tych mechanizmów staje się kluczowe dla budowania państwa zdolnego do reagowania na kryzysy i przewidywania przyszłych wyzwań.

WYZWANIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA

W cyfrowym świecie państwo bez własnej kryptologii jest jak armia bez szyfrów – bezbronne, uzależnione, pozbawione suwerenności. Polska, choć ma tradycje sięgające Enigmy, oddała kontrolę nad informacją w obce ręce. Kluczowe technologie są dziś tworzone za granicą, obsługiwane przez zagranicznych dostawców i nie zawsze dostępne dla nas na własnych warunkach. Kto dobrze nie szyfruje po swojemu, ten zostanie odszyfrowywany przez innych.

Suwerenność technologiczna to hasło-wytrych, które coraz częściej pojawia się w debacie na temat unijnej polityki przemysłowej. Odwołują się do niego zarówno decydenci, jak i dyplomaci oraz przedstawiciele biznesu – zarówno europejskiego, jak i amerykańskiego. Przy tak dużej popularności nie powinno dziwić, że różne osoby i instytucje rozumieją to pojęcie na bardzo różne sposoby. Warto więc przyjrzeć się krótko definicji suwerenności technologicznej oraz możliwym sposobom jej wzmacniania.

Cyberbezpieczeństwo nie jest już tylko domeną informatyków – to fundament nowoczesnej suwerenności państwa. W dobie geopolitycznych napięć, wojny informacyjnej i cyfrowej inwigilacji, Polska musi zbudować własną – odporną i niezależną – infrastrukturę cyfrową. Kluczem są inwestycje w krajowy sektor ICT, rozwój kompetencji strategicznych, a także ścisła współpraca z partnerami europejskimi w oparciu o wspólne wartości i standardy technologiczne.

BEZPIECZEŃSTWO INFORMACYJNO-KOGNITYWNE

W erze cyfrowej napięcie między bezpieczeństwem a wolnością – między potrzebą ochrony przed dezinformacją a prawem do swobodnej myśli - stale rośnie. Wybory, których dziś dokonujemy w obszarze technologii, informacji i suwerenności, określą nie tylko naszą zdolność do przetrwania, lecz także charakter wspólnoty, jaką się staniemy. Czy jesteśmy gotowi na konsekwencje swoich dzisiejszych wyborów?

Dezinformacja to systemowy instrument osłabiania demokratycznych społeczeństw. W dobie złożonych zagrożeń oraz nowoczesnych technologii przyspieszających wymianę informacji, polem walki stał się umysł — obywatela, dziennikarza, decydenta. Unia Europejska i jej państwa członkowskie budują wielopoziomowe mechanizmy przeciwdziałania: od rozpoznania manipulacji, przez wzmacnianie odporności społecznej, po zakłócanie operacji wroga i wspólną politykę zewnętrzną. Warunkiem skuteczności jest zdolność do współpracy międzysektorowej i długofalowego myślenia strategicznego.

Transformacja cyfrowa zmienia sposób działania instytucji, ale też redefiniuje samo pojęcie bezpieczeństwa. W dobie narastających zagrożeń w cyberprzestrzeni rośnie znaczenie cyberodporności – zdolności państw, instytucji i społeczeństw do utrzymania ciągłości funkcjonowania mimo ataków i zakłóceń. Tymczasem regulacje prawne, definicje i narzędzia wciąż nie nadążają za potrzebami. Czy potrafimy myśleć o bezpieczeństwie cyfrowym nie tylko jako o ochronie systemów, lecz jako o wspólnym zobowiązaniu państwa, samorządów i obywateli? Jak budować odporność w warunkach dynamicznej zmienności, niskich kompetencji cyfrowych i rosnących zależności technologicznych?

BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCIOWE – WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Konflikty zbrojne a globalne bezpieczeństwo żywnościowe 190

Grzegorz Kozieja, Dyrektor Departamentu Analiz Sektora Food&Agro i Specjalizacji Sektorowych, BNP Paribas Bank Polska

Historia pokazuje, że wojna i głód to nierozłączna para. Żywność od dawna służy jako broń, narzędzie nacisku czy geopolitycznej kalkulacji. W dobie globalizacji i złożonych łańcuchów dostaw nawet lokalne starcie może wywołać globalny kryzys żywnościowy. Jak się temu przeciwstawiać? Czy można się na to przygotować? Dlaczego bezpieczeństwo żywnościowe powinniśmy traktować nie tylko jako wyzwanie humanitarne, ale też strategiczny priorytet dla każdego państwa?

Rolnictwo regeneratywne – inwestycja w przyszłe bezpieczeństwo żywnościowe 195

dr Agata Kruszec, Menadżerka ds. Zrównoważonego Rozwoju na Europę Środkową, Nestlé Polska S.A.

Bezpieczeństwo żywnościowe w długiej perspektywie zależy od transformacji sektora rolno-spożywczego, uwzględniającej adaptację do zmian klimatycznych i ograniczanie związanych z nimi ryzyk. W związku z tym konieczne jest konsekwentne redukowanie emisji gazów cieplarnianych w obrębie samej branży, a także obniżanie presji na zasoby istotne dla produkcji rolnej: glebę, wodę i różnorodność biologiczną ekosystemów. Zgodnie z najnowszymi badaniami[1], budowanie zrównoważonych, regeneratywnych, systemów żywnościowych w dużej skali oraz oparcie ich, w miarę możliwości, na krótkich, lokalnych łańcuchach dostaw będzie wzmacniać ich długofalową odporność, a tym samym przyczyniać się do zwiększenia stabilności i konkurencyjności całego sektora.

ODPORNOŚĆ SPOŁECZNO-SAMORZĄDOWA

W świecie rosnącej niepewności, indywidualizacji i technologicznego przyspieszenia to nie instytucje ani systemy, lecz relacje międzyludzkie stają się najtrwalszym fundamentem szczęścia i bezpieczeństwa. Kapitał społeczny – zbudowany na zaufaniu, wzajemności i solidarności – nie tylko sprzyja dobrostanowi jednostek, lecz także zwiększa odporność wspólnot na kryzysy. Siła społeczeństwa tkwi w zdolności do samoorganizacji, działania na rzecz dobra wspólnego i wspierania się w chwilach próby – pokazuje to zarówno historia, jak i współczesne doświadczenia.

Miasta przyjmują na siebie większość oddziaływań globalnych wstrząsów oraz ich skutków. Odporność struktur społeczno-przestrzennych i organizacyjnych miast przesądza o bezpieczeństwie ich samych jak i całego państwa. Sprzężenia skutków zmian klimatu, fal migracyjnych i zmian demograficznych, kryzysów energetycznych, finansowych zawirowań, wyzwań zdrowotnych czy cyfrowych zakłóceń, wymuszają zmianę dotychczasowych modeli zarządzania. Miasta muszą zwiększać odporność i budować rezyliencję poprzez reorganizację swoich struktur i zmianę modelu zarządzania. W centrum nowego paradygmatu znajdują się odporność na zagrożenia, zwinność w reagowaniu na gwałtowne zmiany i zdolność do szybkiej regeneracji po doznanych kryzysach.

SŁOWO NA OTWARCIE

Dekalog bezpieczeństwa i odporności Polski

Jan Maria Szomburg
Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

W świecie gwałtownych zmian i kruszejącego ładu, bezpieczeństwo Polski nie może opierać się wyłącznie na armii i sojuszach. Wymaga ono społecznego zaufania, sprawnych instytucji, zdolności technologicznych i partnerstwa wartości, które nas połączą, a nie będą dzielić. Odporność naszej wspólnoty zależeć będzie również od rozpoznania ryzyk, zdolności do reagowania na strategiczne wyzwania i wypracowania mechanizmów współpracy.

W naszej polskiej debacie o bezpieczeństwie dominuje dziś temat modernizacji armii oraz militarnych sojuszy, które powinniśmy wzmacniać lub rozwijać. Tymczasem kwestia bezpieczeństwa i odporności państwa jest dalece bardziej złożona. Najwyższa pora, abyśmy na te wyzwania spojrzeli w sposób szerszy – całościowy. Współcześnie silna armia i sojusze to za mało, musimy budować zdolność całego państwa i społeczeństwa do przetrwania, adaptacji i rozwoju w zmiennym i niepewnym świecie. Wymagać to będzie nie tylko technologicznego i instytucjonalnego przygotowania, ale także dojrzałości społecznej, odpowiedzialności i zaufania – tak do siebie nawzajem, jak i do instytucji państwa. Zasadnicze kierunki i wyzwania prezentuję w poniższym „Dekalogu bezpieczeństwa i odporności":

Bezpieczeństwo zaczyna się od wspólnoty, z którą ludzie chcą się utożsamiać. Tylko państwo oferujące dobrą jakość życia, silne więzi społeczne i troskę o dobro wspólne może liczyć na lojalność, zaangażowanie i gotowość obywateli do jego obrony.

1. Chęć obrony Polski. Walczymy o to, z czym się prawdziwie utożsamiamy, wiążemy naszą przyszłość i postrzegamy jako wartość. Dlatego konieczne jest stworzenie takiego państwa, takiej wspólnoty i takich warunków do życia, które wspólnie uznawać będziemy za cenne i warte obrony. Żyjemy w czasach wysokiej mobilności – szczególnie w ramach Unii Europejskiej – widać to zwłaszcza po młodym pokoleniu. Jeśli nie uda się w Polsce zbudować państwa, które oferuje dobrą jakość życia, silne więzi społeczne i atrakcyjny model współistnienia, to trudno oczekiwać, że młodzi zostaną w kraju, a tym bardziej, że będą chcieli go rozwijać i bronić.

2. Trwałość i żywotność państwa. Długofalowe bezpieczeństwo Polski zależy również od tego, czy znajdziemy sposób wyjścia z głębokiego

kryzysu demograficznego. Nie ma państwa bez obywateli. W przypadku zapotrzebowania rynku pracy możemy się wspierać przemyślaną polityką migracyjną, ale nasza armia, służby mundurowe, administracja publiczna etc. muszą bazować na rodzimym potencjale ludnościowym.

3. Gospodarka – niemilitarna tarcza. Sytuacja zmusza nas do dużych wydatków na obronność. Zadbajmy o to, żeby nie były one wyłącznie kosztem, ale również inwestycją w rodzimą gospodarkę – by dawały także impuls rozwojowy. Sukces ekonomiczny Polski i związana z tym obecność inwestorów zagranicznych to również nasza ważna „polisa ubezpieczeniowa" umacniająca wielopoziomowe partnerstwo z zachodnimi sojusznikami.

4. Budowa siły poprzez sojusze. Polska nie może polegać wyłącznie na sobie. Nasze bezpieczeństwo zależy od umiejętnego korzystania z uczestnictwa w strukturach opartych zarówno na wspólnocie wartości, jak i geopolitycznych i gospodarczych interesach. To one pozwalają tworzyć realne więzi współodpowiedzialności – za bezpieczeństwo terytorium, ale i za system aksjologiczny, który je legitymizuje. Wiązanie naszych interesów z interesami partnerów, sprawia, że nasze bezpieczeństwo staje się również ich bezpieczeństwem – nie tylko w wymiarze wartości, ale także gospodarczym i ogólnej stabilności.

Trwałość państwa opiera się na ludziach i gospodarce – bez przezwyciężenia kryzysu demograficznego i przekształcenia wydatków obronnych w inwestycje rozwojowe nie zbudujemy odporności ani silnej pozycji Polski w świecie.

5. Trafne odczytywanie zachodzących w świecie zmian. W realiach niestabilnego porządku globalnego nie wystarczą deklaracje polityczne (swoista kultura „oświadczeń"), które w żaden sposób nie zmieniają rzeczywistości). Potrzebujemy trafnego rozpoznania w jakiej sytuacji jesteśmy oraz związanej z tym umiejętności strategicznego myślenia – schodzenia z drogi geopolitycznym „walcom" lub przeciwnie – umiejętnego, sprytnego podłączania się do ich trajektorii.

Bezpieczeństwo Polski wymaga mądrego osadzenia w sojuszach, realistycznego odczytywania globalnych trendów i wewnętrznej zdolności państwa do działania ponad podziałami – strategicznie, spójnie i odpowiedzialnie.

6. Lepsza organizacja państwa. Nie możemy oczekiwać, że w nieustannie zmieniającej się sytuacji zewnętrznej uda nam się utrzymać stabilny rozwój i bezpieczeństwo bez reform wewnętrznych (instytucjonalnych). Zdobycze wielkich wysiłków transformacyjnych z lat 90. już dzisiaj nie wystarczą. Wobec współczesnych wyzwań potrzebujemy państwa bardziej spójnego, zdolnego do podejmowania działań horyzontalnych, wykraczających poza „silosy" kompetencyjne poszczególnych ministerstw. Administracja publiczna na wszystkich poziomach musi się lepiej wzajemnie „widzieć", efektywniej uzupełniać i nie ulegać politycznej presji dyskontynuacji wszystkiego co rozpoczęli poprzednicy (z innego obozu politycznego). Tylko w ten sposób osiągniemy zdolność definiowania myśli strategicznej i konsekwentnej realizacji wspólnego interesu.

7. Nowoczesne kompetencje i podmiotowość technologiczna. Choć Polska nie będzie samodzielnie tworzyć zaawansowanych systemów uzbrojenia, musi brać udział w ich rozwoju – w ramach europejskich i transatlantyckich konsorcjów. Tylko wówczas zyskamy wpływ na architekturę bezpieczeństwa technologicznego, unikniemy uzależnienia od zewnętrznych dostawców i zwiększymy kontrolę nad własnymi zdolnościami obronnymi. Za rozwojem technologicznym muszą też nadążać kompetencje społeczne. Wymaga tego nie tylko rynek pracy, to również nasze największe zabezpieczenie na wypadek wojny hybrydowej i kognitywnej.

Prawdziwe bezpieczeństwo wymaga strategicznej dojrzałości – chłodnej oceny zagrożeń, wyważonych decyzji i umiejętności łączenia obrony z rozwojem.

8. Wspólne budowanie odporności. Dziś społeczne „RAZEM" staje się realnym zasobem obronnym – zarówno wobec zagrożeń militarnych, jak i dezinformacji czy wojny kognitywnej. Wszyscy musimy być przygotowani do działania – w ramach gospodarki, administracji, edukacji czy lokalnych społeczności. Potrzebujemy mapy zasobów, planów działania i sieci koordynacji, dzięki którym każdy będzie wiedział, w jaki sposób może się przyczynić do wspólnego sukcesu.

W nowoczesnym świecie odporność opiera się na technologicznej podmiotowości, kompetencjach społecznych, zdolności do wspólnego działania i dobrze rozwiniętej infrastrukturze informatycznej i energetycznej – to nasze najlepsze zabezpieczenie przed wojną.

9. Cyberbezpieczeństwo i energetyka – fundamenty obrony. W dobie cyfryzacji i systemowego uzależnienia od energii musimy chronić zarówno infrastrukturę informatyczną, jak i energetyczną – to kluczowe arterie funkcjonowania państwa i gospodarki – zarówno w czasie pokoju jak i konfliktu. Dużym wydatkom w tym zakresie powinien towarzyszyć głęboki narodowy konsensus ponad politycznymi podziałami.

10. Strategiczna dojrzałość. Nie możemy działać pod wpływem lęku, ale nie sposób odpowiadać na każde wyzwanie w formie oddolnego „narodowego zrywu". Potrzebujemy kultury strategicznej. Inwestycje w bezpieczeństwo muszą być adekwatne do rzeczywistych zagrożeń – zbyt duże nakłady w jednym obszarze mogą osłabić inne, równie ważne obszary funkcjonowania państwa. Szukajmy optymalnego balansu między potrzebą obrony a zdolnością do podnoszenia jakości życia i rozwoju. ■

O AUTORZE

Jan Maria Szomburg – od grudnia 2020 r. Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Z IBnGR związany od 2005 r., gdzie pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu (2011-2020), Dyrektora Centrum Strategii Energetycznych (2011-2016), a wcześniej pracownika naukowego w obszarze badawczym „Przedsiębiorstwa i Innowacje". Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI – MYŚLI STRATEGICZNE

Trzy filary bezpieczeństwa Polski

Władysław Kosiniak-Kamysz
Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Obrony Narodowej

Bezpieczeństwo państwa nie może być dziś rozumiane wyłącznie jako kwestia militarna. Wobec narastających zagrożeń – od wojny konwencjonalnej, przez agresję hybrydową, po destabilizację informacyjną – kluczowe staje się myślenie o bezpieczeństwie jako zdolności do działania, współpracy i podtrzymywania pokoju. Siła armii, zakorzenienie w sojuszach oraz odporność społeczna i instytucjonalna to filary spójnej strategii, w ramach której państwo staje się nie tylko obrońcą, ale i organizatorem wspólnotowej odporności.

Bezpieczeństwo to polska racja stanu. Nie ma ważniejszego zadania dla państwa niż zapewnienie swoim obywatelom warunków do spokojnego, stabilnego i godnego życia. Świat, w którym funkcjonujemy, nie pozwala nam myśleć o bezpieczeństwie w sposób wąski i jednowymiarowy. Bezpieczeństwo militarne to fundament, ale jego trwałość zależy od stabilnych instytucji, odpornego społeczeństwa i silnych sojuszy międzynarodowych.

Współczesne zagrożenia są wielowarstwowe. Wojna w Ukrainie to nie tylko konflikt konwencjonalny, ale także wojna psychologiczna, informacyjna i logistyczna. Hybrydowe ataki na granicy, dezinformacja, presja migracyjna czy próby destabilizacji społecznej pokazują, jak szeroko należy rozumieć pojęcie zagrożenia. Odpowiedź musi być kompleksowa. W mojej wizji polityki bezpieczeństwa kluczowe są trzy filary: silna armia, siła w sojuszach oraz wspólnota narodowa. Wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają.

Silna armia

Wojsko Polskie musi być lepiej wyposażone, nowocześniejsze i gotowe do reagowania na współczesne zagrożenia. Dlatego rozwijamy zdolności operacyjne, inwestujemy w nowy sprzęt, modernizujemy strukturę dowodzenia i szkolenia. Operacja „Tarcza Wschód" to największe od zakończenia II wojny światowej przedsięwzięcie o charakterze odstraszania i obronny. Budujemy fizyczną i technologiczną linię umocnień, która ma nie tylko charakter odstraszający, ale także symboliczny: pokazuje determinację państwa do obrony granic i swoich obywateli.

Równie ważna jest gotowość do przeciwdziałania zagrożeniom hybrydowym.

Dlatego rozwijamy w Wojsku Polskim komponent cyber, wzmacniamy związki taktyczne zdolne do działania w warunkach nieregularnych oraz wspieramy Wojska Obrony Terytorialnej jako strukturę bliską obywatelom i zorientowaną lokalnie. Bezpieczeństwo nie może być rozumiane jedynie jako domena wojskowych. Musi mieć swój wymiar obywatelski.

Silna armia to nie tylko nowoczesny sprzęt, ale również elastyczna doktryna, odporność informacyjna i obywatelskie zaangażowanie – bo bezpieczeństwo zaczyna się tam, gdzie państwo i społeczeństwo mówią jednym głosem.

Inwestujemy również w rezerwy strategiczne, logistykę wojskową i infrastrukturę wspierającą szybkie przemieszczanie się wojsk na terenie kraju i w regionie. Modernizacja armii obejmuje nie tylko uzbrojenie, ale także myślenie operacyjne – elastyczne, adaptacyjne i zdolne do działania w środowisku informacyjnym.

Siła w sojuszach

Polska nie jest samotną wyspą. Nie była nią nigdy i nie może być dziś. NATO i Unia Europejska to nie tylko instytucje międzynarodowe. To systemy bezpieczeństwa, które zapewniają nam realne gwarancje wsparcia, odstraszania i projekcji siły. Wzmacniamy obecność wojsk amerykańskich w Polsce, rozwijamy infrastrukturę krytyczną wspierającą mobilność wojskową, uczestniczymy w łańcuchach dostaw i planowaniu strategicznym NATO.

Równolegle wspieramy europejski wymiar współpracy obronnej. Uważam, że silniejsza Europa to silniejsze NATO. Nie wystarczy być częścią Zachodu – trzeba współuczestniczyć w decyzjach, które podejmuje.

Zależy nam na budowie zdolności strategicznych w regionie – m. in. poprzez intensyfikację współpracy z krajami nordyckimi i bałtyckimi. Bezpieczeństwo nie zna granic administracyjnych – opiera się na sieci zaufania, interoperacyjności i spójnej wizji przyszłości. W tym duchu rozwijamy partnerstwa technologiczne, wspólne ćwiczenia, planowanie kryzysowe oraz udział w unijnych programach wspierających innowacje w sektorze obronnym.

Wspólnota narodowa i odporność społeczna

Nie zbudujemy bezpieczeństwa bez wspólnoty. Podziały polityczne i społeczne osłabiają odporność państwa. Musimy umieć ze sobą rozmawiać w sprawach zasadniczych, takich jak interes narodowy i suwerenność. Potrzebna jest ponadpartyjna zgoda co do podstawowych kierunków polityki bezpieczeństwa. Wyzwania, z którymi się mierzymy, nie rozróżniają poglądów ani preferencji politycznych.

Bezpieczeństwo nie rodzi się w izolacji – jego fundamentem są trwałe sojusze, wspólna odpowiedzialność i zdolność do współdecydowania o przyszłości wspólnoty, której jesteśmy częścią.

Tylko tworząc wspólnotę będziemy zdolni do współdziałania w zakresie edukacji

Silne państwo zaczyna się od silnej wspólnoty – zdolnej do dialogu ponad podziałami, odpornej na dezinformację i świadomej swojej roli w systemie bezpieczeństwa.

obywatelskiej i rozwoju zdolności obrony cywilnej oraz podniesiemy poziom zaufania do instytucji państwowych. Szczególnie ważna jest tutaj rola ochotniczych formacji, lokalnych liderów i edukacji obronnej.

Odporność społeczna to także zdolność do odróżniania prawdy od fałszu w przestrzeni informacyjnej. Wspieramy inicjatywy na rzecz walki z dezinformacją i budowy odporności cyfrowej – m.in. poprzez podnoszenie świadomości jakie zagrożenia czyhają na nas w sferze medialnej. To nie są poboczne działania – to dziś linia frontu. Społeczeństwo świadome, solidarne i zorganizowane jest najskuteczniejszym zabezpieczeniem przed destabilizacją.

Perspektywa całościowa

Bezpieczeństwo musi być rozumiane całościowo. Potrzebna jest odporność infrastruktury krytycznej, energetycznej, cyfrowej i informacyjnej. Ale potrzebna jest też zdolność polityczna do konsensusu, strategiczne myślenie w skali dekad, a nie kadencji. Nie chodzi tylko o przygotowanie na konflikt, ale o zdolność przetrwania różnorodnych kryzysów i zagrożeń oraz efektywnego działania w zmiennym świecie. To wymaga współpracy, zaufania i odpowiedzialności.

Bezpieczeństwo Polski musi być budowane jednocześnie od dołu i od góry: własnymi siłami i poprzez sojusze międzynarodowe, rękami obywateli i wysiłkami administracji. To nie jest projekt jednej kadencji, jednego rządu czy jednego resortu. To projekt wspólnoty narodowej. Tylko jako wspólnota będziemy odporni. I tylko wtedy będziemy bezpieczni.

Dlatego bezpieczeństwo Polski musi być budowane jednocześnie od dołu i od góry. W wymiarze lokalnym i międzynarodowym. W instytucjach i w codziennym życiu obywateli. To nie jest projekt jednej kadencji, jednego rządu czy jednego resortu. To projekt wspólnoty narodowej. Tylko jako wspólnota będziemy odporni. I tylko wtedy będziemy bezpieczni. ■

O AUTORZE

Władysław Kosiniak-Kamysz – lekarz i polityk, Prezes Polskiego Stronnictwa Ludowego od 2015 roku. Wicepremier oraz Minister Obrony Narodowej w rządzie Donalda Tuska (od grudnia 2023). Od 2016 roku Członek Rady Bezpieczeństwa Narodowego. Poseł na Sejm od 2015 roku. W latach 2011–2015 był Ministrem Pracy i Polityki Społecznej. Ukończył studia medyczne na Uniwersytecie Jagiellońskim, specjalista chorób wewnętrznych.

Mądrzy przed szkodą – o systemowej odporności państwa

Tomasz Siemoniak
Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, Koordynator Służb Specjalnych

Współczesne bezpieczeństwo wewnętrzne nie sprowadza się jedynie do reagowania na zagrożenia – musi polegać na ich przewidywaniu i systemowej gotowości na wypadek ich wystąpienia. Wobec rosnącej liczby wyzwań – od presji hybrydowej na granicy z Białorusią, przez dezinformację, po skutki zmian klimatycznych – kluczowe staje się budowanie trwałej odporności instytucjonalnej, lokalnej i społecznej. To zadanie rozpisane na lata, wymagające współpracy między rządem, samorządami a obywatelami – i tylko w takiej konfiguracji może się udać.

Bezpieczeństwo i odporność państwa to domena nie tylko Wojska Polskiego i służb podległych MSWiA. To wspólne zobowiązanie całej wspólnoty narodowej, która chce skutecznie funkcjonować w warunkach narastających zagrożeń. Wyzwania, przed którymi stoi Polska, są wielowymiarowe. To nie tylko groźba konfliktu zbrojnego, ale również ataki hybrydowe, destabilizacja informacyjna, zagrożenia dla porządku publicznego oraz infrastruktury krytycznej. Nasza odpowiedź musi być systemowa, długofalowa i zakorzeniona w wartościach państwa demokratycznego.

Ochrona ludności i obrona cywilna – nowy priorytet

Od dziesiątek lat w polskim systemie bezpieczeństwa wewnętrznego brakowało całościowej koncepcji ochrony ludności cywilnej. *Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej*, która weszła w życie 1 stycznia 2025 roku, jest odpowiedzią na to zaniedbanie. Tworzy ramy organizacyjne, finansowe i prawne dla budowy rzeczywistego systemu przygotowania i reagowania państwa na sytuacje kryzysowe, w tym konflikty zbrojne.

> ***Ochrona ludności cywilnej nie jest reliktem przeszłości, ale kluczowym elementem nowoczesnego systemu bezpieczeństwa. Schrony, systemy ostrzegania, zapasy i alternatywne kanały komunikacji to nie tylko infrastruktura – to narzędzia, które budują zaufanie obywateli do państwa i jego zdolności do działania w kryzysie.***

Jednym z najbardziej konkretnych i potrzebnych elementów tej ustawy jest plan inwentaryzacji, modernizacji i budowy nowych miejsc schronienia dla ludności cywilnej. Przez lata temat schronów był marginalizowany, uznawany za relikt przeszłości. Dziś wiadomo, że to element efektywnej infrastruktury ochronnej, która zapewnia nie tylko fizyczne zabezpieczenie, ale również psychologiczne poczucie przygotowania. Chodzi także o modernizację istniejących struktur – od systemów alarmowych, poprzez zapasy materiałowe, po rozwiązania cyfrowe, które umożliwią szybką reakcję i precyzyjne ostrzeganie.

Systemowe podejście do zarządzania kryzysowego

Nowe przepisy mają na celu wzmocnienie Państwowej Straży Pożarnej i krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, jako kluczowego elementu systemu ochrony ludności, obrony cywilnej i zarządzania kryzysowego. W wielu krajach Europy Zachodniej to służby ratownicze są podstawą sprawnie funkcjonującego systemu reagowania na zagrożenia – od katastrof naturalnych, poprzez awarie infrastruktury, po działania sabotażowe czy ataki hybrydowe. Chcemy, aby Polska dołączyła do grona tych państw.

Wprowadzenie jasnych kompetencji, budżetów celowych i struktur operacyjnych na poziomie lokalnym i centralnym pozwala nie tylko lepiej reagować na sytuacje nadzwyczajne, ale również budować zaufanie obywateli do państwa i wzmacniać wiarygodność instytucji. Państwowa Straż Pożarna zyskała nowe zadania: koordynacji lokalnych podmiotów ochrony ludności, koordynacji działania systemu powiadamiania, ostrzegania i alarmowania ludności oraz szkolenia dla służb i wolontariuszy uczestniczących w działaniach ratunkowych. To nie tylko zmiana formalna, ale jakościowy krok ku państwu zdolnemu do szybkiego i efektywnego reagowania.

Nie można budować odporności bez wiarygodnych instytucji. Państwowa Straż Pożarna, inne służby ratownicze, administracja lokalna – to one stają się pierwszą linią obrony w sytuacjach zagrożenia. Silne państwo to nie tylko centralne decyzje, ale także sieć dobrze przygotowanych wykonawców.

Współpraca z samorządami i decentralizacja zdolności

W budowie odporności społecznej kluczową rolę pełnią samorządy. To one są najbliżej obywateli, najlepiej znają lokalne potrzeby i potrafią reagować na danym terenie. Nowe rozwiązania prawne dają samorządom narzędzia prawne i finansowe do inwestowania w infrastrukturę ochronną, systemy ostrzegania i lokalne plany reagowania.

Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności został zaprojektowany tak, by wspierać

Nowoczesne bezpieczeństwo to bezpieczeństwo współdzielone. Jego zasadniczymi elementami są instytucje centralne, regionalne, lokalne oraz sami obywatele – wszyscy razem współdziałający na zasadzie partnerstwa. Tylko zdecentralizowany i elastyczny system reagowania może skutecznie odpowiedzieć na wyzwania XXI wieku.

Budowanie odpornych społeczności to zadanie wspólne: rządu, samorządów, mediów, szkół i organizacji pozarządowych. Chcemy, by każdy obywatel miał dostęp do rzetelnej informacji, umiał reagować w sytuacjach zagrożenia i rozumiał swoje miejsce w systemie bezpieczeństwa.

inicjatywy lokalne. To nie tylko kwestia budowy schronów, ale również wzmocnienia kompetencji zarządzania kryzysowego, edukacji i integracji lokalnych służb, w tym ochotniczych straży pożarnych. Inicjatywa ta pozwala regionom uczestniczyć aktywnie w budowaniu krajowego systemu odporności, co czyni cały system bardziej elastycznym i skutecznym. Nowoczesne bezpieczeństwo to bezpieczeństwo współdzielone, a jego zasadniczymi elementami, współdziałającymi ze sobą na zasadzie partnerstwa, są instytucje centralne, regionalne i lokalne oraz obywatele.

Edukacja, komunikacja, zaufanie

Odporność społeczna to nie tylko procedury. To także świadomość zagrożeń, przygotowanie psychiczne i umiejętność reagowania. Dlatego tak duży nacisk kładziemy na edukację i informację. Wojny XXI wieku toczą się nie tylko na polach bitew, ale również w przestrzeni informacyjnej. Dezinformacja, sianie paniki, polaryzacja społeczna to realne narzędzia osłabiania państwa od środka.

Budowanie odpornych społeczności to zadanie wspólne: rządu, samorządów, mediów, szkół i organizacji pozarządowych. Chcemy, by każdy obywatel miał dostęp do rzetelnej informacji, umiał reagować w sytuacjach zagrożenia i rozumiał swoje miejsce w systemie bezpieczeństwa. Współpracujemy z instytucjami edukacyjnymi, mediami, organizacjami społecznymi, aby wspierać rozwój kompetencji obywatelskich w zakresie bezpieczeństwa. To wymaga czasu, ale jest najbardziej wartościową inwestycją w trwałość systemu państwowego.

Państwo zdolne do działania

Budowa odporności wymaga czasu i ciągłości. Nie jest to zadanie na jedną kadencję. Dlatego zależy nam na tworzeniu rozwiązań systemowych, trwałych i odpornych na zmiany polityczne. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo nie ma barw partyjnych.

Państwo odporne to takie, które potrafi przewidywać, uczyć się na doświadczeniach i elastycznie reagować na nowe zagrożenia. Taki właśnie model państwa chcemy budować – w oparciu o wiedzę, współpracę i zaufanie. Jednym z elementów tego podejścia jest również rozwój zdolności analitycznych – od prognoz klimatycznych i demograficznych po rozpoznanie ryzyk geopolitycznych. Chcemy, by MSWiA było nie tylko administratorem, ale i centrum koordynacyjnym i strategicznym dla zarządzania odpornością państwa.

Zagrożenia nie znikną, ale możemy być na nie lepiej przygotowani. A to oznacza: lepiej zorganizowani, bardziej świadomi i bardziej zintegrowani jako społeczeństwo. Współczesne bezpieczeństwo wewnętrzne to proces ciągłej adaptacji. To państwo, które działa zanim zagrożenie się zmaterializuje.

Zagrożenia nie znikną, ale możemy być na nie lepiej przygotowani. A to oznacza: lepiej zorganizowani, bardziej świadomi i bardziej zintegrowani jako społeczeństwo. Współczesne bezpieczeństwo wewnętrzne to proces ciągłej adaptacji. To państwo, które działa zanim zagrożenie się zmaterializuje. ■

O AUTORZE

Tomasz Siemoniak – Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, Koordynator Służb Specjalnych. Polski polityk i ekonomista, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Stypendysta Uniwersytetu w Duisburgu. W latach 90. związany z Kongresem Liberalno-Demokratycznym i Unią Wolności. W latach 1994-1996 zatrudniony w Telewizji Polskiej, m.in. jako Dyrektor Programu 1. W latach 1998-2000 Dyrektor Biura Prasy i Informacji w Ministerstwie Obrony Narodowej oraz radny Gminy Warszawa-Centrum. Od grudnia 2000 do połowy 2002 roku Wiceprezydent Warszawy. W latach 2002-2006 Członek Zarządu Polskiego Radia, a następnie do 2007 roku Wicemarszałek Województwa Mazowieckiego. W 2007 roku powołany na stanowisko Sekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji. Od 2011 roku Minister Obrony Narodowej w rządzie Donalda Tuska, a od września 2014 roku – Wiceprezes Rady Ministrów w rządzie Ewy Kopacz. Od 2015 roku Poseł na Sejm RP.

Bezpieczeństwo i suwerenność cyfrowa – jak je dziś rozumieć i jak je budować?

Dr Krzysztof Gawkowski
Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Cyfryzacji, Pełnomocnik Rządu ds. Cyberbezpieczeństwa

Bezpieczeństwo – to słowo, które uspokaja. Suwerenność – to takie, które zobowiązuje. A przymiotnik „cyfrowy"? On potrafi zmienić znaczenie każdego z nich. Sprawia, że to, co znane, staje się inne. Nadaje dobrze znanym pojęciom nowy wymiar. I dlatego właśnie trzeba je na nowo zrozumieć. Dzięki dynamicznemu rozwojowi kompetencji w zakresie cyberbezpieczeństwa, inwestycjom w infrastrukturę cyfrową oraz aktywnej roli w strukturach NATO i Unii Europejskiej, rola Polski na cyberfroncie znacząco wzrasta. I właśnie dlatego dziś – bardziej niż kiedykolwiek – Polska musi być bastionem. Bastionem cyfrowym Zachodu.

Skala i charakter cyberzagrożeń

W 2024 roku zespoły CSIRT działające w ramach Krajowego Systemu Cyberbezpieczeństwa zarejestrowały łącznie ponad 111 tysięcy incydentów – o 23% więcej niż rok wcześniej. Sam CSIRT NASK odnotował 103 tysiące zdarzeń, co oznacza wzrost aż o 29%. Dominowały oszustwa komputerowe (ponad 97 tysięcy przypadków), wykrycie szkodliwego oprogramowania (ponad 1800 przypadków) oraz podatności usług (ponad 1600 przypadków). To dowód na dynamicznie rosnącą skalę zagrożeń i konieczność dalszego doskonalenia systemów ochrony.

Nasza cyfrowa twierdza jest stale pod ostrzałem cyberprzestępców – i musi być wzmacniana w każdej warstwie – doskonalić systemy teleinformatyczne.

Ataki nie są dziś jedynie masowe. Oprócz klasycznych kampanii phishingowych, coraz częściej mamy do czynienia z precyzyjnymi działaniami grup APT – struktur działających na zlecenie państw wrogo nastawionych wobec Polski. Ich celem jest nie tylko kradzież danych, ale także zakłócanie działania krytycznych systemów i przygotowywanie gruntu pod

> ***Cyberataki stają się coraz bardziej złożone i celowe – nasza cyfrowa twierdza musi być stale wzmacniana, bo dziś nieustannie jesteśmy pod obstrzałem, a wróg uderza w fundamenty naszej infrastruktury.***

ataki strategiczne. To działania wycelowane w fundamenty naszej infrastruktury – jak sabotażyści, którzy chcą skruszyć kamień węgielny bastionu.

Kto dziś jest na celowniku

Celem ataków są instytucje administracji publicznej i podmioty krytyczne w łańcuchach dostaw. To już nie tylko problem resortu obrony czy spraw wewnętrznych. Ministerstwo Cyfryzacji – którego pracami kieruję – wspólnie z zespołami CSIRT, służbami oraz Pełnomocnikiem Rządu ds. Cyberbezpieczeństwa – którego funkcję również pełnię – prowadzi działania osłonowe wobec szerokiego spektrum podmiotów. Każda gmina, każde przedsiębiorstwo wodociągowe, każdy powiat to cegła w murze polskiego bastionu – jeśli któraś wypadnie, cała konstrukcja traci odporność.

Wojna w Ukrainie istotnie zmieniła krajobraz zagrożeń – zarówno cyfrowych, jak i geopolitycznych. Polska, jako logistyczne zaplecze walczącego państwa, stała się jednym z kluczowych celów wrogich operacji cyfrowych. Uderzenia są wymierzone w infrastrukturę transportową i informatyczną. Rosnąca aktywność grup przestępczych i haktywistycznych, często działających przy wsparciu wrogich państw, potęguje presję. Dlatego nasz bastion musi mieć nie tylko solidne mury, ale i wartowników – gotowych na każdą zmianę kierunku natarcia.

Co robi państwo – regulacje, kompetencje, technologie

Odpowiedzią jest podejście systemowe: regulacje, technologia, kompetencje. Trwa proces wdrażania dyrektywy NIS2 poprzez nowelizację ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (KSC). Inwestujemy w szkolenia, rozbudowujemy Fundusz Cyberbezpieczeństwa, tworzymy struktury zdolne do operacyjnego reagowania w czasie rzeczywistym – takie jak Połączone Centrum Operacyjne Cyberbezpieczeństwa.

> ***Każdy element państwa – od urzędu gminy po centralny system logistyczny – jest częścią cyfrowego bastionu. Jeśli choć jeden zawiedzie, cała konstrukcja traci odporność.***

Wdrażamy technologie, które mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa narodowego: CTI (*Cyber Threat Intelligence*), systemy bezpiecznej łączności, ochronę AntyDDoS dla instytucji strategicznych, w tym Sił Zbrojnych RP, oraz platformę zarządzania bezpieczeństwem S46. Nie tylko budujemy bastion – wzmacniamy także jego bramy, mury i wewnętrzną komunikację.

Programy sektorowe – „Cyberbezpieczny Samorząd", „Cyberbezpieczny Rząd" i „Cyberbezpieczne Wodociągi" – wspierają modernizację jednostek samorządowych, centralnych i branżowych. Obejmują rozwój infrastruktury IT oraz zwiększenie kompetencji zespołów technicznych w jednostkach publicznych. Bastion to nie twierdza jednego miasta – to sieć ufortyfikowanych punktów, które muszą współdziałać i wzajemnie się wspierać.

Szeroko zakrojone działania muszą być kontynuowane, bo prognozy jednoznacznie wskazują, że zagrożenia będą się pogłębiać.

Bezpieczeństwo cyfrowe nie zaczyna się na froncie – zaczyna się od regulacji, kompetencji i technologii, które tworzą niewidzialny, ale nieprzenikniony mur obronny.

Wzrośnie liczba ataków na łańcuchy dostaw, a także wykorzystywanie luk w urządzeniach brzegowych i systemach przemysłowych dostępnych z poziomu sieci. To wymaga nowych kompetencji, nowych zabezpieczeń, nowego myślenia. Bo współczesny przeciwnik nie szturmuje murów – on szuka nieszczelności w przewodach i zapomnianych wejść przez tylne drzwi.

AI jako broń, zaniedbania jako furtka dla ataków

Wciąż wielu operatorów infrastruktury krytycznej i jednostek administracji publicznej nie wdrożyło wieloskładnikowego uwierzytelniania (MFA). W dobie ataków sponsorowanych przez państwa to niedopuszczalne zaniedbanie – bo umożliwia przejęcie kontroli nad systemami o znaczeniu strategicznym. Brak tak podstawowego zabezpieczenia to jak pozostawienie otwartych drzwi w wartowni. A przecież w bastionie drzwi nie mogą same się uchylać.

Obserwujemy narastające zagrożenia wynikające z rozwoju generatywnej sztucznej inteligencji – które wcześniej były jedynie prognozowane. Generatywna AI jest coraz częściej wykorzystywana do tworzenia fałszywych wizerunków, głosów i treści. Przestępcy budują złożone kampanie oszustw, dezinformacji i wpływu psychologicznego. W cyfrowej twierdzy celem są także umysły jej mieszkańców.

W odpowiedzi budujemy systemy oparte na współpracy i wymianie informacji. Wzmacniamy Kolegium ds. Cyberbezpieczeństwa, rozbudowujemy operacyjne struktury zarządzania kryzysowego, integrujemy działania służb i instytucji – w tym CSIRT NASK, GOV, MON, CEZ, CBZC i CSIRT KNF. Regularne spotkania operacyjne Połączonego Centrum Operacyjnego Cyberbezpieczeństwa (PCOC) pozwalają na błyskawiczną reakcję w sytuacjach kryzysowych. Bo tylko zgrana załoga potrafi obronić bastion przed szturmem i sabotażem jednocześnie.

Klucz: współpraca i szybka reakcja

Nie patrzymy tylko na dziś. Przyszłość to komputery kwantowe – mogące unieważnić obecne metody szyfrowania. Dlatego rozwijamy kryptografię postkwantową (PQC) i budujemy własne kompetencje w obszarze kwantowej transmisji danych. Mamy się czym pochwalić – w czerwcu, w Poznaniu, uruchomiliśmy pierwszy europejski komputer kwantowy. Dzięki temu projektowi Polska dołączyła do liderów rozwoju technologii kwantowych w Europie.

W cyfrowej wojnie wystarczy jedno zaniedbanie, by wróg wszedł na nasz teren bez walki. Przeciwnik nie szturmuje wyłącznie murów naszej twierdzy – szuka nieszczelności w przewodach i zapomnianych wejść przez tylne drzwi.

Ważne jest, aby działać w tym zakresie teraz – zanim będzie za późno. Nie można czekać, aż wróg wyważy bramę – trzeba ją wzmocnić, zanim postawi pierwszy taran.

Cyberbezpieczeństwo przyszłości zaczyna się dziś – bo tylko bastion zbudowany z kompetencji, technologii i przewidywania przetrwa atak, którego jeszcze nie widać.

Cyberbezpieczeństwo jutra: technologie kwantowe i inwestycje strategiczne

Budujemy Centrum Cyberbezpieczeństwa NASK – złożone m.in. z Krajowego Centrum Odzyskiwania Danych, Centrum Operacyjnego, Laboratorium AI, Laboratorium Fuzzingu oraz Ośrodka Certyfikacji i Modelowania. Projekt wart 310 mln zł zostanie zrealizowany do 2029 roku. To inwestycja w infrastrukturę, kompetencje i niezależność – kluczowa również dla wdrażania dyrektywy NIS2. To serce bastionu – centrum dowodzenia, które musi być odporne na każdą formę zagrożenia.

Realizujemy także cztery strategiczne przedsięwzięcia w ramach KPO – o łącznej wartości ponad 864 mln zł – w tym rozwój pięciu sektorowych zespołów CSIRT, modernizację 500 instytucji publicznych oraz budowę wojewódzkiej sieci ekspertów. Dzięki temu wzmacniamy system zarówno na poziomie lokalnym, jak i ogólnokrajowym. Bo każdy bastion potrzebuje nie tylko murów, lecz także obserwatorów, zwiadowców i ludzi od napraw.

Suwerenność cyfrowa kontra cyberkolonializm

O sile bastionu nie świadczą wyłącznie systemy obronne, lecz także suwerenność cyfrowa. To przed czym przestrzegałem w „Cyberkolonializmie" w 2018 roku[1] – urzeczywistnia się na naszych oczach. Nasze dane są paliwem globalnych koncernów, a my oddajemy kontrolę nad algorytmami, procesami i infrastrukturą. To tak, jakby pozwolić obcym dowodzić własną obroną – z uśmiechem na twarzy.

PLLuM – przykład suwerennej technologii

Dlatego stawiamy na własne rozwiązania technologiczne – jak PLLuM, polski duży model językowy stworzony przez naszych ekspertów, rozwijany z myślą o administracji, edukacji i innowacji. Udostępniliśmy go publicznie, by wspierał transformację cyfrową w zgodzie z polskim językiem, kulturą i potrzebami. Bo jeśli AI ma się do nas odzywać, niech mówi naszym głosem – z wnętrza naszej fortecy, a nie zza jej murów.

Polska dziś chroni nie tylko siebie – staje się architektem wspólnej cyfrowej europejskiej twierdzy.

Polska w UE – lider cyfrowego bezpieczeństwa

Dziś bezpieczeństwo i suwerenność cyfrowa to nie wybór, lecz obowiązek. Podczas polskiej prezydencji w Radzie UE uczyniliśmy cyberbezpieczeństwo jednym z kluczowych priorytetów. Efektem naszych działań było przyjęcie unijnego Cyber Blueprint – wspólnych ram reagowania Unii na wielkoskalowe incydenty w cyberprzestrzeni. Polska odegrała tu rolę architekta cyfrowego bezpieczeństwa Europy. Pokazaliśmy, że nie tylko bronimy własnych murów, lecz budujemy wspólną, bezpieczną twierdzę europejską. Polska już dziś jest bastionem cyfrowym Zachodu. I nie ustąpi pod presją. ■

1 K. Gawkowski, *Cyberkolonializm. Poznaj świat cyfrowych przyjaciół i wrogów*, Gliwice 2018.

O AUTORZE

dr Krzysztof Gawkowski – Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Cyfryzacji, Pełnomocnik Rządu ds. Cyberbezpieczeństwa. Doktor nauk humanistycznych, absolwent studiów podyplomowych z zakresu prawa pracy na Uniwersytecie Warszawskim. W latach 2002–2010 Radny Rady Miejskiej w Wołominie, 2010-2014 Radny Sejmiku Województwa Mazowieckiego. Od 2019 roku Poseł na Sejm RP z okręgu bydgoskiego, Członek Sejmowej Komisji Cyfryzacji, Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii. W latach 2019-2023 Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Lewicy, od 2021 roku Wiceprzewodniczący partii Nowa Lewica. Wykładowca akademicki, ekspert w zakresie cyberbezpieczeństwa państwa. W latach 2015-2020 Członek Komitetu Technicznego Polskiego Komitetu Normalizacyjnego. Autor licznych artykułów naukowych oraz publikacji monograficznych poświęconych nowym technologiom, cyfryzacji, sztucznej inteligencji i cyberbezpieczeństwu, w tym książki Cyberkolonializm. Poznaj świat cyfrowych przyjaciół i wrogów, wyróżnionej przez Polskie Towarzystwo Informatyczne.

Bezpieczeństwo i odporność Polski jutra

Aleksander Kwaśniewski
Prezydent RP w latach 1995-2005

Wobec narastających zagrożeń, geopolitycznego przesilenia i wewnętrznej polaryzacji – bezpieczeństwo i odporność Polski wymagają dziś ponownego zdefiniowania. Kluczowe stają się: konsekwentna polityka obronna, odbudowa wspólnoty obywatelskiej, aktywna rola w NATO i Unii Europejskiej, solidarność z Ukrainą oraz umiejętność odnalezienia się w nowym wielobiegunowym porządku światowym, który dopiero się kształtuje.

Od dziejowych sukcesów do nowych wyzwań

Warunki zewnętrzne i wewnętrzne istotnie zmieniły się w ciągu ostatnich dwóch dekad. Gdy w 2005 roku zamykałem za sobą drzwi Pałacu Prezydenckiego, miałem przekonanie, że osiągnęliśmy najważniejsze cele. Przyjęta w 1997 roku Konstytucja stanowiła fundament demokratycznego państwa prawa i tworzyła ramy dla trwałego rozwoju gospodarki wolnorynkowej. Bezpieczeństwo zapewniało nam uzyskane w 1999 roku członkostwo w NATO. Unia Europejska, do której przystąpiliśmy w 2004 roku, otwierała nadzwyczajne perspektywy rozwoju cywilizacyjnego.

Sukces transformacji ustrojowej i gospodarczej, rozwój samorządności – mimo słabości i popełnionych, często nieuniknionych błędów – uczyniły Polskę państwem bardziej odpornym, przygotowanym na nowe wyzwania.

> ***Transformacyjne sukcesy dały Polsce siłę i mocne fundamenty rozwojowe, ale nowa epoka przyniosła wyzwania, które wymagają przemyślenia bezpieczeństwa i odporności na nowo.***

Przełom wieków i kolejne lata przyniosły ich jednak więcej, niż można było przewidzieć. Terroryzm, nowe technologie, kryzys finansowy i migracyjny, Brexit, pandemia COVID-19 oraz agresywna, neoimperialna polityka Rosji zmusiły nas do przemyślenia na nowo wielu kwestii związanych z bezpieczeństwem i odpornością. Wcześniejsze dokumenty, rozwiązania, a także utrwalona praktyka i rutyna działania okazały się niewystarczające.

Nowa misja Prezydenta RP

W zmienionych warunkach Prezydent RP powinien skoncentrować swoje wysiłki na kilku kluczowych obszarach.

Jako zwierzchnik Sił Zbrojnych powinien zabiegać nie tylko o utrzymanie na poziomie ok. 5% PKB nakładów na siły zbrojne, co wkrótce stanie się standardem NATO – ale także o sensowne, skoordynowane i spójne zakupy sprzętu, rozwój krajowego przemysłu zbrojeniowego, konsekwentną politykę kadrową i szersze niż dotychczas włączanie naszych przedstawicieli do zintegrowanego systemu dowodzenia w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Rola Prezydenta to nie tylko strzeżenie bezpieczeństwa militarnego, lecz także budowanie trwałej odporności państwa – poprzez mądrą politykę, edukację i integrację wysiłków całego społeczeństwa.

Jako głowa państwa, dysponująca najsilniejszym mandatem demokratycznym, Prezydent może i powinien wspierać wzmacnianie odporności państwa realizowane przez administrację publiczną, służby, samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje i grupy społeczne. Niezbędne są tu nie tylko odpowiednie regulacje prawne – nowe lub nowelizowane z inicjatywy Prezydenta – ale również długofalowy program edukacyjny, informacyjny i działania wspierające codzienną praktykę instytucjonalną, którym Prezydent powinien patronować.

Waga spójności wewnętrznej

Szczególnego znaczenia nabiera dziś kwestia pojednania polsko–polskiego. Polaryzacja społeczna, pogłębiana przez główne siły polityczne od 2005 roku jest niezwykle wysoka i ryzykowna. Kapitał społeczny, którego potrzebujemy zwłaszcza w obliczu zagrożeń, utrzymuje się na poziomie zaledwie 50%. Bez dialogu, gotowości do współpracy i ponadpartyjnego porozumienia będziemy słabsi, bardziej podatni na zagrożenia i ataki.

To zadanie trudne, ale konieczne. Prezydent powinien czuć odpowiedzialność za wspólnotę, a tym bardziej nie może być stroną w tej wyniszczającej wojnie polsko–polskiej.

Sojusze i geopolityka

Bezpieczeństwo Polski jest nierozerwalnie związane z naszym położeniem geograficznym, z sojuszami, do których należymy, oraz z polityką zagraniczną, którą Prezydent współtworzy z rządem i większością parlamentarną, prowadząc jednocześnie dialog z opozycją. Geografii nie zmienimy – a ambicje Rosji do odbudowy „Wielkiej Rosji" pozostaną trwałym elementem sytuacji w naszym regionie, zarówno za Putina, jak i po jego odejściu.

Bez wewnętrznej zgody nie ma zewnętrznej siły – odporność państwa zaczyna się od społecznej spójności i zdolności do dialogu ponad podziałami.

NATO, z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego, pozostaje najważniejszą gwarancją naszego bezpieczeństwa – filarem odstraszania i coraz większej gotowości do działania w przypadku agresji. Nadchodzące zmiany w Sojuszu są nieuniknione, a Polska musi współdecydować o ich kształcie. Mamy ku temu silne argumenty: potencjał militarny i poziom wydatków na zbrojenia, konsekwentną obecność na

W świecie geopolitycznych przesunięć Polska musi być nie tylko beneficjentem sojuszy, ale również ich współarchitektem – aktywnie współkształtując bezpieczeństwo Europy i wzmacniając transatlantyckie więzi.

misjach w Afganistanie i Iraku oraz wsparcie udzielane Ukrainie.

Wymaga to jednak wzmocnienia europejskiego komponentu NATO – większego finansowania, zacieśnienia współpracy przemysłów zbrojeniowych, realizacji wspólnych projektów technologicznych oraz integracji struktur wojskowych. Amerykański parasol bezpieczeństwa powoli, ale nieuchronnie się zamyka. Więzi transatlantyckie pozostaną istotne, lecz będą się osłabiać nie tylko z powodu decyzji politycznych, ale przede wszystkim ze względu na zmieniającą się strukturę społeczną Stanów Zjednoczonych – coraz mniej obywateli o europejskich korzeniach, coraz więcej pochodzących z Ameryki Łacińskiej i Azji.

To symboliczna zmiana: rozszerzenie NATO dokonywało się przy udziale urodzonej w Czechosłowacji sekretarz stanu Madeleine Albright, dziś zaś reformy koordynować będzie Marco Rubio – syn kubańskich imigrantów. W tych turbulentnych czasach zadaniem Polski musi być aktywna troska o utrzymanie jak najbliższych, tradycyjnych – ale zarazem odświeżonych i pragmatycznych – relacji ze Stanami Zjednoczonymi, europejskimi sojusznikami oraz Kanadą.

Relacje w UE i regionie

Warunkiem naszej odporności jest również dobra przyszłość Unii Europejskiej. Czy taka będzie – zależy od wielu czynników, ale polska postawa ma tu istotne znaczenie. Jeśli jako kraj pozostaniemy eurosceptyczni, a nawet otwarcie niechętni Unii, pomożemy zrealizować scenariusz jej dezintegracji – ku radości Moskwy, Pekinu, Waszyngtonu, a także, niestety, Budapesztu i Bratysławy. Byłoby to działanie samobójcze.

Polska z proeuropejskimi liderami i przy wsparciu większości społeczeństwa może natomiast wprowadzić Unię do nowej architektury geostrategicznej jako jednego z trzech globalnych graczy – obok Chin i USA. To może być wybór decydujący dla przyszłego układu sił w XXI wieku. Nie przesadzam.

Kolejnym elementem naszego bezpieczeństwa jest sytuacja w regionie. Znaleźliśmy się w dwuznacznej pozycji. Z jednej strony – agresywna, wspierana przez Białoruś polityka Rosji; z drugiej – fakt, że jesteśmy w NATO i UE razem ze wszystkimi sąsiadami w regionie, także nad Bałtykiem (od niedawna również ze Szwecją i Finlandią).

Polska odporność zaczyna się w Europie – wspólnota wartości i interesów z UE oraz sąsiedzka współpraca z Niemcami to filary bezpieczeństwa w regionie i klucz do wpływu na nowy porządek geostrategiczny.

Szczególne znaczenie ma wspólna obecność w tych sojuszach z Niemcami – państwem, z którym przez dekady łączyła nas tragiczna historia. Dziś polsko-niemieckie pojednanie, współpraca gospodarcza i relacje

transgraniczne to wartości nie do przecenienia – i nie do zmarnowania.

Nie będzie bezpiecznej i odpornej Polski bez suwerennej Ukrainy – jej miejsce w zachodnim porządku to warunek trwałej stabilności całego regionu.

Znaczenie Ukrainy

Kluczową kwestią dla naszej odporności i bezpieczeństwa jest przyszłość Ukrainy. Gdy na początku rosyjskiej agresji – w czasie, gdy spodziewano się kilkudniowej wojny i defilady Putina w Kijowie – pytano mnie o prognozy, mówiłem o wojnie na lata i konflikcie na pokolenia. Dziś, po ponad trzech latach, widać, że te słowa nie były przesadą.

Poziom nienawiści, spowodowany brutalnością rosyjskich „braci" wobec ukraińskich sióstr i braci – jak mówi o nich sam Putin – przekroczył próg umożliwiający szybkie przebaczenie i pojednanie. Wysiłki ze strony Europy i Stanów Zjednoczonych, choć konieczne, nie są dziś w stanie przynieść sprawiedliwego i trwałego pokoju. Główną przeszkodą jest nieustępliwa postawa Putina i dążenie Rosji do podporządkowania sobie nie części, ale całej Ukrainy. W koncepcji „Wielkiej Rosji" nie ma miejsca na suwerenną, niepodległą i zwesternizowaną Ukrainę. Taktyka może się zmieniać, ale strategia Kremla pozostaje niezmienna – Ukraina ma pozostać w strefie rosyjskich wpływów.

Polska musi czynić wszystko, by Ukraina zachowała swoją suwerenność – nawet jeśli będzie musiała pogodzić się z częściową utratą terytorium. Trzeba wspierać jej drogę na Zachód, powstrzymać w Polsce antyukraińskie nastroje podsycane przez skrajną prawicę, a także aktywnie współtworzyć regionalny porządek oparty na wspólnych wartościach: demokracji, gospodarce rynkowej, prawach człowieka i rządach prawa. Taka wizja przyszłości Ukrainy jest odległa, ale przy aktywnej polityce Polski – ciągle realna.

Nowy porządek światowy

Żyjemy w czasie kształtowania się nowego ładu światowego. Zimna wojna zakończyła się wraz z upadkiem ZSRR w 1991 roku, a dominacja Stanów Zjednoczonych i świata demokratycznego zaczęła słabnąć pod wpływem kolejnych kryzysów początku XXI wieku. Z geopolitycznego chaosu wyłania się świat wielobiegunowy – z potężnymi Chinami, rywalizującymi o zachowanie globalnego przywództwa Stanami Zjednoczonymi, z Rosją jawnie artykułującą chęć odbudowy swojej strefy wpływów, z dynamicznym Globalnym Południem, w tym z Indiami aspirującymi do odegrania wielkiej roli, oraz z Unią Europejską – posiadającą duży potencjał, ale zmagającą się z własnymi problemami i kompleksami.

W obliczu nowego ładu światowego Polska musi pozostać silna wewnętrznie – tylko państwo nowoczesne, demokratyczne i dalekowzroczne będzie zdolne zapewnić sobie bezpieczeństwo i miejsce przy globalnym stole.

Zadaniem Polski jest przetrwać ten czas chaosu, napięć, konfliktów i nieprzewidywalności – który potrwa jeszcze wiele lat – i odnaleźć

się w nowym, wielowektorowym ładzie świata. Fundamentem naszej pozycji powinna być Polska demokratyczna, efektywna gospodarczo, zintegrowana społecznie, kierowana wizją przyszłości – nie ulegająca trywialności codziennej polityki. Kluczowe będą inwestycje w edukację, kulturę, naukę, nowe technologie, ale także w skuteczną ochronę granic, nowoczesne siły zbrojne i odpowiedzialną politykę migracyjną – niezbędną wobec nadchodzącego kryzysu demograficznego.

Tylko taka Polska będzie nie tylko budować, ale i gwarantować swoje bezpieczeństwo i odporność w nadchodzących dekadach. ■

O AUTORZE

Aleksander Kwaśniewski – polityk, publicysta, działacz społeczny. Działacz Socjalistycznego Związku Studentów Polskich (1973–1981). W latach 1981–1985 redaktor naczelny tygodnika „ITD" oraz dziennika „Sztandar Młodych". Minister w rządach PRL w latach 1985–1990. Uczestnik obrad Okrągłego Stołu w 1990 roku. W latach 1990–1995 przewodniczący Socjaldemokracji Rzeczypospolitej Polskiej. Poseł na Sejm RP, przewodniczący Klubu Parlamentarnego Sojuszu Lewicy Demokratycznej (1991–1995). W latach 1993–1995 przewodniczący Komisji Konstytucyjnej Zgromadzenia Narodowego. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1995–2005. W 2004 roku założył Fundację „Amicus Europae". W latach 2006–2010 pełnił funkcję Distinguished Scholar in the Practice of Global Leadership na Georgetown University. Od 2008 roku członek Rady Doradczej Atlantic Council oraz przewodniczący Rady „Yalta European Strategy". W latach 2010–2018 członek Międzynarodowej Rady Doradczej przy Prezydencie Kazachstanu, a od 2021 roku – przy Prezydencie Uzbekistanu.

Bezpieczeństwo do poprawki

Bronisław Komorowski
Prezydent RP w latach 2010-2015

Bezpieczeństwo narodowe to nie tylko armia i sojusze. To także pieniądze, ludzie, czas i morale – cztery filary, na których Polska ma szansę zbudować swoją odporność. Choć nie mamy wpływu na położenie geopolityczne, klimat czy kształt granic, o wielu innych aspektach bezpieczeństwa decydujemy sami. Jak wykorzystujemy ten wpływ? I co zrobić, by nasz potencjał obronny nie był jedynie propagandowym hasłem, lecz rzeczywistą siłą?

Poziom bezpieczeństwa i odporności Polski zależy od wielu czynników. Na niektóre z nich nie mamy w ogóle wpływu lub mamy go w bardzo ograniczonym zakresie. Dotyczy to np. położenia geopolitycznego, klimatu czy ukształtowania granic naszego państwa. Na inne czynniki współkształtujące nasze bezpieczeństwo mamy jednak – jako naród i państwo – wpływ decydujący.

Przyjmuje się, zapewne słusznie, że państwa małe i średnie opierają swoje bezpieczeństwo głównie na dyplomacji, sojuszach oraz aktywności służb wywiadowczych. Polska jest – jak na europejskie normy – krajem więcej niż średnim. Tyle że jeśli chodzi o siłę gospodarki, to wciąż jesteśmy na dorobku. Jako kraj duży i – co istotne – położony na wschodniej flance Europy, w większym stopniu niż inni musimy (i możemy) polegać na własnym potencjale zbrojnym. Jest wiele czynników współdecydujących o realnej możliwości budowania silnej, nowoczesnej armii. Wspomnę tylko o kilku.

Finansowe fundamenty obronności

Aby mieć za co budować i utrzymywać armię – konieczne są duże nakłady finansowe. To, w znacznej mierze, jest już załatwione. Zaczęło się w 2001 roku, gdy byłem ministrem obrony narodowej w rządzie Jerzego Buzka. Większość – o ile nie wszystkie – państwa Zachodu obniżały wówczas swoje budżety obronne, mimo pełnej świadomości, że Rosja swój budżet zbrojeniowy sukcesywnie zwiększa. Polska, ze swoim doświadczeniem historycznym, nie mogła sobie pozwolić na podobny brak reakcji.

> ***Nie wszystko zależy od nas – ale te czynniki bezpieczeństwa, na które mamy wpływ, powinniśmy mieć przemyślane i konsekwentnie, w oparciu o realny potencjał i zdolności, dążyć do poprawy naszej sytuacji.***

Przeprowadziłem wtedy przez rząd i parlament dwie fundamentalnie ważne ustawy, powiązane z sześcioletnim Planem Modernizacji Sił Zbrojnych.

Stabilne finansowanie obronności to warunek konieczny, ale nie wystarczający – równie ważna jest rozwaga w wydatkowaniu tych środków, spójna strategia modernizacyjna i odporność na pokusę politycznej demonstracji siły.

Te następnie zostały podpisane przez Prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego i uzyskały akceptację ówczesnego Sekretarza Generalnego NATO. Najważniejszą zmianą było wprowadzenie zasady sztywnego udziału MON w podziale budżetu państwa – na poziomie 2% PKB. Okazało się ono szczęśliwe dla sił zbrojnych, gdyż wzrost gospodarczy w Polsce trwa nieprzerwanie aż do dziś. Mechanizm ten pozwolił na naprawdę odczuwalne zwielokrotnienie budżetu obronnego. Obecnie udział MON w budżecie państwa sięga niemal 5% PKB.

Warto zwrócić uwagę na trwające nadal powiązanie wielkości budżetu obronnego ze wzrostem gospodarczym Polski. Jeśli chcemy przeznaczać na obronność duże i coraz większe środki, musimy pilnować, by nie odbywało się to kosztem wzrostu gospodarczego, lecz w jego ramach. Niestety, znana prawda mówi, że im więcej pieniędzy w kasie wojskowej, tym łatwiej o finansową beztroskę przy ich wydawaniu – i tym większe ryzyko nieprzemyślanych decyzji, zarówno na etapie planowania rozwoju sił zbrojnych, jak i przy zakupach uzbrojenia czy wyposażenia.

Duże pieniądze to także duża pokusa, by zbrojenia podporządkowywać potrzebom propagandy, a nie realnym potrzebom obronności. Niestety, w ostatnich latach, gdy władze sprawował poprzedni rząd liczne zamówienia sprzętu podporządkowane były interesom partyjnej propagandy. W efekcie najchętniej podpisywano umowy na uzbrojenie robiące wrażenie na opinii publicznej, zaniedbując kwestie związane z amunicją, częściami zamiennymi, a także z garażowaniem, magazynowaniem i serwisowaniem tego sprzętu.

Deficyt ludzi, nadmiar struktur

Zdolność do kreowania własnej, skutecznej siły obronnej wymaga ludzi. A tu sytuacja jest co najmniej trudna. Kryzys demograficzny trwa. Przed paroma miesiącami Szef Sztabu Generalnego przyznał, że może zabraknąć chętnych do służby wojskowej. Warto więc zapytać: gdzie byli planiści wojskowi, gdy zapadały decyzje o tworzeniu coraz to nowych dywizji? Jak można planować rozwój sił zbrojnych bez uwzględnienia prognoz demograficznych?

Bez ludzi nie ma armii – brak kadr i długofalowego planowania nie zrekompensuje ani liczba dywizji, ani skala zakupów sprzętu.

Ludzie to także kadra wojskowa. Wydaje się, że nadal odczuwalne są skutki czystek kadrowych z czasów ministra Antoniego Macierewicza. I nie chodzi tylko o usunięcie kilkudziesięciu wysokich rangą dowódców z doświadczeniem zdobytym w strukturach NATO oraz w czasie wojen w Afganistanie i Iraku. Równie istotne są następstwa przyspieszonych, a niekiedy wręcz egzotycznych awansów oficerskich – motywowanych oceną polityczną, a nie rzeczywistym dorobkiem zawodowym i kompetencjami danego oficera.

Sprzęt bez strategii

Do budowy silnej, nowoczesnej armii potrzebny jest czas. Trudno powiedzieć, ile go mamy. Jestem pewien, że odpowiednie analizy narastania

Zakupy uzbrojenia bez strategii to inwestycja w chaos – skuteczna armia potrzebuje nie tylko sprzętu, ale też przemyślanego planu jego użycia bojowego i obsługi technicznej.

zagrożenia są prowadzone na bieżąco. Wiem jednak, że dokumenty strategiczne, stanowiące podstawę m.in. planowania rozwoju sił zbrojnych, były – mimo trwającej wojny na Ukrainie – niesamowicie opóźnione. To prawdopodobnie oznacza, że wielomiliardowe kontrakty zbrojeniowe zawierano w efekcie oderwanych od siebie decyzji polityczno-propagandowych, a nie w ramach realizacji spójnego, logicznego planu. To niepokoi, bo trzeba mieć świadomość, że kupujemy dziś uzbrojenie dla armii na kilkadziesiąt lat. Wiemy również, że wiele dziś zawieranych kontraktów będzie zrealizowanych dopiero w perspektywie najbliższych 3–6 lat, jeśli chodzi o same dostawy.

Niepokój budzi także to, że poprzedni rząd, zrywając europejskie kontrakty, przesądził na wiele lat o swoistym amerykańskim monopolu – nie tylko na sprzęt, ale i na amunicję, części zamienne itd. Dziwi też nie tylko pstrokacizna sprzętu pancernego, ale i brak jasności co do perspektyw jego modernizacji czy sposobu jego remontowania na wypadek wojny. Wydaje się, że poprzedni rząd świadomie uzależniał polską armię od jednego sojusznika. Wcześniej obowiązywała inna zasada: wiążąc się ze Stanami Zjednoczonymi jako najważniejszym i najsilniejszym krajem NATO, równocześnie dbaliśmy o rozwój współpracy z sojusznikami europejskimi.

Silna armia zaczyna się od silnego ducha – bez społecznej spójności nie da się zbudować odporności ani na froncie, ani w państwie.

Morale jako wyzwanie polityczne

Elementem istotnym z punktu widzenia polskiego bezpieczeństwa i odporności jest kwestia morale. Dotyczy to zarówno wojska, jak i całego społeczeństwa. A z tym nie jest dobrze – nie może być silnego morale w narodzie, w którym na co dzień dominuje głęboki polityczny podział i trwa ostry konflikt wewnętrzny.

Stan morale nie może być troską wyłącznie Ministra Obrony Narodowej. To wyzwanie i zadanie dla wszystkich – a może przede wszystkim dla nowego Prezydenta. ■

O AUTORZE

Bronisław Komorowski – historyk, działacz opozycji antykomunistycznej. W latach 2010–2015 Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Od młodości związany z ruchem opozycyjnym – brał udział w wydarzeniach marcowych 1968 roku, był represjonowany i wielokrotnie aresztowany. W stanie wojennym – internowany. W 1976 roku uczestniczył w akcjach pomocy dla poszkodowanych robotników Radomia i Ursusa. Działał w KOR, ROPCiO, wydawał prasę podziemną. Absolwent Wydziału Historii Uniwersytetu Warszawskiego. Pracował m.in. w NSZZ „Solidarność", Zespole Prasy PAX i niezależnym piśmie „ABC". Po 1989 roku pełnił wiele funkcji publicznych: Szef Gabinetu Ministra w rządzie Tadeusza Mazowieckiego, Wiceminister i Minister Obrony Narodowej, wieloletni Poseł na Sejm RP, Wicemarszałek i Marszałek Sejmu RP. W działalności parlamentarnej koncentrował się na sprawach obronności, polityce zagranicznej oraz Polonii.

Wojna nowego typu – na czym polega, jak się na nią przygotować?

Joanna Kluzik-Rostkowska
Posłanka na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej,
Zastępca Przewodniczącego Komisji Obrony Narodowej w Sejmie RP

Wojna może wyglądać inaczej niż się spodziewamy. Żyjemy już w warunkach wojny hybrydowej, a działania dezinformacyjne, akty sabotażu i próby destabilizacji społecznej są elementami większego planu. Jeśli przygotowania przeciwnika okażą się skuteczne może również nadejść pełnoskalowy konflikt. Nasza odpowiedź musi być kompleksowa: od odporności społecznej i gotowości militarnej, poprzez budowę sojuszy i innowacje technologiczne, aż po nową organizację systemu medycznego. Gra toczy się o to, by cena agresji stała się dla przeciwnika nieakceptowalna.

Jesteśmy w stanie wojny hybrydowej

Trwa wojna hybrydowa, przeciwnik, bez naruszenia granic przez obce wojska, działa na rzecz obniżenia naszej odporności społecznej. Pierwszy etap tej strategii to operacje wymierzone w społeczeństwo: pogłębianie podziałów, sianie chaosu, podważanie autorytetów, manipulacja poznawcza. Kolejna faza jest już bardziej bezpośrednia i brutalna – obejmuje akty przemocy, podpalenia, a nawet potencjalne zamachy. Z punktu widzenia agresora nie ma znaczenia, kto stanie się ofiarą. Liczy się efekt: wzbudzenie strachu i podważenie zaufania obywateli do instytucji państwa.

Warto pamiętać, że wojny hybrydowej nie prowadzi się „zamiast" wojny konwencjonalnej – jest ona raczej przygotowaniem gruntu pod pełnoskalowy, kinetyczny atak. Jeśli działania hybrydowe przyniosą agresorowi zamierzone rezultaty, może on zrezygnować z kosztownej inwazji militarnej. Modelowo jednak wojna hybrydowa nie wyklucza użycia siły.

Doniesienia o seriach podpaleń w różnych częściach Polski pokazują, że znajdujemy się już na zaawansowanym etapie wojny hybrydowej. Nie oznacza to jednak liniowej eskalacji – przeciwnik może posługiwać się złożonymi, elastycznymi kombinacjami narzędzi.

Kluczowa jest zdolność do funkcjonowania na wielu płaszczyznach jednocześnie: neutralizacja zagrożeń hybrydowych, unieszkodliwianie

agentury, budowanie odporności społecznej na manipulacje kognitywne oraz konsekwentne zbrojenia. Cel jest zaś jeden – sprawić, by potencjalny koszt agresji był dla przeciwnika nie do zaakceptowania.

Wojna hybrydowa nie zaczyna się od wystrzału – zaczyna się od podziału. Odporność państwa mierzy się dziś nie tylko siłą armii, lecz również spójnością społeczną i zdolnością do rozpoznania, że jesteśmy już na polu walki.

Gotowość na czarny scenariusz

W przygotowaniach do wojny szczególną wartość mają czarne scenariusze – nawet te najmniej prawdopodobne. Członkowie Sojuszu Północnoatlantyckiego powołują się na artykuł 5 Traktatu Waszyngtońskiego, który zobowiązuje do wspólnej odpowiedzi w razie napaści na którekolwiek z państw członkowskich. Problem w tym, że nawet przy najlepszych intencjach decyzja o wspólnej reakcji będzie wymagała czasu. Co więcej, każdy kraj samodzielnie określa zakres udzielanej pomocy.

Istnieje też potrzeba ciągłego przekonywania sojuszników – zwłaszcza tych, którzy mają mniejsze poczucie zagrożenia lub tradycyjnie dobre relacje z Rosją – że zagrożenie jest realne. Brak jednoznacznej, szybkiej reakcji może doprowadzić do utraty wiarygodności Sojuszu i tym samym osłabić jego zdolność do odstraszania – nie tylko wobec Rosji, ale także innych potencjalnych przeciwników zainteresowanych zmianą obecnego ładu międzynarodowego.

Potencjalny agresor zna polityczne realia NATO. Już dziś wzmacnia lęki i podsyca wątpliwości w społeczeństwach państw członkowskich, próbując zniechęcać je do wspólnego działania. W razie konfliktu te działania ulegną intensyfikacji – mając na celu podważenie praktycznego wymiaru traktatowej solidarności właśnie tam, gdzie będzie ona kluczowa: na realnym polu walki. Narzędzi jest wiele, a słabości społeczeństw państw sojuszniczych są przez niego dobrze rozpoznane.

Nie można też zapominać o artykule 3 Traktatu, który jasno wskazuje, że każdy kraj NATO ma obowiązek rozwijać własną zdolność do odparcia zbrojnej napaści. Oznacza to konieczność realnej oceny zagrożeń i przygotowania się na sytuację, w której trzeba będzie jak najskuteczniej odeprzeć pierwszy atak. Współpraca z sojusznikami to fundament, ale nie może zastąpić własnych przygotowań. Licząc na pomoc, musimy być gotowi na najgorsze.

Wyzwania potęguje demografia. Armia potrzebuje coraz więcej żołnierzy, a tymczasem dorosłość osiągają coraz mniej liczne roczniki. Zaawansowane systemy uzbrojenia wymagają długiego, kosztownego szkolenia – szczególnie w przypadku tak wyspecjalizowanych stanowisk jak piloci myśliwców, których przygotowanie trwa lata i kosztuje miliony.

Dlatego niezbędne jest szukanie asymetrii, czyli rozwiązań pozwalających ominąć własne ograniczenia i wzmocnić nasze zdolności bojowe w sposób, na który przeciwnik nie zna odpowiedzi. Mogą to być choćby szeroko rozwijane dziś systemy dronów, ale paleta możliwości jest znacznie szersza. Kluczowe

pytanie brzmi: czy znajdziemy wolę, aby z pełną determinacją pójść drogą innowacji technologicznych i organizacyjnych – nie tracąc przy tym tradycyjnych zdolności militarnych?

Wiara w sojusze nie zwalnia z obowiązku gotowości – to własna determinacja, zdolność przetrwania pierwszego uderzenia i przewaga innowacyjna stanowią dziś najpewniejszą linię obrony.

Nowa wojna – stare okopy, nowe technologie

Ukraińscy eksperci wojskowi określają trwający konflikt jako skrzyżowanie I i III wojny światowej – klasycznej wojny pozycyjnej, prowadzonej w okopach, z jednoczesnym użyciem nowoczesnego, stale udoskonalanego uzbrojenia. Mimo że Sojusz Północnoatlantycki istnieje od dekad i zainwestował ogromne środki w rozwój militarny, w swoim założeniu zawsze był sojuszem obronnym, nie prowadził nigdy pełnoskalowej, symetrycznej wojny. Tymczasem wojna w Ukrainie pokazała, że decydujące znaczenie ma często nie bardzo drogi, zaawansowany technologicznie sprzęt, ale ten tani, łatwo dostępny – możliwy do produkcji w ogromnych ilościach.

W Polsce środowiska zajmujące się obronnością debatują nad tym, na ile ewentualny konflikt NATO z Rosją byłby podobny do wojny toczonej dziś w Ukrainie. Kluczowy argument za odmiennym scenariuszem to zdolności obrony powietrznej – których Ukraina praktycznie nie posiada, a NATO teoretycznie utrzymuje przewagę w tym obszarze. Jednocześnie nikt nie ma wątpliwości, że upowszechnienie dronów zmieniło sposób myślenia o współczesnym polu walki – radykalnie i nieodwracalnie.

Otwartym pozostaje pytanie, gdzie ewentualna wojna miałaby się toczyć – na czyim terytorium? Czy zaakceptujemy scenariusz przyjęcia pierwszego uderzenia i prowadzenia wojny obronnej na własnym terenie, czy też zdecydujemy się na aktywne działanie na terytorium przeciwnika? Każda z tych opcji niesie inne ryzyka – również związane z potencjalnym użyciem taktycznej broni jądrowej.

Czy Polska wyciąga wnioski z wojny w Ukrainie? Tak – zbieramy doświadczenia. Czy wykorzystujemy je w pełni? Z tym bywa różnie. Jako członek NATO musimy budować nasze zdolności obronne w taki sposób, by współgrały z potencjałem całego Sojuszu – co, w przypadku tak rozbudowanej struktury, nie zawsze sprzyja szybkiemu dostosowywaniu się do zmieniającej się rzeczywistości pola walki.

Wojna w Ukrainie obnażyła specyfikę nowoczesnego konfliktu: zwycięża nie ten, kto ma najdroższy sprzęt, lecz ten, kto potrafi go szybko produkować, elastycznie wykorzystywać i ciągle zmieniać taktykę.

Polska jako architekt regionalnego bezpieczeństwa

Trudne położenie geopolityczne, rozmiar terytorium, znajomość przeciwnika oraz wysokie nakłady na obronność – to niepodważalne atuty Polski, które

predestynują nas do odgrywania kluczowej roli w międzynarodowej polityce bezpieczeństwa. Polska ma pełny mandat, by aktywnie współtworzyć europejską politykę odstraszania, skutecznie wspierać Ukrainę w walce o suwerenność oraz budować szerokie poparcie dla tych działań na forum Unii Europejskiej.

Skuteczna polityka bezpieczeństwa wymaga dziś spojrzenia w perspektywie 360 stopni – od Bałtyku po Pacyfik, od Brukseli po Seul – z gotowością do budowania sojuszy również tam, gdzie dotąd ich nie zawieraliśmy.

Obecne wyzwania wymagają nowego podejścia – większej czujności, elastyczności i zdolności do dostrzegania zagrożeń różnorodnej natury. Oznacza to konieczność poszukiwania sojuszy również tam, gdzie dotąd ich nie szukaliśmy – także w relacjach pozornie egzotycznych. Potrzebujemy podejścia obejmującego „360 stopni": różne kierunki, różne intensywności, różne priorytety. Każdy partner ma inne lęki, inne interesy i inne zasoby – naszą rolą jest rozpoznawać te różnice i budować komplementarne, elastyczne formy współpracy.

Dla Polski naturalnym kierunkiem rozwoju są również więzi z demokratycznymi państwami Indo-Pacyfiku – Koreą Południową, Japonią, Australią czy Nową Zelandią. Choć patrzą one na zagrożenia z innej perspektywy niż Europa, jednoznacznie sygnalizują wolę współpracy z Unią Europejską i Polską. Te kontakty należy rozwijać – świadomie, strategicznie i z otwartością.

Medycyna czasu wojny – niewidzialny front przygotowań

Lista zagadnień, o których trzeba dziś rozmawiać w kontekście bezpieczeństwa, jest długa. Zaskakująco rzadko porusza się jednak kwestię, którą należałoby określić mianem medycyny czasu wojny – ze szczególnym uwzględnieniem medycyny pola walki.

Obecnie uwaga Ministerstwa Obrony Narodowej, Sztabu Generalnego i dowództw koncentruje się przede wszystkim na zakupie uzbrojenia oraz szkoleniu żołnierzy do jego obsługi. Tymczasem wojna to nie tylko sprzęt – to przede wszystkim ludzie. Bezpośredni konflikt oznacza również rannych: potrzebujących natychmiastowej pomocy, ewakuacji, opieki, leczenia, a następnie rehabilitacji fizycznej i psychicznej. Dopiero wtedy można mówić o przywracaniu zdolności bojowej.

Doświadczenia wyniesione z wojny na Ukrainie jednoznacznie pokazują, że sposób organizacji opieki medycznej musi zostać przemyślany na nowo. W warunkach masowego użycia dronów szpitale polowe nie mogą być już ulokowane w namiotach – muszą działać w infrastrukturze podziemnej. Karetki, które jednorazowo transportują kilku rannych, stają się zbyt łatwym celem. Rośnie rola małych, rozproszonych środków ewakuacji.

Już dziś istnieją drony zdolne do transportowania rannych z pola walki, a testowane są rozwiązania pozwalające zdalnie odczytywać ich parametry życiowe jeszcze przed ewakuacją. Te technologie zmieniają reguły gry.

Medycyna wojny to nie zaplecze – to linia frontu. Bez nowoczesnego systemu opieki nad rannymi nie da się skutecznie walczyć ani wygrać pokoju.

W konsekwencji także medycyna cywilna musi przystosować się do nowej rzeczywistości – pojawią się bowiem nowe grupy pacjentów, z zupełnie innymi niż dotąd typami obrażeń i problemów psychicznych. To wymaga współpracy, wymiany doświadczeń i ścisłego powiązania systemu wojskowego z cywilnym. Kluczowe jest tu uczenie się od ukraińskich partnerów – z uwzględnieniem różnic kontekstowych, tj. bez kopiowania ich rozwiązań wprost.

Na koniec jedna rzecz pozostaje pewna: im lepiej przygotujemy się na możliwy konflikt – także od strony medycznej – tym większa szansa, że nigdy do niego nie dojdzie. ■

O AUTORCE

Joanna Kluzik-Rostkowska – Posłanka na Sejm RP od 2007 r., obecnie Wiceprzewodnicząca Komisji Obrony Narodowej i członkini Komisji Spraw Zagranicznych. Przewodniczy polskiej delegacji do Zgromadzenia Parlamentarnego NATO, działa także w ZP OBWE i kieruje polsko-afgańską grupą parlamentarną. Minister edukacji narodowej (2013-2015) w rządzie Donalda Tuska, posłanka na Sejm RP, była minister pracy i polityki społecznej (w 2007) w rządzie Jarosława Kaczyńskiego. Działaczka opozycji antykomunistycznej, członkini Niezależnego Zrzeszenia Studentów, reporterka prasy podziemnej, a po demokratyzacji kraju dziennikarka opiniotwórczych magazynów, jak „Tygodnik Solidarność", miesięcznik „Konfrontacje", tygodniki „Wprost" i „Nowe Państwo". Była korespondentką zagraniczną, m.in. w Bośni i Czeczenii. Zajmowała się również dziennikarstwem śledczym. Była pierwszym zastępcą redaktor naczelnej najbardziej poczytnego w Polsce tygodnika dla kobiet „Przyjaciółka". Pełniła funkcję pełnomocnika prezydenta Warszawy ds. kobiet i rodziny oraz w randze podsekretarza stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej przejęła kompetencje Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn. Dwukrotnie zdobyła mandat parlamentarny. Od 2011 związana z Platformą Obywatelską. Absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Bezpieczeństwo żywnościowe – musimy patrzeć szeroko

dr Czesław Siekierski
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Współczesne bezpieczeństwo żywnościowe to znacznie więcej niż krajowa samowystarczalność w produkcji żywności. W obliczu globalizacji, zmian klimatycznych i rosnących oczekiwań społecznych, pojęcie to obejmuje także jakość i wartość odżywczą produktów, stabilność dostaw oraz dostępność ekonomiczną. Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej, będąca od dekad filarem europejskiego systemu żywnościowego, musi dziś nie tylko odpowiadać na kryzysy, ale także równoważyć cele produkcyjne z koniecznością ochrony środowiska. Przyszłość bezpieczeństwa żywnościowego będzie zależeć od zdolności do pogodzenia tych wymagań – przy zachowaniu trwałości rolnictwa i równowagi społecznej.

Miarą bezpieczeństwa żywnościowego tradycyjnie była samowystarczalność, rozumiana jako zdolność kraju do wyprodukowania całości lub przeważającej części żywności niezbędnej do zaspokojenia potrzeb obywateli. Początkowo bezpieczeństwo żywnościowe definiowano więc jako zapewnienie stałej dostępności odpowiedniej ilości podstawowych produktów żywnościowych. Skupienie się na wolumenie produkcji odzwierciedlało powojenne obawy o zapewnienie ludności podstawowego wyżywienia. Współcześnie pojęcie to obejmuje znacznie więcej niż tylko fizyczną dostępność żywności. Wraz z rozwojem gospodarczym, globalizacją rynków, postępem w transporcie i handlu, bogaceniem się społeczeństw oraz zmianą postaw konsumenckich, definicja bezpieczeństwa żywnościowego została rozszerzona o szereg dodatkowych, istotnych aspektów.

Od samowystarczalności do kompleksowego bezpieczeństwa żywnościowego

Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) definiuje bezpieczeństwo żywnościowe jako sytuację, w której wszyscy ludzie, w każdym czasie, mają fizyczny, społeczny i ekonomiczny dostęp do wystarczającej ilości bezpiecznej żywności odpowiedniej pod względem odżywczym, która zaspokaja ich potrzeby żywieniowe i preferencje, umożliwiającej prowadzenie aktywnego i zdrowego życia.

Ta powszechnie akceptowana definicja wykracza daleko poza samą fizyczną dostępność, obejmując także przystępność ekonomiczną, jakość, zgodność z preferencjami kulturowymi, a co szczególnie istotne – stabilność dostępu niezależnie od niespodziewanych zdarzeń gospodarczych, politycznych czy klimatycznych. Unia Europejska podziela to szerokie, kompleksowe ujęcie bezpieczeństwa żywnościowego, co tworzy wspólny fundament do projektowania i realizacji polityki rolnej i żywnościowej.

Bezpieczeństwo żywnościowe jest w Unii Europejskiej rozumiane szeroko, jako zdolność zapewnienia wszystkim ludziom stałego dostępu do żywności zdrowej, wartościowej i zgodnej z ich potrzebami – także w obliczu kryzysów. Wspólna Polityka Rolna UE, obejmująca cały łańcuch „od pola do stołu", od lat tworzy stabilny fundament dla tak rozumianego bezpieczeństwa.

Wspólna Polityka Rolna (WPR) Unii Europejskiej od samego początku za swój kluczowy cel stawia zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego. Doświadczenia związane z jej wdrażaniem pokazują, że już w pierwszych latach realizacji wspólnotowy charakter tej polityki okazał się skuteczny w zapewnianiu wydolności żywnościowej. Historycznie polityka rolna skupiała się przede wszystkim na rolnictwie rozumianym jako produkcja surowców w gospodarstwach rolnych. Obecnie jest to w istocie polityka rolno-żywnościowa, obejmująca cały łańcuch „od pola do stołu", z niekwestionowaną rolą przemysłu spożywczego. Wsparcie udzielane poprzez instrumenty WPR sprawia, że unijny system żywnościowy od wielu lat cechuje się odpornością, a obawy o bezpieczeństwo żywnościowe w Europie należą do rzadkości.

Unijna polityka rolna filarem stabilności systemu żywnościowego

Również w Polsce, po zmianach ustrojowych, a szczególnie w warunkach rozwoju rolnictwa po przystąpieniu do Unii Europejskiej, samowystarczalność w produkcji podstawowych surowców żywnościowych została skutecznie zagwarantowana. Dynamicznie rozwijający się sektor rolny zapewnia stabilność krajowego bezpieczeństwa żywnościowego. Przemiany strukturalne, intensywne inwestycje w rolnictwie oraz rozwój sektora przetwórczego stwarzają swoisty bufor przed globalnymi zakłóceniami.

Obecnie bezpieczeństwo żywnościowe w Polsce i Unii Europejskiej nie jest zagrożone. Polska eksportuje prawie 40% swojej produkcji żywności, a Unia Europejska pozostaje największym eksporterem żywności na świecie, osiągając w 2023 roku nadwyżkę handlową na poziomie 70 miliardów euro. Należy jednak pamiętać, że bezpieczeństwo żywnościowe nie jest nam dane raz na zawsze, jego poziom zmienia się bowiem wraz z dynamiką procesów gospodarczych, w zależności od sytuacji politycznej i czynników bezpośrednio wpływających na rolnictwo. Regionalne i globalne kryzysy ekonomiczne powodują, że przystępność cenowa żywności staje się coraz większym problemem, szczególnie dla osób o najniższych dochodach.

Silne rolnictwo i rozwinięty sektor przetwórczy stanowią mocny fundament bezpieczeństwa żywnościowego Polski. Jednak globalne kryzysy przypominają, że trwałość tego bezpieczeństwa wymaga stałej czujności i adaptacji do zmiennych warunków gospodarczych.

Polska wieś i sektor rolny w systemie bezpieczeństwa żywnościowego

Przyczyn kryzysów żywnościowych jest wiele – często są one rezultatem splotu różnorodnych czynników. W ostatnich latach były to m.in. gospodarcze konsekwencje pandemii COVID-19 oraz wojna na Ukrainie, a jeszcze wcześniej - kryzys z 2008 roku, który miał swoje źródło w sektorze bankowym. Szoki ekonomiczne, szczególnie te o zasięgu globalnym, mogą znacząco osłabić bezpieczeństwo żywnościowe, nawet w tak rozwiniętym regionie jak Unia Europejska. Prowadzą one do zakłóceń w łańcuchach dostaw i wzrostu cen energii, co skutkuje inflacją. W takich warunkach najmniej zarabiający tracą ekonomiczny dostęp do żywności. Rolą polityki rolnej jest łagodzenie skutków takich sytuacji. Ukierunkowane interwencje, np. w postaci dopłat bezpośrednich, sprawiają, że część wynagrodzenia za pracę rolnika pokrywana jest ze środków publicznych, co pozwala obniżyć ceny surowców rolniczych – często będących głównym składnikiem finalnej ceny produktu żywnościowego – w stosunku do sytuacji bez wsparcia.

Postępujący proces globalizacji stawia przed UE kolejne wyzwania dla bezpieczeństwa żywnościowego w nadchodzących latach. Kluczowym warunkiem jego utrzymania będzie utrzymanie bazy produkcyjnej rolnictwa, tj. gruntów rolnych, środowiska naturalnego oraz żywotnych ekonomicznie gospodarstw rolnych. Wśród czynników zagrażających bezpieczeństwu żywnościowemu Polski wymienia się m.in. zmniejszającą się powierzchnię i jakość użytków rolnych, malejące zasoby i dostępność wody, rosnące koszty produkcji (zwłaszcza energii i środków produkcji), rozprzestrzenianie się chorób roślin i zwierząt, starzenie się rolników i brak następców, czynniki zewnętrzne (konflikty zbrojne, nieuczciwa konkurencja, spekulacje, pandemie, zakłócenia łańcuchów dostaw), a także ekstremalne zjawiska pogodowe będące konsekwencją zmian klimatycznych.

Bezpieczeństwo żywnościowe nie zależy dziś wyłącznie od plonów, lecz od odporności systemu na złożone kryzysy – gospodarcze, klimatyczne i geopolityczne – których skutki najdotkliwiej odczuwają najsłabsi.

Na produkcję i podaż surowców rolnych wpływa również reakcja uprawianych roślin i hodowanych zwierząt na zmieniające się warunki klimatyczne: temperatury, rozkład opadów (susze i powodzie) oraz występowanie ekstremalnych zjawisk pogodowych. Ich skutkiem są: kurczenie się zasobów wodnych, erozja gleby, spadek plonów i wydajności zwierząt, zakłócenia w dostawach surowców rolnych, pogorszenie jakości żywności, pojawianie się niespotykanych dotąd patogenów, czy też zmniejszenie skuteczności środków ochrony roślin. Wszystko to skutkuje wahaniami dochodów, spadkiem rentowności produkcji i wzrostem ryzyka dla rolników.

Nowe zagrożenia i wyzwania dla produkcji rolnej

Integralną częścią polityki bezpieczeństwa żywnościowego UE jest bezpieczeństwo samej żywności. Wspólna Polityka Rolna UE posiada jedne z najsurowszych na świecie wymagań dotyczących produkcji żywności w zakresie bezpieczeństwa, higieny, tożsamości i składu produktów. Na poziomie gospodarstwa rolnego dochodzą do tego dodatkowe wymogi związane z dobrostanem zwierząt, ochroną zasobów ziemi i wody oraz minimalizacją wpływu rolnictwa na środowisko i klimat. Jest to kurs na politykę o bardziej strategicznym niż czysto rynkowym charakterze.

Fundamentalnym pytaniem, na które trzeba będzie odpowiedzieć w ramach dyskusji o przyszłości Wspólnej Polityki Rolnej, jest to, czy koncentracja na krótkoterminowym bezpieczeństwie żywnościowym – w reakcji na ostatnie kryzysy – nie przesłoni długofalowej potrzeby zielonej transformacji rolnictwa. Przyszła WPR powinna dostosować mechanizmy interwencji do realizacji skutecznych działań adaptacyjnych i mitygacyjnych w obszarze zmian klimatycznych. Kierunek ten nie może jednak naruszać bieżących interesów rolników, potrzeb społecznych ani podstawowych gwarancji bezpieczeństwa żywnościowego.

W ramach polskiej prezydencji w UE, 5 marca 2025 r., odbyła się konferencja wysokiego szczebla poświęcona bezpieczeństwu żywnościowemu i roli WPR w tym obszarze. Przedstawiciele państw członkowskich dyskutowali m.in. o wspólnej strategii zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. Główne rekomendacje dotyczyły przede wszystkim uproszczenia przepisów legislacyjnych. Wskazano także na wyzwania transformacji rolnictwa wymagające elastycznego podejścia dostosowanego do uwarunkowań krajowych, potrzebę stworzenia systemu zachęt i sprawiedliwego wynagradzania rolników za działania prośrodowiskowe, a także konieczność wsparcia rozwoju biogospodarki i nowoczesnych technologii.

Pomimo rosnącej roli działań prośrodowiskowych i klimatycznych, podstawowym celem przyszłej WPR pozostaje wspieranie dochodów gospodarstw rolnych oraz odporności sektora rolniczego w całej UE. Ekonomiczna rentowność działalności rolniczej jest podstawowym warunkiem utrzymania zdolności produkcyjnej i tym samym zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. Dochody gospodarstw muszą gwarantować odpowiedni poziom życia rodzinom rolniczym, jak również umożliwiać kontynuację produkcji, inwestowanie i rozwój gospodarstw.

Wspólna Polityka Rolna musi dziś nie tylko chronić bezpieczeństwo żywnościowe, ale jednocześnie tworzyć warunki do zielonej transformacji – łącząc odporność sektora rolnego z jego zdolnością do sprostania wyzwaniom środowiskowym i społecznym.

Płatności bezpośrednie powinny przyczyniać się do bardziej stabilnej i niezawodnej podaży żywności. W ramach WPR na lata 2023–2027 pierwszy cel szczegółowy wyraźnie wskazuje: „wspieranie godziwych dochodów gospodarstw rolnych i ich odporności w całej

Unii w celu zwiększenia bezpieczeństwa żywnościowego". Polska, w swoim Planie Strategicznym dla WPR na lata 2023–2027, w pełni podziela ten priorytet. Konstrukcja planu wskazuje na krajowe zaangażowanie w realizację wspólnych celów UE. Istnieje zatem uzasadniona nadzieja, że system płatności bezpośrednich – jako bufor chroniący przed rynkowymi wahaniami – zostanie utrzymany.

Przyszła WPR powinna także wspierać konkurencyjność gospodarstw poprzez implementację nowoczesnych technologii, w tym cyfrowych. Wdrażanie rozwiązań z zakresu rolnictwa precyzyjnego postrzegane jest jako sposób na poprawę efektywności wykorzystania zasobów i ograniczenie śladu środowiskowego produkcji rolnej. Gospodarstwa powinny opierać się na ścisłej współpracy z nauką i doradztwem – wykorzystanie badań, innowacji i postępu technologicznego jest dziś kluczowe dla zrównoważonego (ekonomicznie, środowiskowo i społecznie) zwiększania produktywności.

Jednym z kluczowych zadań przyszłej WPR będzie stworzenie warunków dla racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi – co będzie miało kluczowe znaczenie nie tylko z punktu widzenia obecnego, ale także przyszłego bezpieczeństwa żywnościowego. Obowiązujące obecnie mechanizmy WPR łączą efektywność ekonomiczną z wymogami ograniczonego wpływu na środowisko i klimat. Ochrona gleby, zasobów wodnych i jakości powietrza oraz przeciwdziałanie zmianom klimatu są niezbędne, jeśli myślimy o bezpieczeństwie żywnościowym w perspektywie wielopokoleniowej.

Dowodem dostosowań polityki do tak rozumianych oczekiwań społecznych jest przesunięcie w kierunku systemu opartego na zachętach, a nie na warunkowości. Aspekt ten bardzo mocno został wskazany przez unijnego komisarza ds. rolnictwa Christopha Hansena podczas prezentacji dokumentu, pn.: „Pakiet uproszczeń WPR" (COM(2025) 236 final), którego głównym celem jest znaczące uproszczenie i reforma przepisów oraz procedur WPR. Aktywne nagradzanie korzystnych praktyk, czego przykładem są ekoschematy, jednocześnie wspiera rolników w produkcji żywności oraz aktywnie angażuje ich w dostarczenie dóbr środowiskowo-klimatycznych. Koncepcja wynagradzania rolników za świadczenie usług ekosystemowych zyskuje coraz szerszą akceptację wśród producentów.

Zielona transformacja a przyszłość WPR

Pogłębiające się zmiany klimatu niosą ze sobą ryzyko utraty globalnego bezpieczeństwa żywnościowego i załamania stabilności światowego systemu żywnościowego. Dlatego Europa musi reagować na wyzwania klimatyczne już dziś – i to w sposób skoordynowany z partnerami międzynarodowymi. W pojedynkę nie da się osiągnąć oczekiwanych efektów. Napięcia i konflikty geopolityczne dodatkowo

Zabezpieczenie przyszłości rolnictwa wymaga dziś równoczesnego reagowania na wyzwania klimatyczne i demograficzne – bez młodego pokolenia rolników oraz międzynarodowej współpracy, Europa nie utrzyma stabilności swojego systemu żywnościowego.

zwiększają niestabilność przepływów handlowych i pogłębiają zmienność cen. Dobitnym tego przykładem jest wojna na Ukrainie, ale także rosnący protekcjonizm i ograniczenia handlowe, które destabilizują globalne rynki żywnościowe.

W kontekście międzynarodowych uwarunkowań bezpieczeństwa żywnościowego istotnym czynnikiem jest prognozowany wzrost populacji na świecie, który znacząco zwiększy globalny popyt na żywność. Jednocześnie w Unii Europejskiej mamy do czynienia z odmienną dynamiką demograficzną. Starzenie się społeczeństwa oznacza kurczenie się zasobów pracy – szczególnie w rolnictwie. Długoterminową stabilność sektora będzie warunkować także problem sukcesji gospodarstw oraz rosnący udział starszych rolników w strukturze zatrudnienia. Nie bez powodu w ramach Wspólnej Polityki Rolnej wdrażane są mechanizmy zachęcające młode pokolenie do podejmowania działalności rolniczej. Tego typu instrumenty wsparcia powinny być kontynuowane również w kolejnej perspektywie finansowej.

Demografia, konsument i zmieniające się potrzeby społeczne

Bezpieczeństwo żywnościowe nie ogranicza się do roli rolnictwa, przemysłu i handlu, lecz obejmuje także finalnych konsumentów żywności. Bogacenie się społeczeństw, rozwój przemysłu i dystrybucji, wartościowanie czasu i wiele innych czynników kształtuje zmiany we wzorcach żywieniowych. Przemiana postaw konsumenckich na rynku żywnościowym znacząco przyspieszyła, czemu sprzyja szybki przepływ informacji – zwłaszcza za pośrednictwem mediów społecznościowych. Ewoluujące preferencje konsumentów wymuszają dostosowania w całym łańcuchu wartości, także w rolnictwie. Zwiększony popyt na produkty zwierzęce wywiera presję na zasoby wodne w rolnictwie, co ma również swoje skutki środowiskowe. Eksperci twierdzą, że przejście na bardziej zrównoważoną dietę jest kluczowe dla długoterminowego bezpieczeństwa żywnościowego.

W nawiązaniu do konkluzji Europejskiego Kongresu Odnowy i Rozwoju Wsi, który odbył się w Poznaniu w dniach 8–10 maja 2025 r., warto podkreślić ważną rolę obszarów wiejskich, które stanowią niezbędne otoczenie dla produkcji rolnej zapewniającej bezpieczeństwo żywnościowe. Dlatego przyszła WPR musi uwzględniać odpowiednie finansowanie mające na celu zaspokojenie specyficznych potrzeb i wyzwań stojących także przed obszarami wiejskimi.

Doświadczenia wielu lat wdrażania WPR dowodzą, że jest to polityka skuteczna nie tylko w kształtowaniu efektywności i konkurencyjności, ale również w budowaniu odporności sektora rolnego w obliczu zmian klimatyczno-środowiskowych. Niemniej istnieją obawy, że dalsze rozszerzenie zakresu warunkowości środowiskowej w przyszłej WPR – mimo jej pozytywnego długoterminowego wpływu na bioróżnorodność i klimat – może osłabić bieżące zdolności produkcyjne i konkurencyjność rolnictwa w UE. Rolą polityki rolnej jest więc poszukiwanie kompromisu między krótkoterminowymi mikroekonomicznymi celami produkcyjnymi a długofalowym społecznym oczekiwaniem troski o klimat i środowisko.

Rozwiązania dla WPR na okres po 2027 roku będą miały kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa żywnościowego, gdyż – jak już wspomniano – WPR pozostaje jednym z fundamentów architektury bezpieczeństwa UE. Należy przy tym pamiętać, że udział wydatków na WPR w budżecie UE w ciągu ostatnich 30 lat zmniejszył się radykalnie – z prawie 75% do około 31–32%. W tym samym czasie do Unii przystąpiło 18 nowych państw, co oznacza, że obecnie wydatki na jednego rolnika są znacznie niższe niż wcześniej. Tymczasem przed rolnictwem piętrzą się coraz poważniejsze wyzwania: zmiany klimatu, rosnące koszty produkcji czy zakłócenia łańcuchów dostaw spowodowane pandemią i wojnami. Dlatego wynegocjowanie adekwatnego do wyzwań budżetu w kolejnych wieloletnich ramach finansowych będzie kwestią zasadniczą – zarówno dla rolnictwa, jak i dla obszarów wiejskich.

Długoterminowe bezpieczeństwo żywnościowe zależy od obecnych praktyk rolniczych, które z jednej strony mają być przyjazne dla środowiska i klimatu, a z drugiej - dostarczać rentownej produkcji rolnej.

Bezpieczeństwo żywnościowe zaczyna się na polu, ale kończy przy stole – dlatego przyszła polityka rolna musi równie skutecznie wspierać rolników, chronić środowisko i odpowiadać na zmieniające się potrzeby konsumentów.

Powstający przy tym konflikt interesów rozwiązywany jest dziś w ramach Wspólnej Polityki Rolnej. Równoważenie rentowności mikroekonomicznej z celami środowiskowo-klimatycznymi nadal pozostanie jednak wyzwaniem. Kluczowe będzie wypracowanie swoistego „ładu" w zakresie realizacji celów środowiskowych i zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. Wśród pojawiających się głosów krytycznych wskazuje się, że rosnące ambicje środowiskowe oraz przejście na rolnictwo zrównoważone mogą się okazać zbyt kosztowne. To realna obawa – a odpowiedź na nią będzie uzależniona od społecznej akceptacji dla dużej skali wydatków na politykę rolną. Projektując przyszłą WPR, należy też brać pod uwagę, że nadal musi ona odgrywać kluczową rolę w bezpieczeństwie żywnościowym. ■

O AUTORZE

dr Czesław Siekierski – polski polityk i ekonomista, doktor nauk ekonomiczno-rolniczych, Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Absolwent Wydziału Rolniczego Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (na tej samej uczelni, na Wydziale Ekonomiki Rolnictwa, uzyskał stopień doktora). W latach 1993-1998 pełnił funkcję Dyrektora Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA i prowadził działania zmierzające do przygotowania polskiej wsi i rolnictwa do integracji z Unią Europejską. W latach 1997-2004 był posłem na Sejm RP II i IV kadencji. W latach 2001-2003 pełnił funkcję Sekretarza Stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz pełnomocnika rządu do przygotowania polskiego rolnictwa do integracji z Unią Europejską. Od 2004 r. do 2019 r. był posłem w Parlamencie Europejskim, gdzie w latach 2009-2014 pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a następnie, w latach 2014-2019, Przewodniczącego tej Komisji. W 2019 r. uzyskał mandat posła na Sejm RP IX kadencji. Obecnie jest posłem na Sejm RP X kadencji. 13 grudnia 2023 r. powołany na urząd Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Systemowa zdolność do odbudowy jako fundament odporności państwa

Marcin Kierwiński
Minister ds. odbudowy po powodzi z września 2024 roku

Odporność państwa to nie tylko zdolność do zapobiegania różnego rodzaju kryzysom i szybkiej reakcji w momencie ich wystąpienia, ale także umiejętność sprawnej, skoordynowanej i solidarnej odbudowy. Tworzymy państwo uczące się, które wyciąga wnioski, implementując rozwiązania. Wobec rosnącej częstotliwości katastrof naturalnych i złożoności zagrożeń, kluczowe staje się myślenie o odbudowie nie jako o doraźnym działaniu, lecz jako trwałym elemencie polityki bezpieczeństwa. Tylko państwo przygotowane do niesienia efektywnej pomocy pokryzysowej można uznać za naprawdę „odporne".

Odbudowa – test dla instytucji

Rok 2024 przyniósł jedno z najtrudniejszych doświadczeń ostatnich lat – powódź, która dotknęła dziesiątki miejscowości i tysiące rodzin. Jako minister ds. odbudowy, doświadczam, jak wielką próbą dla instytucji publicznych jest stworzenie systemu umożliwiającego przywrócenie stabilności. Stoi przede mną szereg wyzwań. Pełnię funkcję ministra, który koordynuje pracę wielu resortów i instytucji państwowych. Pracuję bez zaplecza wyspecjalizowanego ministerstwa, dysponując ograniczonymi zasobami ludzkimi – dwoma departamentami w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Widzę konieczność odtworzenia dawnych kompetencji i struktur administracyjnych, które zostały zredukowane wraz z upływem lat od wystąpienia kolejnych powodzi – w 1997 roku i 2010 roku. Odbudowa to coś więcej niż remont mostu czy odtworzenie sieci wodno-kanalizacyjnej. To szeroko rozumiane przywracanie normalności - proces społeczny, instytucjonalny i infrastrukturalny. My przechodzimy od państwa reaktywnego, reagującego na zagrożenia, do modelu państwa uczącego się i wyciągającego wnioski.

Dlatego mówiąc o bezpieczeństwie, musimy mówić o trwałości rozwiązań – o tym, czy mamy zdolność nie tylko do interwencji, ale i do uczenia się, modernizacji i systemowego planowania odporności. Musimy zacząć traktować odbudowę nie jako fazę końcową,

lecz jako nieodłączną część polityki bezpieczeństwa. I musimy zaprojektować ją jako powtarzalny proces, zakorzeniony w strukturze instytucjonalnej.

Odbudowa nie jest końcową fazą kryzysu – to integralna część systemu bezpieczeństwa. Państwo odporne to takie, które potrafi działać nie tylko w chwili zagrożenia, ale także w długim horyzoncie – w perspektywie „przywracania normalności".

Długofalowe myślenie o odporności

Odbudowa musi być traktowana strategicznie. Nie wystarczy wrócić do stanu sprzed katastrofy – trzeba być lepiej przygotowanym na podobne zdarzenia w przyszłości. W tym i ubiegłym roku uruchomiliśmy rekordowe środki – blisko 5 miliardów złotych – na pomoc dla poszkodowanych i odbudowę infrastruktury krytycznej. Nie mniej ważne niż pomoc finansowa są mechanizmy organizacyjne, które muszą działać zanim pojawi się potrzeba ich użycia.

Dlatego jestem przekonany, że w państwie powinniśmy mieć wyspecjalizowane komórki, mogą to być wydziały czy departamenty w ministerstwach, zdolne do błyskawicznych działań po wystąpieniu klęski żywiołowej. Rekomendowanym rozwiązaniem jest utrzymanie stałej struktury. Warunkiem jest jednak jej elastyczność. W czasach operacyjnego spokoju taka komórka mogłaby funkcjonować przy wsparciu niezbędnych zasobów kadrowych, natomiast po wystąpieniu kataklizmu integrować siły i środki oddelegowane czasowo z innych instytucji – od służb mundurowych (m.in. straż pożarna, wojsko), przez organizacje państwowe (np. Wody Polskie, GDDKiA, PKP-PLK), po ministerstwa (m.in. MSWiA, MSiT, MEN, MI, MKiŚ).

Wypracowaliśmy ten model działania podczas wielu miesięcy intensywnej pracy na rzecz przywracania normalności, usuwania skutków powodzi i odbudowy infrastruktury. Doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że państwo silne to państwo przygotowane.

Taka struktura mogłaby w czasie operacyjnego spokoju zajmować się gromadzeniem danych o zagrożeniach klimatycznych, epidemiologicznych czy geopolitycznych, modelowaniem matematycznym, prowadzić regularne ćwiczenia międzyinstytucjonalne, edukować władze lokalne, przygotowywać mapy ryzyk i scenariusze postępowania. W momentach kryzysowych – koordynować działania, dostarczać know-how i angażować sprawdzonych ludzi. Bo skuteczność bierze się z gotowości do działania.

Skuteczność bierze się z gotowości do działania. Tylko wcześniej zaprojektowany, przećwiczony i sprawdzony system ma szansę efektywnie działać w czasie rzeczywistego kryzysu.

Współpraca rządu i samorządów

Nie ma skutecznej odbudowy bez dobrze ułożonej współpracy między poziomem centralnym a lokalnym. Samorządy są pierwszą linią kontaktu z mieszkańcami, ale bez wsparcia systemowego – finansowego, instytucjonalnego, prawnego – nie będą

w stanie skutecznie działać. Potrzebujemy elastycznego modelu zarządzania, który z jednej strony daje przestrzeń decyzyjną lokalnym liderom, a z drugiej zapewnia jasne ramy odpowiedzialności, przepływu informacji, ale też pozwala interweniować w sytuacjach, w których samorządowcy sobie nie radzą.

Nie da się skutecznie działać bez zaufania. Zaufania rządu do samorządów, służb do urzędników, obywateli do państwa. Tego rodzaju zaufanie buduje się latami – gdy komunikacja jest otwarta, decyzje przewidywalne, a wsparcie realne.

W procesie odbudowy po powodzi te mechanizmy w wielu miejscach zadziałały dobrze, ale nie wszędzie. To pokazuje, że potrzebujemy systemu, który działa również w czasie pomiędzy katastrofami, gdy z pozoru „nic się nie dzieje". Właśnie wtedy jest czas na szkolenia, budowę procedur, analizę zagrożeń i wzmacnianie odporności strukturalnej.

Z tego doświadczenia płynie też drugi wniosek: nie da się skutecznie działać bez zaufania. Zaufania rządu do samorządów, służb do urzędników, obywateli do państwa. A zaufanie rodzi się nie w trakcie, ale przed kryzysem – gdy komunikacja jest otwarta, decyzje przewidywalne, a wsparcie realne.

Odbudowa w okresie spokoju

Jeśli chcemy budować realną odporność państwa, musimy poważnie potraktować okres spokoju jako czas przygotowania. Odbudowa powinna być planowana i ćwiczona zanim będzie konieczna. Taka „zimna rezerwa instytucjonalna" – zespoły ludzi, analityków, inżynierów, administracji – osób gotowych do działania – może być kosztowna w utrzymaniu. Ale koszt nieprzygotowania jest znacznie większy. Widzieliśmy to podczas pandemii, widzimy to w trakcie obecnej odbudowy po powodzi.

Dziś państwo polskie posiada wiele wyspecjalizowanych zasobów – w Rządowym Centrum Bezpieczeństwa, w Państwowej Straży Pożarnej, w województwach i gminach. Ale ten potencjał jest rozproszony, potrzebujemy koordynacji, wspólnego planu i instytucji, która działa wyprzedzająco. Musimy nauczyć się działać wtedy, gdy można jeszcze zapobiec chociaż części negatywnych skutków sytuacji wyjątkowej.

Odbudowa powinna być planowana w czasie operacyjnego spokoju i ćwiczona zanim stanie się koniecznością. Koszt gotowości jest wysoki, ale koszt zaniechania – zawsze wyższy.

Odporność to konieczność

Odbudowa po powodzi jest dowodem, że Polacy potrafią działać razem – rząd, samorząd, służby, mieszkańcy. Pokazuje też, że bez odpowiednich struktur instytucjonalnych i finansowych, ta energia szybko może się wypalić. Dlatego powinniśmy myśleć o odbudowie nie jako o „reagowaniu", ale jako o długofalowej polityce państwa uczącego się – zaplanowanej, opartej o wiarygodne dane, zbudowanej na współpracy i zrozumieniu różnych perspektyw.

Zdolność odbudowy po kryzysach to wymierny element bezpieczeństwa Polski.

Dlatego o odporności powinniśmy myśleć jak o fundamencie. Ten fundament zaczynamy właśnie dziś budować. I nie chodzi tu tylko o dokumenty, strategie i zmiany legislacyjne, ale rozwijanie realnych kompetencji, struktur organizacyjnych i osobowych, gotowych do działania w sytuacji kolejnych nieprzewidywalnych zdarzeń o dużej skali. ■

O AUTORZE

Marcin Kierwiński – Minister – Członek Rady Ministrów. Polski polityk i samorządowiec. Absolwent Wydziału Elektroniki i Technik Informacyjnych oraz Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej. W 2003 r. ukończył studia podyplomowe w Instytucie „Orgmasz". W latach 2000–2007 pracował w PZL Warszawa-Okęcie. W 2006 r. został radnym m.st. Warszawy. Następnie pełnił funkcję wiceprezesa zarządu IF Max-Film (2007) i Portu Lotniczego Warszawa-Modlin (2007–2010). W 2010 r. objął stanowisko wicemarszałka województwa mazowieckiego. Od 2011 r. nieprzerwanie sprawuje mandat poselski. W 2015 r. został sekretarzem stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i szefem gabinetu politycznego Premier Ewy Kopacz. W 2020 r. powołany na sekretarza generalnego Platformy Obywatelskiej. 13 grudnia 2023 r. objął urząd Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. W maju 2024 r. uzyskał mandat do Parlamentu Europejskiego, który złożył, by we wrześniu ponownie wejść w skład Rady Ministrów. Obecnie koordynuje działania związane z odbudową terenów dotkniętych powodzią we wrześniu 2024 r.

BEZPIECZEŃSTWO ZEWNĘTRZNE I NOWA SYTUACJA GEOPOLITYCZNA

Zmierzch Zachodu, świt Azji. Wielobiegunowy świat wyłania się z fal przemian

PROF. MARIUSZ ORŁOWSKI
Virginia Tech University, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Stany Zjednoczone tracą rolę niekwestionowanego hegemona i dostrzegając tę zmianę zamierzają skupić się na ochronie najważniejszych bastionów swojego bezpieczeństwa i gospodarczego dobrobytu. Cofające się imperium zwalnia miejsce dla azjatyckich potęg – Chin i Indii. Państwo Środka już stało się gospodarczym supermocarstwem odpowiadającym za jedną trzecią globalnej produkcji towarów. Na naszych oczach upada jedność świata zachodniego, którą przez dekady spajały ideały wolnorynkowe i korzyści czerpane z globalizacji. Szczególnie w polityce przemysłowej widoczny jest zwrot ku protekcjonizmowi, subsydiom i cłom. Model ten nie przynosi jednak zadowalających efektów wobec azjatyckich konkurentów. Jak w tej sytuacji powinna zachować się Europa? Czy Polska jest gotowa prowadzić w ramach Unii Europejskiej niezależną politykę gospodarczą? W jaki sposób konkurować ze światowymi gigantami?

Zmierzch Zachodu i globalna ekspansja Chin

Znajdujemy się w początkowym momencie schyłku Zachodu. Społeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych, szczególnie w Europie, nie mają jeszcze powszechnej świadomości, że proces ten już się rozpoczął. Jednak nowa administracja Stanów Zjednoczonych w pełni uświadomiła sobie tę rzeczywistość, co znajduje odzwierciedlenie w wypowiedziach zarówno prezydenta, jak i jego najbliższych współpracowników. Przykładowo, Marco Rubio, Sekretarz Stanu, w serii kontrowersyjnych oświadczeń stwierdził, że świat nie funkcjonuje już w porządku unipolarnym, z USA jako niekwestionowanym hegemonem, lecz w wielobiegunowym, przypominającym mozaikę. Stanowi to niemal kopernikański przewrót w amerykańskiej myśli geostrategicznej i przywołuje skojarzenia z tzw. momentem Gorbaczowa (przyjęło się nazywać tak okres, w którym ZSRR uznał konieczność „strategicznego zwinięcia imperium" wobec niemożności udźwignięcia jego ciężaru). Podobnie jak radziecki przywódca, który w latach 80. XX wieku zainicjował pierestrojkę

i przyspieszoną dezintegrację bloku satelickiego, współczesne amerykańskie elity zdają się wybierać *retrenchment* – taktyczny odwrót z obszarów niemożliwych do obrony oraz wzmocnienie tych bastionów, które wciąż da się utrzymać.

Skuteczność takich posunięć pozostaje przedmiotem debaty. Radziecka transformacja przyniosła wielkie korzyści dla Zachodu, lecz dla Rosji i jej sojuszników, takich jak NRD, oznaczała katastrofę polityczno-gospodarczą. Gorbaczow, reagując na zarzuty zdrady ze strony przywódców NRD, odparł: „Historia karze tych, którzy nie podążają za duchem czasu". Trzy dekady później Stany Zjednoczone znalazły się w analogicznym „momencie zwrotnym", będąc zmuszone do redefinicji swojej roli. Rezygnacja z funkcji „globalnego policjanta" na rzecz obrony własnej „hemisfery" tłumaczy takie inicjatywy, jak zwiększenie kontroli nad Kanałem Panamskim czy chęć przejęcia Grenlandii – to działania mające na celu zabezpieczenie geopolitycznych redut w obliczu wielobiegunowej rzeczywistości i rosnącej konkurencji. Metafora „cofającej się fali imperium" znajduje tu swoje odzwierciedlenie: podobnie jak ZSRR, USA wycofują się z peryferii, by skupić zasoby na ochronie jądra swojej potęgi. Proces ten, choć w teorii racjonalny, przypomina żeglugę przez burzliwe wody – każdy manewr niesie ryzyko utraty wpływów lub destabilizacji. Niestety, ani historia, ani nauki ekonomiczne nie oferują nawigacyjnej mapy, która wskazałaby najbezpieczniejszą ścieżkę zwijania imperium.

Prezydent USA, kierując się mentalnością korporacyjnego stratega, w wymiarze gospodarczym dokonuje bilansu narodowych wydatków i dostrzega, że Stany Zjednoczone trwonią zasoby na licznych frontach, generując przy tym chroniczny deficyt w handlu międzynarodowym. To właśnie turbulencje w tej „globalnej księgowości" tłumaczą obecną, nieco chaotyczną, politykę celną obecnej administracji, dążącej do zatrzymania „krwawienia" gospodarczego. Dotychczasowa pozycja USA (niekwestionowanego hegemona) pozwalała na strategiczną hojność wobec sojuszników – drobne ustępstwa handlowe postrzegano jako monetę w grze o wpływy, niezagrażającą globalnej dominacji Ameryki.

Stany Zjednoczone rezygnują z funkcji „globalnego policjanta" na rzecz obrony własnej „hemisfery". Skupienie zasobów na ochronie jądra swojej potęgi, choć w teorii racjonalne, przypomina żeglugę przez burzliwe wody – każdy manewr niesie ryzyko utraty wpływów lub destabilizacji. Niestety, ani historia, ani nauki ekonomiczne nie oferują nawigacyjnej mapy, która wskazałaby najbezpieczniejszą ścieżkę zwijania imperium.

Drugim motywem ograniczania wydatków i szukania drogi do pomnożenia zysków jest zwiększający się dług federalny Stanów Zjednoczonych, który osiągnął poziom 124% PKB. Roczny koszt jego obsługi wynosi 890 miliardów dolarów – to równowartość całorocznego budżetu Pentagonu. Dopóki dolar pełni funkcję globalnej waluty rezerwowej, Stany Zjednoczone mogą łagodzić ten problem poprzez dodruk pieniądza. Jednak w obliczu postępującej dedolaryzacji – widocznej w inicjatywach BRICS, rosnącym wykorzystaniu chińskiego juana

w handlu surowcami oraz wzroście znaczenia cyfrowych walut państwowych – popyt na dolara systematycznie spada. Coraz mniej inwestorów jest też skłonnych do nabywania amerykańskich obligacji, co odsłania kruche fundamenty tego modelu finansowego. Przez dekady ekonomiści ostrzegali, że taki poziom zadłużenia jest balonem, który musi kiedyś pęknąć. Wydaje się, że moment ten właśnie nadchodzi: spadające zaufanie do dolara i konkurencja ze strony Chin stawiają USA przed perspektywą spirali kosztów zadłużenia, której nie da się powstrzymać wyłącznie dodrukiem waluty. W tej sytuacji retoryka Donalda Trumpa, skupiona na „ekonomicznym realizmie", staje się nie tyle wyborem, co koniecznością.

Obecna administracja Stanów Zjednoczonych dokonuje zwrotu w optyce geopolitycznej. Ameryka nie zamierza dalej pełnić roli „rycerza świata". Chce chronić interesy swojego kraju, który znalazł się w krytycznym położeniu i dla którego największym wyzwaniem nie jest już Rosja, lecz azjatycki smok i słoń – Chiny i Indie.

Kluczowym motywem działań prezydenta Trumpa pozostaje reindustrializacja Ameryki, stanowiąca strategiczny filar jego polityki gospodarczej. Globalizacja, która przez dziesięciolecia przemieszczała przemysłową bazę USA na Daleki Wschód (*offshoring*), pozostawiła gospodarkę narodową w stanie strukturalnej zależności. Wyzwanie to nie ogranicza się jedynie do odbudowania infrastruktury produkcyjnej, lecz wymaga stworzenia warunków, które skłonią zarówno rodzime, jak i zagraniczne firmy do relokacji zakładów produkcyjnych na teren Stanów Zjednoczonych. Trump wykorzystuje w tym celu taryfy i cła – nie jako doraźny odwet w handlowych sporach, ale jako narzędzie systemowej presji. Chodzi o zmianę kalkulacji ekonomicznej: produkcja w USA ma stać się bardziej opłacalna niż *outsourcing* i *offshoring*, a zagraniczne korporacje, chcąc utrzymać dostęp do lukratywnego rynku amerykańskiego, muszą uwzględnić lokalną produkcję w swoich łańcuchach dostaw.

Jeśli ten plan zostanie zrealizowany, Stany Zjednoczone mogłyby odzyskać kontrolę nad kluczowymi sektorami przemysłu, zmniejszając podatność na globalne wstrząsy, a jednocześnie stworzyć miliony stabilnych, dobrze płatnych miejsc pracy – fundament obietnicy *Make America Great Again* (MAGA). Proces ten nie będzie jednak pozbawiony ryzyka. W fazie przejściowej należy się liczyć z zakłóceniami w łańcuchach dostaw oraz wzrostem inflacji, napędzanej wyższymi kosztami produkcji i ochroną rynku wewnętrznego. Ewentualne korzyści – większa produktywność, technologiczna modernizacja i znaczna niezależność gospodarcza – mogłyby stać się widoczne dopiero za kilka lat, najwcześniej pod koniec obecnej kadencji Trumpa. Na obecnym etapie trudno ocenić, czy reindustrializacja będzie trwałym rozwiązaniem problemów strukturalnych, czy jedynie krótkotrwałą interwencją o ograniczonym zasięgu. Światowe rynki i ekonomiści obserwują ten eksperyment z obawą i, w najlepszym przypadku, dozą ostrożnego optymizmu, zdając sobie sprawę, że jego skutki wykroczą daleko poza granice USA. Sukces lub porażka zadecydują nie tylko o przyszłości amerykańskiej gospodarki, lecz także o kształcie globalnego porządku handlowego w nadchodzących latach.

Tektoniczne pęknięcia w amerykańskiej optyce geopolitycznej radykalnie zmieniły stare założenia. Podczas gdy w Europie (w tym w Polsce i Ukrainie) wciąż panuje wiara w niezniszczalny pancerz amerykańskiej potęgi, Waszyngton postrzega świat przez pryzmat rachunku zysków i strat. Prezydent Wołodymyr Zełenski, reprezentując – w najlepszej wierze – żabią perspektywę Ukrainy stojącej w obliczu rosyjskiego zagrożenia, apelował w Białym Domu o solidarność wobec swego kraju, argumentując, że Putinowi nie można ufać, a USA mogą czuć się bezpieczne za osłoną oceanu. Donald Trump odparł na to z irytacją: „Ty nie mów nam, jak my mamy się czuć". Była to wymowna riposta, przez którą przebija nowa filozofia przyświecająca obecnej administracji: rząd USA nie powinien już odgrywać roli „rycerza świata", lecz chronić interesy swojego kraju, który znalazł się w krytycznym położeniu i dla którego największym wyzwaniem nie jest już Rosja, lecz azjatycki smok i słoń – Chiny i Indie. W obliczu tych wyzwań Ukraina – relatywnie niewielki i odległy kraj, uwikłany w konflikt z silną militarnie Rosją, nie jest priorytetem. Jest problemem, który obecna administracja chce szybko rozwiązać, aby skupić się na kluczowych (z jej perspektywy) globalnych rozgrywkach.

Ten zwrot ma głębszy kontekst historyczny. W 1992 r. Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia kontrolowały połowę globalnej produkcji, dziś ich udział kurczy się do 35%, a do 2050 r. ma spaść do 25%. Prognozy przewidują, że do 2100 r. udział obniży się do 15% – „zmierzch hegemonii Zachodu" staje się zatem nieuchronny. Na horyzoncie wyłania się „świt potęgi Azji", której dominacja jest już tylko kwestią czasu. Jaki będzie kształt przyszłego porządku? Czy przybierze formę chińskiego monolitu, czy też tanga dwóch solistów – Chin i Indii?

Prognozy przewidują, że do 2100 r. udział globalnej produkcji USA i Europy obniży się do 15% – „zmierzch hegemonii Zachodu" staje się zatem nieuchronny. Na horyzoncie wyłania się „świt potęgi Azji", której dominacja jest już tylko kwestią czasu. Jaki będzie kształt przyszłego porządku? Czy przybierze formę chińskiego monolitu, czy też tanga dwóch solistów – Chin i Indii?

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na wyraźny kontrast między trajektoriami demograficznymi Chin i Indii. Państwo Środka, liczące obecnie 1,41 miliarda mieszkańców, stoi w obliczu gwałtownego spadku populacji – do 2050 r. liczba ludności ma zmniejszyć się do 1,31 miliarda, a do końca XXI wieku spaść do zaledwie 770 milionów. Starzejące się społeczeństwo i niski wskaźnik dzietności działają niczym hamulec dla długoterminowego wzrostu. Tymczasem Indie, które już teraz są najludniejszym krajem świata, mają zwiększyć swoją populację do 1,67 miliarda w połowie wieku, zanim zacznie się ona stopniowo kurczyć, osiągając 1,1 miliarda pod jego koniec. Oznacza to, że do 2100 r. liczba ludności Indii będzie o 40-45% większa niż Chin, co daje im unikalną szansę na prześcignięcie rywala pod względem gospodarczym i geopolitycznym.

Nieubłagane trendy demograficzne i geopolityczne sprawiają, że zegar historii tyka coraz głośniej. Nie ma już przestrzeni na

politykę opartą na strategicznych fantomach przeszłości: wzniosłych hasłach i sloganach, które dziś służą raczej jako kryształowe trumny dla narodowych interesów mniejszych państw. Donald Trump, niczym księgowy imperium, odrzuca te narracje jako przeżytki, które – jego zdaniem – zasłużyły już na miejsce w śmietniku minionych dziejów. Wzniosłe hasła, nawet te starannie dobrane, powinny służyć realizacji narodowych interesów – nie zaś stawać się celem samym w sobie, któremu podporządkowuje się politykę. Tymczasem w Europie, w tym w Polsce, wciąż uważa się je za niepodważalne dogmaty, z którymi trudno się rozstać.

Chiny przekształciły się w gospodarczego giganta o globalnym zasięgu. Państwo Środka to jedyne współczesne supermocarstwo przemysłowe, odpowiadające za 33% światowej produkcji dóbr materialnych. Jego przewaga konkurencyjna – oparta na niższych kosztach energii, wydajniejszej sile roboczej i agresywnej innowacyjności – przypomina walec, który miażdży europejskie, a niekiedy nawet amerykańskie, próby rywalizacji.

To przywiązanie odsłania głębszy fenomen tożsamości zależnej – zbiorowej psychologii, w której samoświadomość narodu nie wyrasta z własnych korzeni, lecz jest lustrzanym odbiciem relacji z opiekunem. W przypadku Polski tożsamość ta przez dekady kształtowała się wokół przekonania, że jesteśmy wiecznie niedocenianym pupilem Zachodu, którego bezpieczeństwo, gospodarka i kultura istnieją wyłącznie w ramach parasola NATO i Unii Europejskiej. Tak jak rozwój rośliny pnącej zależny jest od podpory, tak też Polska zinternalizowała narrację o sobie jako „spóźnionym ogniwie" Zachodu, traktując sojusz z USA jako fetysz stabilności. Gdy jednak opiekun usuwa się w cień, odsłania się pustka i powstaje pytanie: kim jesteśmy, gdy nikt nie definiuje nam naszej roli?

Ten swoisty kryzys tożsamościowy – rozdarcie między mentalnym uzależnieniem od zewnętrznych punktów odniesienia a brakiem autonomicznej wizji siebie – prowadzi do zbiorowego poczucia opuszczenia i rozczarowania. Tożsamość zależna zakłada konstruowanie własnego obrazu na podstawie czynników zewnętrznych, zamiast na wewnętrznej, autonomicznej samoświadomości. Gdy pęka lustro, w którym przeglądał się naród, pozostaje jedynie mgła dezorientacji: czy jesteśmy częścią Zachodu, czy może jego kulturową protezą? Czy nasza historia to ciągłość, czy zbiór lub skłócone zbiory reakcji na cudze priorytety? Metafora tożsamości zależnej działa tu jak soczewka: pokazuje, jak narody, które przez dziesięciolecia postrzegały siebie przez pryzmat geopolitycznego sponsora, stają wobec konieczności pisania własnej opowieści od nowa. Jak zauważył filozof, Zbigniew Stawrowski, „tożsamość zależna to niekoniecznie błąd, lecz etap – ale etap, który musi zostać przekroczony, zanim czas przestanie być sprzymierzeńcem".

W Europie, dotychczas chronionej geopolitycznym parasolem Stanów Zjednoczonych, wciąż utrzymuje się atmosfera zbiorowego samozadowolenia, moralnej wyższości i iluzji samowystarczalności. Dominująca część opinii publicznej,

kształtowana przez media głównego nurtu, przyjęłaby tezę o schodzeniu Europy na geopolityczne peryferia ze zdumieniem, traktując ją jako przejaw katastrofizmu. Nawet jeśli przyzna, że upadek jest teoretycznie możliwy, to sugestię, że proces ten już trwa, odrzuci jako apokaliptyczną przesadę.

Tymczasem rzeczywistość systematycznie demontuje optymistyczne narracje zachodnich mediów. Bezsporny jest fakt, że Chiny przekształciły się w gospodarczego giganta o globalnym zasięgu. Państwo Środka to jedyne współczesne supermocarstwo przemysłowe, odpowiadające za 33% światowej produkcji dóbr materialnych. Jego przewaga konkurencyjna – oparta na niższych kosztach energii, wydajniejszej sile roboczej i agresywnej innowacyjności – przypomina walec, który miażdży europejskie próby rywalizacji. Co więcej, w kluczowych technologiach przyszłości Chiny prześcignęły już nie tylko Europę – w wybranych sektorach zdetronizowały nawet Stany Zjednoczone, a w pozostałych dziedzinach redukują dystans w tempie, które Zachód zwykł nazywać „niesłychanym".

Wydaje się, że Państwo Środka jest również bliskie przejęcia wiodącej roli w rozwoju sztucznej inteligencji (SI) – kluczowego paliwa napędzającego maszynerię gospodarek przyszłości opartych na najbardziej zaawansowanych technologiach. Premiera chińskiego modelu DeepSeek w styczniu 2025 r. była iskrą inicjującą nowy wyścig technologiczny. Wywołała znaczący oddźwięk w Stanach Zjednoczonych, skłaniając do reakcji nawet prezydenta USA. W ocenie użytkowników DeepSeek dorównał, a w wielu aspektach nawet przewyższył możliwości modelu ChatGPT 3.0. Początkowe doniesienia wskazywały również, że został opracowany przy wykorzystaniu kosztów stanowiących zaledwie jedną setną nakładów OpenAI na stworzenie modelu GPT[1]. Wszystko wskazuje na to, że akurat w tym aspekcie różnica nie jest aż tak druzgocąca. Właściciele chińskiej firmy podali do wiadomości publicznej wyłącznie deklarowane koszty treningu modelu DeepSeek, co nie oddaje całkowitych kosztów stworzenia modelu. Wielu analityków podkreśla również wysokie prawdopodobieństwo ukrywania bezpośredniej pomocy finansowej rządu w Pekinie. David Sacks, przedsiębiorca, który z ręki Donalda Trumpa został powołany do administracji w roli Przewodniczącego Rady Doradców Prezydenta ds. Nauki i Technologii, przekazał (już kilka dni po premierze chińskiego modelu), że istnieją „istotne dowody" na to, że DeepSeek korzystało z danych wyjściowych modeli OpenAI, aby wesprzeć rozwój własnej technologii i obniżyć koszty.

Niezależnie od powyższych kontrowersji można zauważyć, że konkurencja na tym polu staje się co najmniej wyrównana. Rosnącą siłę Chin potwierdza wprowadzenie w marcu tego roku, przez inną rodzimą firmę, systemu Manus AI. To pierwsze tego typu narzędzie, które koordynuje synergię między heterogenicznymi, niezależnymi systemami SI, przekształcając je w samosterowny statek zdolny nie tylko do reakcji, lecz także do autonomicznego kreowania strategicznych inicjatyw operacyjnych. Chiński system Manus AI może

1 Ta informacja przyczyniła się do gwałtownego spadku (o 600 mld dolarów) wartości akcji firmy NVIDIA – lidera w produkcji wyspecjalizowanych procesorów dla SI. W kolejnych tygodniach akcje firmy odrobiły znaczną część tych strat.

być pierwszym namacalnym przejawem sztucznej inteligencji ogólnej (AGI).

W innych gałęziach przemysłu państwom Zachodu wcale nie wiedzie się lepiej. Według niektórych obliczeń Chiny produkują więcej niż dziewięć kolejnych największych gospodarek razem wziętych. Dominują w dziedzinie fotowoltaiki (zaspokajają 2,5-krotność obecnego globalnego popytu) czy produkcji pojazdów elektrycznych (produkują 50 milionów samochodów rocznie, co stanowi dwukrotność popytu na ich własnym rynku). Są monopolistą w zaciętej konkurencji o pierwiastki ziem rzadkich. Przejście na zieloną energię (na której przecież tak zależy państwom UE) może się udać tylko dzięki przystępnej cenowo i wysokiej jakości produkcji chińskich modułów słonecznych, turbin wiatrowych i pojazdów elektrycznych. Spojrzenie na łańcuchy dostaw ujawnia miażdżącą dominację Chin w tych kluczowych obszarach (udział w rynku globalnym w procentach):

- moduły słoneczne: 85%;
- panele słoneczne: 90%;
- polikrzem do paneli słonecznych: 85%;
- ogniwa baterii: 90%;
- katody akumulatorów: 90%;
- anody akumulatorów: 95%;
- turbiny wiatrowe: 63%;
- elektrolizery wodoru: 70%.

Szacuje się, że bez udziału Państwa Środka zielona transformacja w UE kosztowałaby co najmniej dodatkowe sześć bilionów dolarów. Tę różnicę w kosztach ponieśliby przede wszystkim podatnicy w krajach członkowskich, także w Polsce. Przewagę energetyczną Chin umacnia dodatkowo korzystanie z tanich dostaw energii z Rosji, z których UE w dużej mierze zrezygnowała w odpowiedzi na wojnę w Ukrainie.

Ponadto Państwo Środka rozwija się w szybkim tempie w Azji Wschodniej, Ameryce Łacińskiej i Afryce. Jest największym partnerem handlowym Meksyku, wyprzedzając potężnego sąsiada – USA. Chińczycy budują tam centra przemysłowe dla paneli słonecznych, oświetlenia, elektroniki, części samochodowych i sprzętu mechanicznego. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne z Chin wzrosły z 0,2 mld dolarów w 2012 r. do 2,5 mld dolarów w 2022 r. W 2023 r. 20% całej sprzedaży samochodów w Meksyku trafiło do Chin.

Według niektórych obliczeń Chiny produkują więcej niż dziewięć kolejnych największych gospodarek razem wziętych. Ponadto Państwo Środka jest monopolistą w zaciętej konkurencji o pierwiastki ziem rzadkich. Przejście na zieloną energię (na której przecież tak zależy państwom UE) może się udać tylko dzięki przystępnej cenowo i wysokiej jakości produkcji chińskich modułów słonecznych, turbin wiatrowych i pojazdów elektrycznych.

Pouczające jest również porównanie bloku BRICS i państw grupy G7. W 2012 r. produkcja gospodarcza krajów BRICS i G7 utrzymywała się na poziomie 30 bln dolarów. Do 2023 r. produkcja G7 spadła do 29 bln dolarów, podczas gdy BRICS (z wyłączeniem nowych członków) wzrosła do 34 bln dolarów. Ponadto grupa BRICS znacznie powiększyła się w 2024 r., m.in. o Turcję, która, po gorzkich

doświadczeniach z UE, złożyła wniosek o przystąpienie do alternatywnego sojuszu w czerwcu 2024 r. Choć szczyt w Kazaniu w październiku 2024 r. nie przyniósł żadnych kluczowych rozstrzygnięć, ze strony państw tworzących tę grupę wysłany został jasny sygnał, że chcą one przełamać dominację amerykańskiego dolara w międzynarodowych rozliczeniach gospodarczych, a nawet zastąpić go własną walutą.

Polityka przemysłowa: protekcjonizm, taryfy i subsydia

Na świecie, szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Europie, nastąpiła olbrzymia zmiana w kierunku polityki przemysłowej charakteryzującej się protekcjonizmem, taryfami i subsydiami. Warto przytoczyć kilka przykładów odejścia od reguł wolnego rynku i nieingerowania państwa w sprawach gospodarczych.

W Stanach Zjednoczonych – w ramach ustawy *CHIPS and Science Act* – Intel otrzymał 8,5 miliarda dolarów na budowę nowych fabryk w czterech stanach (Arizona, Nowy Meksyk, Ohio, Oregon), podczas gdy GlobalFoundries uzyskało 1,5 miliarda dolarów z funduszy państwowych. Celem tych działań jest zwiększenie amerykańskiej produkcji zaawansowanych chipów z 12% do 20% globalnego wytwórstwa do 2035 r. Oczekuje się, że Micron Technology i Samsung otrzymają w USA łącznie ponad 11 miliardów dolarów dotacji. Były dyrektor generalny Intela, Pat Gelsinger, przewidywał, że w ciągu najbliższych pięciu lat nawet ponad 100 miliardów dolarów z amerykańskich funduszy publicznych trafi do Intela i Microna, przy czym sam Intel ma pozyskać co najmniej 50 miliardów dolarów w formie subsydiów państwowych. Stanowisko Gelsingera przejął Lip-Bu Tan, a Intel stara się odzyskać udział w rynku, utracony na rzecz konkurencji. Wyzwanie to staje się jeszcze większe w obliczu pogłosek, że dział produkcji układów scalonych firmy – tzw. *foundry* – jest nie do uratowania i może zostać przejęty przez tajwańskiego giganta – TSMC. Odbudowa pozycji Intela nie będzie łatwym zadaniem. Przez lata firma nie zdołała skutecznie zaistnieć w dwóch kluczowych obszarach, które zdominowały rozwój branży technologicznej: smartfonach i sztucznej inteligencji.

> ***Na świecie, szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Europie, nastąpiła olbrzymia zmiana w kierunku polityki przemysłowej charakteryzującej się protekcjonizmem, taryfami i subsydiami. W UE to Niemcy stanowią porażający przykład łamania wszelkich zasad „freie Marktwirtschaft" i promowania tendencji do odradzania się protekcjonistycznej polityki przemysłowej.***

Z kolei ustawa o redukcji inflacji (*Inflation Reduction Act*), z budżetem 430 miliardów dolarów, stanowi największą inwestycję klimatyczną w historii. Przynosi korzyści firmom, takim jak: BMW, Mercedes, Volkswagen, Linde, Holcim, Tesla, DRAX i Audi, prowokując do przeniesienia produkcji do USA. Równocześnie Stany Zjednoczone podniosły cła na chińskie pojazdy elektryczne do 100% ich wartości i to pomimo importu zaledwie 3000 chińskich samochodów elektrycznych rocznie. Nawet uległa Ameryce Europa zaprotestowała przeciwko tym nieuczciwym praktykom subsydiowania.

Jednak prezydent USA, Donald Trump, nadaje subsydiom i taryfom nową jakość: muszą być one skonstruowane i implementowane w sposób, który realnie przyczyni się do reindustrializacji Ameryki.

Czy jednak Europa została jeszcze wierna zasadom wolnego rynku i uczciwej konkurencji? Weźmy przykład Niemiec – największej, dominującej gospodarki w UE. Niemcy stanowią porażający przykład łamania wszelkich zasad „freie Marktwirtschaft" i promowania tendencji do odradzania się protekcjonistycznej polityki przemysłowej. Oto parę przykładów znaczących inwestycji państwa niemieckiego w przemysł na terenie Niemiec: Wolfspeed w Ensdorfie (0,8 mld euro), Infineon w Dreźnie (miliard euro) czy TSMC w Dreźnie (siedem mld euro). Natomiast Thyssen Krupp otrzymał ponad dwa miliardy euro na produkcję „zielonej stali"; Saarstahl oraz Dillinger Hütte – 2,6 mld euro, Salzgitter – miliard euro, a ArcelorMittal – 1,3 mld euro z budżetu federalnego. Ponadto Niemcy wydały już 100 miliardów euro z funduszu „Zeitenwende" (choć jego najlepszą cechą wydaje się być jego nazwa, wskazująca doprawdy na „punkt zwrotny" w rozumieniu mechanizmów gospodarczych).

Niemcy chętnie krytykują Chiny za nadprodukcję (nadwyżkę mocy produkcyjnych), mimo że same w przeszłości sprzedawały dwie trzecie swojej produkcji samochodów poza krajem. Ta jaskrawa hipokryzja podkreśla obecną zmianę dynamiki przemysłowej. Hasła wolnego rynku i wolnego handlu oraz szkodliwości ingerencji państwa zostały w dużej mierze porzucone i zapomniane. Całe pokolenia ekonomistów były uczone wiary w mechanizmy wolnorynkowe i korzyści płynące ze specjalizacji i wymiany, ale zasady te zostały bezceremonialnie porzucone, gdy przestały służyć interesom głównych gospodarek. Pragmatyczni Amerykanie już za administracji Bidena jako pierwsi porzucili tę narrację, dostrzegając jej szkodliwe skutki.

Konsekwencje protekcjonizmu

Ostatecznie wszyscy gracze chcą tego samego: aby fabryki przyszłości były zlokalizowane w ich własnych krajach. Dążenie to obraca się wokół podatków, miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i interesów bezpieczeństwa. Niektórzy bronią swoich starych gałęzi przemysłu, podczas gdy inni próbują budować nowe. Wyścig ten grozi jednak przekroczeniem celu – globalny popyt jest w końcu ograniczony. Co się stanie, jeśli każdy będzie miał własną fabrykę, ale żadna z nich nie będzie w pełni wykorzystana? Motywowane politycznie inwestycje, które omijają rzeczywisty popyt, mogą prowadzić do gwałtownego spadku cen i nierentowności producentów, a przez to – potencjalnie szkodzić gospodarce. Można to zaobserwować zarówno na przykładzie Stanów Zjednoczonych, jak i Niemiec.

W Stanach Zjednoczonych niedobór chipów spowodowany gwałtownym wzrostem popytu podczas pandemii przerodził się w nadwyżkę w 2022 r., nadwyrężając przychody firm. Intel opóźnił harmonogram budowy fabryki w Ohio (w której produkcja początkowo miała się rozpocząć w 2025 r.) z powodu wyzwań rynkowych (ze względu na „warunki biznesowe" i „dynamikę rynku"). W zeszłym roku amerykański producent chipów twierdził,

że będzie potrzebował jeszcze większych dotacji, ponieważ traci pieniądze na swojej działalności odlewniczej. Obecny Prezes Intela publicznie zakomunikował, że rozważana jest sprzedaż tego działu[2].

To rozczarowujące, że ta legendarna amerykańska firma jest tak zależna od wsparcia rządowego. Co prawda politycy obu partii reklamują producenta chipów jako narodowego czempiona, ale coraz częściej jest on postrzegany jako symbol wątpliwej jakości rządowej polityki przemysłowej. Intel miał otrzymać do 50 miliardów dolarów dotacji federalnych, czego domagał się jeszcze były CEO firmy, Pat Gelsinger. Stwierdził, że amerykańska produkcja układów scalonych „nie zostanie naprawiona w ramach jednego trzy- lub pięcioletniego programu" i zasugerował potrzebę wprowadzenia programu CHIPS 2.

Polityka przemysłowa, choć często „sprzedawana" jako patriotyczny nacjonalizm, zazwyczaj kończy się błaganiem o specjalne traktowanie. Kapitał natomiast jest kierowany z powodów politycznych, a nie w celu jego najbardziej produktywnego wykorzystania. W 2024 r. Intel zwolnił 15 tys. pracowników i zrezygnował z planów budowy nowoczesnej fabryki chipów w Magdeburgu (*notabene* również z linii montażowej układów scalonych pod Wrocławiem), mimo oferowanej dotacji niemieckiego rządu w wysokości

2 Intel ujawnił w oświadczeniu o papierach wartościowych, że w 2023 r. stracił siedem miliardów dolarów na swojej jednostce odlewniczej, przy 18,9 miliardach dolarów sprzedaży, po około pięciu miliardach dolarów strat w każdym z poprzednich dwóch lat. Dodatkowo Intel ujawnił, że nie spodziewa się, aby jego działalność odlewnicza osiągnęła próg rentowności do połowy okresu od teraz do końca 2030 r.

To rozczarowujące, że Intel – legendarna amerykańska firma – jest tak zależny od wsparcia rządowego. Co prawda politycy obu partii reklamują producenta chipów jako narodowego czempiona, ale coraz częściej jest on postrzegany jako symbol wątpliwej jakości rządowej polityki przemysłowej, która, choć często „sprzedawana" jako patriotyczny nacjonalizm, zazwyczaj kończy się błaganiem o specjalne traktowanie. Kapitał natomiast jest kierowany z powodów politycznych, a nie w celu jego najbardziej produktywnego wykorzystania.

10 miliardów euro. Decyzja ta to kolejny gwóźdź do trumny dla nieskutecznej polityki rozwoju technologiczno-gospodarczego Niemiec. Infineon, największa niemiecka firma półprzewodnikowa, otrzymała w 2023 r. miliard euro na budowę fabryki chipów dla przemysłu samochodowego w Dreźnie. Jednak w sierpniu 2024 r. ogłosiła, że będzie zmuszona zwolnić 1,4 tys. pracowników. Natomiast fabryka aut elektrycznych Volkswagena w Zwickau, niegdyś chwalona przez Angelę Merkel jako „kamień węgielny przyszłości niemieckiego przemysłu motoryzacyjnego", ograniczyła produkcję z powodu niskiego popytu. Zakład działa na zaledwie dwóch trzecich mocy produkcyjnych, a pracownicy zatrudnieni na umowach tymczasowych są zwalniani. Kiedy ogłoszono umowę z Intelem, niektórzy kwestionowali, czy producenci samochodów będą faktycznie kupować droższe chipy „Made in Germany", czy też nadal będą wybierać tańsze odpowiedniki z Azji.

Mercedes sprzedał w 2023 r. co najmniej 170 tys. nowych samochodów elektrycznych

mniej niż planowano, a w pierwszym kwartale 2024 r. dostawy tych pojazdów zmniejszyły się o kolejne 9%. Volkswagen ogłosił w drugiej połowie 2024 roku, że zmuszony jest zamknąć trzy niemieckie fabryki, zwolnić 15 tys. pracowników oraz zredukować premie świąteczne i świadczenia socjalne dla pozostałego personelu. Prezes koncernu podkreślił, że w obecnej strukturze firma nie jest w stanie konkurować z chińskimi producentami. Taka sytuacja w kluczowym dla niemieckiej gospodarki przemyśle motoryzacyjnym jest bezprecedensowa w powojennej historii kraju. W marcu 2025 r. również Audi dołączyło do tego niepokojącego trendu, ogłaszając: zwolnienie 7,5 tys. pracowników, porzucenie rozwoju samochodów elektrycznych oraz powrót do strategii opartej na pojazdach spalinowych – wbrew wytycznym Zielonego Ładu forsowanym przez Unię Europejską.

Przymusowy *decoupling*

Na Zachodzie pojęcia takie jak globalizacja, wolny rynek czy wolny handel niemal całkowicie zniknęły z dyskursu publicznego. Paradoksalnie, dziś to właśnie Chiny stały się najgłośniejszym adwokatem tych idei. Jeszcze niedawno Zachód instrumentalnie wykorzystywał globalizację jako narzędzie ekspansji, lecz dziś jej rola uległa marginalizacji. Przyczyna tkwi w samej naturze ekonomii: w przeciwieństwie do fizyki, gdzie rządzą uniwersalne prawa (jak grawitacja), w gospodarce okoliczności dyktują reguły gry, a państwa i korporacje muszą się do nich adaptować. W tym kontekście wyłaniają się dwa dominujące trendy: dobrowolne odseparowanie (*voluntary decoupling*) i wymuszony rozdział (*forced decoupling*).

Kluczowym terminem stał się *decoupling* – strategiczne oddzielenie gospodarki amerykańskiej, a w szerszej perspektywie całego Zachodu, od Chin. To właśnie ta koncepcja stanowi rdzeń współczesnych procesów deglobalizacyjnych. Stany Zjednoczone wywierają ogromną presję na swoich sojuszników, aby ograniczyli wymianę gospodarczą z Chinami. Pod wpływem USA niemiecki gigant chemiczny BASF zamknął fabrykę i rafinerię w prowincji Xinxiang. Rzekomym powodem były chińskie prześladowania Ujgurów. Na łamach gazety „Handelsblatt" zasugerowano, że również Volkswagen może zostać zmuszony do zamknięcia fabryki w Xinxiangu. Jeśli tak się stanie, dotknie to między innymi dobrze opłacanych pracowników ujgurskich.

Zachód wykorzystywał globalizację jako narzędzie rozwoju, ale obecnie jej użyteczność już minęła. Ekonomią nie rządzą uniwersalne prawa, takie jak prawo grawitacji w fizyce. W ekonomii to okoliczności dyktują działania, a firmy odpowiednio się do nich dostosowują. Miejsce dogmatu globalizacji, wolnego rynku i wolnego handlu zajmują dwa wyłaniające się trendy: dobrowolne oddzielenie i wymuszone oddzielenie.

Ponadto Australia, na żądanie Amerykanów, nakazała chińskiemu konglomeratowi Yuxieo zbycie udziałów w Northern Minerals – australijskiej firmie zajmującej się wydobyciem pierwiastków ziem rzadkich, niezbędnych dla nowoczesnej elektroniki. Co więcej, holenderska firma ASML, która produkuje krytyczny sprzęt do drukowania najmniejszych, nanometrowych

struktur na podłożach krzemowych, została zmuszona do zaprzestania wysyłania sprzętu do Chin. W rezultacie ASML, po utracie lukratywnego rynku chińskiego, przechodzi obecnie przez poważny kryzys. Takich przykładów można wymienić jeszcze wiele. Nie są to odosobnione przypadki, ale polityka zakrojona na szeroką skalę.

Geopolityczne konsekwencje dla Europy

Niemcy zmagają się ze swoją zależnością od Chin. Mimo iż Ursula von der Leyen powiedziała chińskiemu prezydentowi Xi Jinpingowi podczas spotkania w Paryżu, że Europa musi zaangażować się w „zmniejszanie ryzyka" (*derisking*), Niemcy pozostają w dużym stopniu związane z chińskim handlem i inwestycjami. Zależność ta stwarza dylemat, co prowadzi do niezdecydowania i opóźnień w planowaniu strategicznym. Produkcję do USA i Chin przenoszą duże korporacje, w tym BASF i Volkswagen. Tylko te dwie firmy zainwestowały w Państwie Środka 12 miliardów dolarów. I tak np. model Volkswagen ID.3 kosztuje 15 200 euro w Chinach, a w Niemczech – 39 900 euro, mimo iż oba są montowane głównie z części produkowanych w Chinach. Ta rozbieżność cen wynika z niższych kosztów pracy, tańszej energii, mniejszych świadczeń socjalnych i bliższych łańcuchów dostaw. System produkcji *just-in-time*, nadal skuteczny w Państwie Środka, na Zachodzie został zastąpiony przez systemy *just-in-case*, odzwierciedlając tym samym zmianę dynamiki przemysłowej. Dodatkowo Niemcy borykają się z poważnym niedoborem specjalistów, co zmusza firmy, takie jak Herrenknecht, do przenoszenia produkcji do Hiszpanii. Proces biurokratyczny oraz wysokie koszty socjalne, które stanowią 50% budżetu, jeszcze bardziej komplikują sytuację.

Wobec nowej amerykańskiej polityki taryf i ceł oraz wewnętrznych napięć w UE, Stary Kontynent staje przed widmem geopolitycznego chaosu, którego skala i kierunek pozostają dziś trudne do przewidzenia.

Nasz zachodni sąsiad stoi w obliczu zbliżającej się katastrofy budżetowej, zaostrzonej przez zwiększoną presję na wydatki wojskowe ze strony USA. Jednocześnie Stany Zjednoczone naciskają na Niemcy, aby ograniczyły handel z Chinami, co dodatkowo komplikuje sytuację. W 2023 r. niemiecki eksport do USA wyniósł 158 mld euro, a do Chin – 100 mld euro. Prezydent Donald Trump, który jeszcze przed wyborami zapowiedział nałożenie ceł importowych w wysokości 10-20% na towary z Unii Europejskiej, obecnie wdraża tę obietnicę z bezprecedensową determinacją. Ta protekcjonistyczna polityka, w połączeniu z negatywnymi trendami w gospodarce niemieckiej – od spadającej konkurencyjności przemysłu, po kurczący się eksport – zdaje się realizować najczarniejszy scenariusz dla Niemiec.

Sytuację dodatkowo pogłębiają wewnętrzne paradoksy niemieckiej polityki. 18 marca 2025 r. koalicja partii Bundestagu – działająca jeszcze w ramach kończącej się kadencji parlamentarnej – pod przywództwem Friedricha Merza, aktualnie nowego kanclerza, przeprowadziła kontrowersyjną nowelizację konstytucji. Zmiana ta, przegłosowana w atmosferze pośpiechu

i politycznego przekupstwa, podniosła dopuszczalny poziom zadłużenia państwa o bezprecedensową kwotę 500 mld euro, łamiąc przy tym wcześniejsze deklaracje samego Merza o zachowaniu dyscypliny fiskalnej. Decyzja ta nie tylko zwiększyła niemieckie zadłużenie do rekordowych 80% PKB, ale także osłabiła zaufanie inwestorów. Jeśli krótkowzroczna fala inwestycji finansowanych tym długiem – niczym słomiany ogień – wygaśnie bez trwałego wzmocnienia gospodarki, cały niemiecki projekt integracji europejskiej może runąć pod własnym ciężarem. Wobec nowej amerykańskiej polityki taryf i ceł oraz wewnętrznych napięć w UE, Stary Kontynent staje przed widmem geopolitycznego chaosu, którego skala i kierunek pozostają dziś trudne do przewidzenia.

Konsekwencje dla Polski

Polska, niczym łódź dryfująca w cieniu niemieckiego przemysłowego kolosa, pozostaje w znacznym stopniu uzależniona od swojego zachodniego sąsiada. W przeciwieństwie do USA czy Europy Zachodniej, nie stać nas na miliardowe subsydia dla przemysłu, co stawia ją w niekorzystnej pozycji w wyścigu technologicznym. Jednak w tym pozornym deficycie siły kryje się nieoczekiwana szansa: przyszłość kraju może zostać wykuta nie tyle przez naśladownictwo, co innowacyjną rewolucję prosto z peryferii.

Kluczem do wzrostu są bowiem niszowe technologie, w których Polska już dziś odnosi globalne sukcesy. Nasze firmy, wpisane w gęstą sieć międzynarodowych łańcuchów wartości, przypominają perły w koronie globalnego przemysłu. Weźmy przykład smartfona: jego tajwański procesor powstaje przy użyciu holenderskiej maszyny ASML – jedynej na świecie zdolnej do precyzyjnej fotolitografii. A w sercu tej technologicznej alchemii pulsują detektory podczerwieni z Ożarowa Mazowieckiego (VIGO Photonics) oraz soczewki odporne na ekstremalne promieniowanie UV z Józefowa (Solaris Optics) – komponenty bez konkurencji na rynku.

To nie jedyne przykłady. W Łomiankach firma Smarttech produkuje skanery 3D, których modele biją na głowę konkurencję precyzją i wiernością kolorów. W Poznaniu Airoptic dostarcza analizatory gazu, które strzegą czystości przemysłu energetycznego od Chin po Teksas. W Zaczerniu FIBRAIN samodzielnie zbudował fabrykę światłowodów, a w Wałczu Eagle tworzy najszybsze na świecie laserowe wycinarki metalu. Te firmy to czarne konie globalizacji: bez rozgłosu, za to z technologiczną maestrią podbijają rynki od Azji po Amerykę.

Polska nie musi być wiecznie pasażerem na cudzym statku. Jej szansa leży w inwestycjach w infrastrukturę przyszłości: sztuczną inteligencję, zaawansowane materiały, fotoniczne technologie. To właśnie te dziedziny, w których firmy z obszarów peryferyjnych przekształcają lokalny geniusz w globalne przewagi, mogą stać się kołem zamachowym gospodarki. Jak pokazują przykłady – mamy już wszystko, czego potrzeba: talent, *know-how* i determinację. Brakuje tylko jednego: śmiałej wizji, by zamiast dryfować, obrać własny kurs.

Polska wciąż przypomina archipelag bez mostów – brakuje nam „integratorów", którzy połączyliby rozproszone wyspy innowacji w spójny kontynent nowoczesnych technologii. Pilnie potrzebujemy, na wzór gdańskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, „przewoźników współpracy": sieci firm, uczelni i instytutów badawczych, które – niczym linie

żeglugowe – zapewniłyby przepływ wiedzy i zasobów między „wyspami" polskiego potencjału. Choć wiele naszych firm, dzięki przysłowiowemu, polskiemu „improwizatorstwu", podbiło zagraniczne rynki w pojedynkę, czas najwyższy zrozumieć, że indywidualizm to już za mało. Państwo musi stać się katalizatorem zmian, identyfikując branże-diamenty (te, które już świecą na globalnej mapie) i budując wokół nich ekosystemy: od laboratoriów po szkolenia; od finansowania po międzynarodowy marketing.

Niestety, w tym wyścigu jesteśmy jak biegacz z obciążeniem. Podczas gdy inne kraje dzięki wielowektorowej finezji, przyciągają chińskie inwestycje, Polska wciąż tkwi w pułapce – próbuje działać w pojedynkę a jednocześnie unikać jakichkolwiek nieporozumień z partnerami. Tę nierównowagę wyraźnie widać w relacjach z Chinami: polski eksport do Państwa Środka to wciąż głównie surowcowe echo przeszłości (jabłka, miedź, mleko w proszku), za to Chiny zalewają naszą gospodarkę cyfrowym tsunami (5G, elektronika, samochody elektryczne). W rezultacie nasza wymiana handlowa przypomina kolonialną wymianę nierówności – surowce za technologie. Natomiast Węgry, Serbia, a nawet Francja (sojusz Geely-Renault!) budują mosty partnerskich korzyści. Czy Polska, by skorzystać z chińskiego *know-how,* musi mieć przywódcę na wzór Orbana? Zdecydowanie nie – wystarczy strategiczna odwaga na wzór Francji czy Hiszpanii – państw, które łączą lojalność wobec UE z pragmatyczną współpracą z Pekinem. Kluczem nie jest wybór między Wschodem a Zachodem, lecz umiejętność gry na wielu polach jednocześnie. Zamiast bezczynnie obserwować zmieniającą się geopolitycznie mapę, Polska powinna przejąć inicjatywę: nie jako naśladowca cudzych kroków, ale jako architekt własnej strategii, który potrafi łączyć interesy, a nie tylko wybierać między nimi.

Kluczem dla rozwoju Polski nie jest wybór między Wschodem a Zachodem. W wielobiegunowej rzeczywistości musimy nauczyć się tańczyć na wielu parkietach jednocześnie, nie zatracając przy tym własnego rytmu. Zamiast bezczynnie obserwować zmieniającą się geopolitycznie mapę, powinniśmy przejąć inicjatywę. Przyszłość naszego kraju nie leży w naśladownictwie, lecz w hybrydowej mądrości: łączeniu lokalnego geniuszu z globalnymi sojuszami, zanim zegar technologicznej rewolucji wybije ostatnie uderzenie.

Współpraca z Państwem Środka, choć ryzykowna geopolitycznie (groźba „kaftana bezpieczeństwa" ze strony Zachodu), mogłaby być turbodoładowaniem dla naszej infrastruktury technologicznej. Czy to oznacza wybór między Wschodem a Zachodem? Nie – to wezwanie do strategicznej giętkości. W wielobiegunowej rzeczywistości musimy nauczyć się tańczyć na wielu parkietach jednocześnie, nie zatracając przy tym własnego rytmu. Przyszłość Polski nie leży w naśladownictwie, lecz w hybrydowej mądrości: łączeniu lokalnego geniuszu z globalnymi sojuszami, zanim zegar technologicznej rewolucji wybije ostatnie uderzenie.

Chiny intensywnie inwestują nie tylko na Węgrzech, ale również we Włoszech i w Serbii. Serbia, nie będąc członkiem UE ani NATO, ma większą swobodę w realizacji inwestycji. Utworzyła nawet Instytut Badawczy Pasa i Szlaku przy swojej Akademii Nauk. Węgry natomiast próbują przekierować Inicjatywę Pasa i Szlaku, która obecnie przebiega przez polskie miasta,

takie jak Łódź, Kutno i Małaszewicze, na swoje terytorium, co może znacząco wzmocnić ich strategiczną i gospodarczą pozycję. O ile globalne napięcia nie zniweczą tych trendów, Węgry i Serbia wyłonią się jako beneficjenci nowego porządku – państwa, które zamieniły geopolityczną próżnię w strategiczny atut. Polska, zamiast dryfować w cieniu dawnych sojuszy, powinna podjąć „Zeitenwende" – strategiczny zwrot ku hybrydowej niezależności, dywersyfikując gospodarcze i dyplomatyczne powiązania.
W pogoni za Zachodem, który sam zmienia kurs (lub zawraca), ryzykujemy, że staniemy się reliktem technologicznej epoki – im usilniej gonimy uciekający miraż nowoczesności, tym głębiej grzęźniemy w przeszłości, która nie jest już nawet nasza, lecz odzwierciedla technologiczną stagnację Unii Europejskiej.

Podsumowując, by wyrwać się z geopolitycznej smyczy Niemiec i USA, Polska musi stać się architektem własnej suwerenności gospodarczej. Inspirując się wielowektorową finezją Węgier, Hiszpanii czy Francji – które przekształcają chińskie inwestycje w trampoliny technologiczne – nasz kraj może przejść z pozycji wiecznego dostawcy surowców do kreatora globalnych łańcuchów wartości. Kluczem jest tu strategiczna symbioza: czerpanie z azjatyckiego dynamizmu, nie rezygnując przy tym z europejskiej tożsamości. Tylko w ten sposób, łącząc lokalny geniusz z globalną przedsiębiorczością, Polska ma szansę zerwać z rolą biernego widza i zostać reżyserem nowej gospodarczej rzeczywistości – tej, w której innowacje są walutą, a niezależność – najcenniejszym kapitałem. ■

O AUTORZE

prof. Mariusz Orłowski – Wykładowca i badacz fizyki półprzewodników Virginia Tech University w Stanach Zjednoczonych. Od 1984 do 2008 r. pracował w przemyśle półprzewodnikowym w firmach Siemens, Motorola, STMicroelectronics i Freescale w USA, Niemczech, Francji i Rosji. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Bezpieczeństwo Polski: czas na strategię pająka

PROF. ROMAN KUŹNIAR
Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych,
Uniwersytet Warszawski, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Wobec pogarszającej się sytuacji międzynarodowej Polska znalazła się w geopolitycznym punkcie zwrotnym – silniejsza niż kiedykolwiek w historii, a zarazem bardziej niż kiedykolwiek świadoma zagrożeń. Strategia obronna państwa nie może jednak ograniczać się do reakcji na przeszłe wojny. W obliczu erozji liberalnego porządku świata, osłabienia instytucji międzynarodowych oraz narastającej presji i ze Wschodu, i Zachodu, potrzebujemy nowej filozofii bezpieczeństwa – opartej nie tylko na zbrojeniach, ale także na odporności, współpracy regionalnej i społecznym zrozumieniu wyzwań.

Sytuacja międzynarodowa, w tym sytuacja bezpieczeństwa Polski w roku 2025 jest porównywalnie trudna z tą z przełomu lat 80. i 90. XX wieku. Wówczas mieliśmy do czynienia ze zmianą ustrojową w naszym państwie i w krajach regionu, a także z przekształceniem europejskiego systemu bezpieczeństwa. Obrazowo można powiedzieć, że takim krajom jak Polska grunt usuwał się spod nóg. Traciliśmy blokowy system bezpieczeństwa – był to koszt doprowadzenia do upadku komunizmu, więc nikt tej straty nie żałował. Problem polegał jednak na tym, że w tamtym czasie niczego nie zyskiwaliśmy w zamian. Przeciwnie – można było odnieść wrażenie, że Polska cofa się do fatalnego geopolitycznego położenia: między jednoczącymi się Niemcami a Rosją, albo – w nieco tylko korzystniejszym wariancie – trafia do szarej strefy bezpieczeństwa, wyłaniającej się pomiędzy Zachodem (NATO) a Rosją. O ówczesnej wewnętrznej słabości gospodarczej lepiej nie wspominać. A jednak nie było tak źle – właśnie dlatego, że sprzyjały nam globalne i regionalne tendencje rozwojowe związane z kształtowaniem się nowego ładu międzynarodowego.

Pogorszenie sytuacji bezpieczeństwa

Dziś sytuacja wydaje się odwrotna. Polska jest państwem nieporównanie silniejszym – ustrojowo i gospodarczo – niż była u progu lat 90. Jest członkiem najważniejszych wspólnot bezpieczeństwa: NATO i Unii Europejskiej. A mimo to poczucie zagrożenia jest dziś wyjątkowo silne. Tak silne, że w relacji do PKB Polska przeznacza na obronność więcej niż jakikolwiek inny członek Sojuszu – niemal 5% PKB. Czy słusznie? To kwestia odrębnej analizy. Pewne jest natomiast, że tak wysoki

poziom wydatków wynika właśnie z tego poczucia zagrożenia.

Mimo że w latach 90. grunt usuwał się nam spod nóg, los sprzyjał tym, którzy potrafili odnaleźć kierunek. Dziś musimy zdać podobny egzamin, lecz w mniej sprzyjających okolicznościach.

Sytuacja ta zasługuje na rozpatrzenie przez pryzmat pięciu kluczowych wartości, które stanowią fundament polityki bezpieczeństwa państwa: niepodległości, integralności terytorialnej, suwerenności, tożsamości oraz zdolności do rozwoju. Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku władze Polski realnie zmagały się z zapewnieniem suwerenności państwa i nienaruszalności granic – ich traktatowym uznaniem przez wszystkich sąsiadów. Te cele udało się osiągnąć. Równie problematyczna była wówczas zdolność do rozwoju – i w tym przypadku polityka państwa okazała się skuteczna: Polska została uwolniona z pętli zadłużenia, Plan Balcerowicza wyzwolił dynamikę gospodarczą, a państwo rozpoczęło proces integracji z Unią Europejską.

Które z tych pięciu wartości składających się na bezpieczeństwo państwa są dziś zagrożone? I skąd te zagrożenia pochodzą?

W krótkiej perspektywie głównym wyzwaniem pozostaje polityka Rosji pod rządami Władimira Putina. Rosja nie ma dziś – ani w przewidywalnej przyszłości – realnych planów ani możliwości militarnego podboju Europy. Po czterech latach od rozpoczęcia wojny nie osiągnęła nawet swoich ograniczonych celów w Ukrainie. Wobec Europy stosuje więc strategię pośrednią, której celem jest zmiana układu sił politycznych w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Celem Rosji jest rewizja europejskiego porządku międzynarodowego – i właśnie to stanowi zagrożenie dla suwerenności Polski, czyli jednej z kluczowych wartości chronionych przez politykę bezpieczeństwa.

Rosja chce wymusić określony poziom uległości krajów naszego regionu wobec własnych oczekiwań. Chce też skłonić państwa takie jak Niemcy czy Francja do współpracy z nią – na rosyjskich warunkach. W tym celu stosuje kombinację środków: zastraszania, zachęt, dezinformacji i tworzenia agentury wpływu. Idealnym dla Moskwy scenariuszem byłby rozpad Unii Europejskiej – dlatego wspiera, jawnie lub nie, siły antyeuropejskie wewnątrz krajów członkowskich.

Silniejsza niż kiedykolwiek, Polska znów staje przed pytaniem, czy potrafi ochronić to, co najcenniejsze: swoją suwerenność, spójność i zdolność do rozwoju w świecie pełnym nowych, złożonych zagrożeń.

Z tego powodu przeciwstawianie się rosyjskiej strategii musi wykraczać poza samą budowę wojskowych zdolności obronnych. Bezpieczeństwo Polski wymaga również odporności – zarówno instytucjonalnej, jak i społecznej – na antyeuropejską dezinformację oraz propagandę, także tę szerzoną przez rodzime siły polityczne i media różnych kategorii.

Zagrożeniem nie jest dziś rosyjski czołg, lecz rosyjska narracja – dlatego bezpieczeństwo Polski to nie tylko kwestia uzbrojenia, lecz także odporności na dezinformację i erozję zaufania do Zachodu.

Innego rodzaju zagrożenia dla Polski wynikają z przekształceń zachodzących w globalnym porządku międzynarodowym – a konkretnie z dezintegracji liberalnego ładu i zastępowania go logiką *power politics*. Przypomnijmy: okres liberalnego porządku – trwający mniej więcej trzy dekady od końca zimnej wojny do początku obecnej dekady – był dla Polski najlepszym czasem od koronacji Bolesława Chrobrego. Dotyczyło to również, a może przede wszystkim, bezpieczeństwa narodowego.

Porządek oparty na *power politics* charakteryzuje się nie tylko dominacją działań unilateralnych i wzrostem znaczenia twardej siły w relacjach międzynarodowych, ale również coraz częstszym lekceważeniem – zwłaszcza przez mocarstwa – instytucji multilateralnych. Tymczasem to właśnie instytucje wielostronne, takie jak NATO i Unia Europejska, były filarami bezpieczeństwa Polski od lat 90.

Najbardziej dotkliwą zmianą w tym kontekście jest odwrócenie się Stanów Zjednoczonych od zasad liberalnego porządku międzynarodowego. Znajduje to wyraz m.in. w daleko idącej wyrozumiałości prezydenta USA wobec agresywnej polityki Rosji Putina, w niechęci do obecności USA w NATO, a także w otwartej wrogości wobec Unii Europejskiej – której życzy rozpadu i wspiera siły polityczne w krajach członkowskich opowiadające się za jej osłabieniem lub opuszczeniem.

O ile agresywna polityka Rosji stanowiła próbę zewnętrznego uderzenia w ład liberalny, o tyle bardziej skuteczne okazało się uderzenie od wewnątrz – ze strony USA, zwłaszcza od stycznia br. Ważny wkład w proces dezintegracji wnoszą także Chiny, działające według tej samej logiki *power politics*. Przykładem jest ich wsparcie dla rosyjskiej agresji przeciwko Ukrainie oraz ambicja zajęcia miejsca Stanów Zjednoczonych jako pierwszego mocarstwa światowego.

To wszystko osłabia siłę i spoistość Zachodu – a to ma zasadnicze znaczenie nie tylko dla międzynarodowej sytuacji ogólnej, ale też dla bezpieczeństwa państw NATO. Rosję i Chiny wspierają ponadto niektóre państwa Globalnego Południa – zwłaszcza zrzeszone w Grupie BRICS – kierujące się zarówno resentymentem wobec Zachodu, jak i niechęcią wobec liberalnych standardów politycznych.

To nie wojna, lecz rozpad zaufania najbardziej zagraża bezpieczeństwu – gdy znika duch współpracy, a wielkie mocarstwa wybierają siłę zamiast zasad, cała architektura pokoju zaczyna się chwiać.

W efekcie pogłębia się klimat nieufności w stosunkach międzynarodowych, co wyraźnie potwierdza radykalny wzrost zbrojeń na niemal całym świecie. Obok rosyjskiej agresji na Ukrainę, drugim regionem świata ocierającym się o wybuch większego konfliktu zbrojnego pozostaje Bliski Wschód – obszar,

na którym toczy się dziś równocześnie kilka mniejszych wojen.

Niepewność, jaką wnosi do stosunków międzynarodowych logika *power politics*, polega m.in. na podważaniu przez niektóre państwa zasad prawa międzynarodowego, które dotąd służyły stabilności i przewidywalności relacji między państwami. Dotyczy to zwłaszcza zakazu użycia siły, ale także trwałości granic – które zaczynają być w niektórych spornych miejscach relatywizowane, a dawne roszczenia terytorialne – odmrażane. Złe przykłady w tej sferze szybko się upowszechniają.

Gdy słabnie zaufanie do prawa i instytucji, a siła znów staje się argumentem – powrót do logiki „każdy sobie" jest nie tylko możliwy, ale i niebezpiecznie bliski.

Odżywają uśpione animozje, a do władzy łatwiej dochodzą politycy, którzy – pod pretekstem obrony bezpieczeństwa – wprowadzają rządy silnej ręki, lekceważą zobowiązania międzynarodowe i instytucje wielostronne, a dla utrzymania władzy wszczynają konflikty z sąsiadami lub prowadzą własne społeczeństwa na skraj wojny domowej.

Ogólna niepewność i obawy o rozwój sytuacji skłaniają państwa do zwiększania wydatków na zbrojenia. W przeszłości, w podobnych momentach, górę brała logika „ratuj się, kto może" – prowadząca wprost do wojen. Na szczęście nie jesteśmy jeszcze w tej sytuacji. Państwa zachodnie, zwłaszcza europejskie, wciąż starają się koordynować swoje polityki bezpieczeństwa w ramach sojuszy i wspólnot, których są członkami.

Problemem pozostaje jednak obecna polityka Stanów Zjednoczonych – osłabiająca wiarygodność Sojuszu Północnoatlantyckiego (w tym kluczowego artykułu 5) oraz spoistość Unii Europejskiej.

Polska reakcja

Co w tej sytuacji powinna robić Polska? Jaka powinna być jej polityka bezpieczeństwa? Przede wszystkim – starannie rozpoznawać zagrożenia: obecne i przyszłe, militarne i pozamilitarne. Tymczasem widoczne jest dziś ryzyko, że polska polityka bezpieczeństwa kształtowana jest pod wpływem wrażenia wywołanego agresją Rosji na Ukrainę, a także pod presją populistycznej licytacji – kto, czyli która siła polityczna, wyda więcej na obronę. W tej licytacji bardziej chodzi o „słupki poparcia" niż o budowę spójnego systemu obrony i bezpieczeństwa.

Tymczasem Polsce nie grozi agresja Rosji na wzór tej z lutego 2022 r. Rosja nie zgłasza wobec Polski roszczeń terytorialnych – ani wobec innych państw NATO czy UE. Realnym zagrożeniem dla Polski jest strategia pośrednia (nazywana nie do końca trafnie wojną hybrydową). Z tego powodu myślenie o bezpieczeństwie powinno opierać się raczej na logice *resilience* niż tradycyjnej *defence* – rozumianej jako ochrona przed inwazją lądową.

Potrzebny byłby dziś raczej plan Kutrzeby i Mossora z 1938 roku – niestety nigdy niewdrożony – niż kolejna wersja linii

Maginota. Tymczasem widzimy bardziej stawianie wozu przed końmi: gorączkowe i kosztowne zakupy, niepoprzedzone rzetelną, nieupolitycznioną analizą zagrożeń i naszych własnych słabości.

Zagrożeniem nie jest dziś kinetyczna ofensywa w stylu II wojny światowej. Niebezpieczeństwem dla Europy i Polski jest rosyjska strategia złośliwego nowotworu. I właśnie w tej kategorii należy myśleć o realnej polityce Kremla.

Bezpieczeństwo nie rodzi się z emocji ani upolitycznionych przetargów na uzbrojenie – wymaga chłodnej analizy, długofalowej strategii i odporności silniejszej niż stal.

Nie wydaje się rozsądne epatowanie społeczeństwa wydatkami na obronę rzędu 5% PKB, zakupami czołgów w USA i Korei Południowej oraz wizją 300-tysięcznej armii. Czołgi są bronią ofensywną – czyżbyśmy planowali takową na kierunku wschodnim? Co więcej, na froncie wojny rosyjsko-ukraińskiej to właśnie one stały się pierwszym i najłatwiejszym celem. Polskie bezpieczeństwo wymaga przede wszystkim skutecznej ochrony nieba i zabezpieczenia od strony morza – a tymczasem właśnie pod tymi względami wypadamy słabo.

Obecna skala wydatków tworzy potężny dług publiczny, a ich strukturę wydaje się dobrze ilustrować powiedzenie rodem z minionych konfliktów: „generałowie toczą przeszłe wojny". Tarcza Wschód jest tego najlepszym przykładem. Choćbyśmy nawet 7% PKB przeznaczali na obronność, nie zapewni nam to bezpieczeństwa, jeśli wielkość nakładów stanie się fetyszem, a nie odzwierciedleniem rzeczywistych potrzeb.

Narastający dług – również wynikający z rosnących wydatków na obronność – będzie ograniczać możliwość finansowania innych kluczowych zadań państwa, zwłaszcza społecznych. A tymczasem długofalowe bezpieczeństwo Polski zależy nie tylko od siły militarnej, ale także od demografii. A w tym zakresie znajdujemy się w stanie głębokiej zapaści – przy stopie dzietności poniżej 1,1 – od lat ignorowanej przez kolejne rządy.

Zamiast wydatków na czołgi potrzebne jest szybkie i przemyślane przekierowanie środków na taką politykę społeczną, edukacyjną i kulturową, która stworzy warunki dla bezpieczeństwa demograficznego Polski. Migranci mogą zapewnić ręce do pracy, ale obronności państwa – w obecnym układzie społecznym i politycznym – raczej nie zagwarantują.

Obecna skala wydatków tworzy potężny dług publiczny, a ich strukturę wydaje się dobrze ilustrować powiedzenie rodem z minionych konfliktów: „generałowie toczą przeszłe wojny". Nowoczesne zagrożenia nie wymagają czołgów, lecz wyobraźni i opracowania – strategii przyszłości.

Wiadomo również, że Polski nie ochroni nawet dobrze wydawane 5% PKB na obronę. Statystyka sama nie walczy. W pojedynkę z Rosją nie wygramy. Dlatego – obok lepiej czy

gorzej realizowanej obecnie „strategii jeża" – konieczna jest również „strategia pająka", czyli tkanie gęstej sieci powiązań obronnych i bezpieczeństwa w regionie i w Europie.

Bezpieczeństwo nie rodzi się tylko z liczby czołgów, lecz wynika również z liczby urodzeń, sieci sojuszy i rozsądku. Zadbanie o demografię edukację i budowę zdolności do współpracy to również elementy aktywnego systemu obrony.

Konieczne jest wzmacnianie więzi, zarówno w wymiarze militarnym, jak i pozamilitarnym, wzdłuż flanki wschodniej oraz z państwami Europy północno-zachodniej. To one podzielają naszą percepcję zagrożenia i wykazują podobną determinację w stawianiu czoła możliwym działaniom Rosji i jej sojuszników. Łączny, odpowiednio zgrany potencjał tej grupy państw w zupełności wystarczy, by zniechęcić Moskwę do działań zaczepnych. A wtedy nawet 3,5% PKB może wystarczyć.

Strategia pająka również wymaga inwestycji – choćby zakupów w krajach „z naszej sieci", wspólnych przedsięwzięć zbrojeniowych, budowy skoordynowanych systemów cyberbezpieczeństwa i przeciwdziałania dezinformacji. Dobrym przykładem może być traktat polsko-francuski z 8 maja br., o ile zostanie realnie wypełniony treścią.

Powtórzmy raz jeszcze: statystyka nie walczy. Dlatego odmowa udziału w ewentualnej misji pokojowej, mającej ubezpieczać przyszły rozejm nad Dnieprem, nie jest dobrym sygnałem. Wysyłaliśmy naszych żołnierzy, by ginęli w niepotrzebnej wojnie w Iraku, a teraz – wspólnie z partnerami europejskimi – nie chcemy brać udziału w operacji, która mogłaby realnie służyć naszemu bezpieczeństwu.

Postawa Stefka Burczymuchy nie świadczy dobrze o zrozumieniu przez naszą klasę polityczną realnych wymogów bezpieczeństwa. I choć tak długo, jak to możliwe, trzeba zabiegać o utrzymanie zdolności obronnych i wiarygodności NATO – należy też być gotowym na scenariusz, w którym Stany Zjednoczone, nawet pozostając formalnie w Sojuszu, nie będą czuły się zobowiązane do działania zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego.

Bezpieczeństwa nie buduje się deklaracjami ani statystyką – jego podstawą jest współodpowiedzialność, odwaga i zdolność do wspólnego działania w imię pokoju.

Zagadnienia te – i wiele innych związanych z bezpieczeństwem państwa – powinny stać się również przedmiotem dialogu rządu z kompetentnymi organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. Nie wystarczy informowanie o decyzjach podejmowanych w zaciszu ministerialnych gabinetów – potrzebna jest debata, w której głos obywateli będzie traktowany poważnie, a nie instrumentalnie. ■

O AUTORZE

prof. dr hab. Roman Kuźniar – Kierownik Katedry Studiów Strategicznych i Bezpieczeństwa Międzynarodowego Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych. Absolwent WDiNP w 1977 roku, związany od tego czasu z Wydziałem (w Instytucie Stosunków Międzynarodowych). W latach 1990–2015 aktywny także poza UW: w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, gdzie m.in. dwukrotnie był Dyrektorem Departamentu AnalitycznoPlanistycznego, Ministrem Pełnomocnym w Stałym Przedstawicielstwie RP przy ONZ w Genewie oraz dyrektorem Akademii Dyplomatycznej; także Dyrektor PISM (2005–2007), Doradca Prezydenta RP ds. Międzynarodowych (2010–2015). Ponadto m.in.: Ambasador tytularny; odznaczony francuską Legią Honorową. Inicjator i redaktor naczelny „Rocznika Strategicznego" (RS) wydawanego od 1996 roku. Inicjator istniejącego od 2015 roku Konsorcjum Akademickich Katedr i Zakładów Studiów Strategicznych i Bezpieczeństwa. Przewodniczący Rad Programowych Fundacji im. Krzysztofa Skubiszewskiego oraz Fundacji „My, Obywatele Unii Europejskiej" im. W.B. Jastrzębowskiego. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Polska w nowym światowym (nie)ładzie

PROF. BOGDAN J. GÓRALCZYK
politolog, sinolog, dyplomata i publicysta, Uniwersytet Warszawski

Polska – podobnie jak cała Europa – budzi się dziś z „geopolitycznej drzemki". Dotychczasowe filary bezpieczeństwa i rozwoju świata Zachodniego walą się na naszych oczach, a nowy ład dopiero się kształtuje. W tej niestabilnej rzeczywistości redefinicja racji stanu i budowa narodowej jedności stają się strategiczną koniecznością.

Po przełomie lat 1989–1991, wraz z rozpadem bloku wschodniego i konsolidującego go ZSRR, świat pokomunistyczny – w tym Polska – znalazł się w zupełnie nowej rzeczywistości. Na scenie globalnej nastąpiła „jednobiegunowa chwila" – okres praktycznie pełnej dominacji Stanów Zjednoczonych. To właśnie wówczas to omnipotentne supermocarstwo narzuciło światu, również Polsce, dwa kluczowe pakiety: neoliberalny „konsensus z Waszyngtonu" i rynek bez granic oraz liberalną demokrację – jako jedyną (bezalternatywną, co podkreślała wówczas Margaret Thatcher) wizję ideologiczną i polityczną. Francis Fukuyama ogłosił wręcz wtedy „koniec historii". Jedynym możliwym kierunkiem miały być liberalizm i kapitalizm – najlepiej w wydaniu ponadnarodowym.

Zaledwie nieliczni politycy – jak Jacek Kuroń – czy eksperci – jak Tadeusz Kowalik czy Witold Kieżun – zwracali uwagę na społeczne koszty transformacji: niesprawiedliwość związaną z nadmierną prywatyzacją i uboczne skutki wolnego rynku. Jednak, jak pokazują badania socjologiczne, większość społeczeństwa nie oponowała wobec nowego ładu. Podobnie jak nikt nie kwestionował głównych kierunków polityki zagranicznej państwa, praktycznie utożsamianych z racją stanu, określonych przez pierwszego szefa dyplomacji po zmianie systemu, Krzysztofa Skubiszewskiego.

> ***Liberalizm i kapitalizm miały być bezalternatywnymi ścieżkami rozwoju. Polska poszła tą drogą bez większych oporów, wierząc, że zakotwiczenie w świecie Zachodu to gwarancja bezpieczeństwa i dobrobytu.***

Praktycznie wszyscy opowiadaliśmy się wówczas za jak najszybszym zakotwiczeniem w zachodnim systemie instytucjonalnym (NATO, UE, Rada Europy, OECD, itd.), współpracą regionalną i dobrym ułożeniem relacji z nowymi sąsiadami na wschodzie, nie tylko z Rosją. Chociaż miały

miejsce spory, jak te cele osiągnąć, aż do początku XXI wieku – i pojawienia się projektu IV RP (2005–2007) – polityka zagraniczna Polski cieszyła się szerokim, parlamentarnym konsensusem. Najpierw chcieliśmy „wejść do Europy", a następnie realizować wyznaczone cele, co przyniosło członkostwo w ww. organizacjach i organizmach, jak UE.

Nowa fragmentacja

Kiedy jednak te cele zostały osiągnięte, konsensus się załamał. Na scenie wewnętrznej pojawił się – trwający do dziś – duopol PO i PiS, niebezpieczny dla państwa, ponieważ podporządkował rację stanu partyjnym interesom i stojącym za nimi sprzecznym ideologiom oraz wizjom przyszłości Polski: z jednej strony ponadnarodowej, jak chcieli liberałowie i ich zaplecze, z drugiej – narodowej i „suwerenistycznej", reprezentowanej przez PiS i siły prawej strony sceny politycznej.

Choć Polska, w ramach idei „IV RP", była pionierem w odchodzeniu od narzuconego „pakietu liberalnego" (liberalizmu ideowego, politycznego i gospodarczego)[1], to proces ten następował stopniowo, ale konsekwentnie. Podobny jak w Polsce rozdźwięk pomiędzy wartościami liberalnymi a suwerenistycznymi pojawił się zresztą w całej Europie i w wielu państwach członkowskich UE. Już w drugiej dekadzie XXI wieku było widoczne, że z pozoru zjednoczona Europa w istocie rzeczy jest poszatkowana i podzielona: liberałowie ścierają się z konserwatystami, zwolennicy rynku z etatystami, federaliści z narodowcami itd. W miejsce jedności pojawiła się fragmentacja, czego najlepszym dowodem był brexit (2016–2020). Zamiast Europy i UE bardziej zwartej i zjednoczonej, doszło do rozejścia się i polaryzacji.

Polska i Węgry były pionierami w odchodzeniu od narzuconego „pakietu liberalnego", ale z czasem podobne tendencje pojawiły się w całej Europie i w wielu państwach członkowskich UE.

Skąd wzięła się ta polaryzacja? To pytanie, które jeszcze długo będzie przedmiotem ideowych, politycznych, ale także akademickich sporów. Zwolennicy poszczególnych „prawd" będą głosili swoje racje niezależnie od opinii oponentów – zjawisko to obserwujemy dziś aż w nadmiarze. Patrząc jednak chłodnym okiem, warto wskazać przynajmniej kilka przyczyn nowej fragmentacji zarówno w świecie zachodnim, jak i w Polsce.

Pierwszym sygnałem był wielki kryzys gospodarczo-finansowy z lat 2008–2010, który w Europie zostanie zapamiętany przede wszystkim jako okres głębokiego kryzysu w Grecji i poważnych wyzwań budżetowych i gospodarczych w innych państwach basenu Morza Śródziemnego. Uruchomiły one falę społecznego niezadowolenia, a w ślad za nią – krytykę dotychczasowych fundamentów Unii Europejskiej. Warto pamiętać, że UE powstała w chwili największego triumfu Zachodu i nie tylko zaakceptowała propagowane przez Amerykanów pakiety wartości i idei gospodarczych, ale w czerwcu 1993 roku przyjęła je jako własne – w postaci tzw. kryteriów kopenhaskich (liberalna demokracja, wolny rynek, państwo prawa i prawa mniejszości etc.).

1 Viktor Orbán ze swoją „demokracją nieliberalną" (a jak się z czasem okazało – po prostu autokracją) wszedł na scenę dopiero w 2010 r.

Z tego zestawu najpierw uległ kontestacji „fundamentalizm rynkowy", czyli nadmierne zawierzenie siłom rynkowym, do czego w naszym regionie doszedł jeszcze tzw. rozwój zależny, a więc nadmierne uzależnienie gospodarek od silniejszych organizmów, czy to gospodarki niemieckiej, czy amerykańskiej. W połowie minionej dekady na te problemy nałożyły się dwa fenomeny: bezprecedensowa od II wojny światowej fala migracyjna oraz wyzwania związane z zewnętrznymi granicami UE, gdyż nie tylko pojawiło się tzw. państwo islamskie i widmo terroryzmu, ale równolegle Rosja zaanektowała Krym i doszło do walk w Donbasie.

Europejczycy kolejno tracili poczucie bezpieczeństwa: najpierw socjalnego, potem wewnętrznego (wskutek migracji i terroryzmu), a wreszcie zewnętrznego, ponieważ zapłonęły granice. Jedność europejska zaczęła się kruszyć, a sama Unia – dotąd traktowana jako bezalternatywna – stała się przedmiotem kontestacji. Po raz pierwszy ujawniło się to już w referendach we Francji i Niderlandach wiosną 2005 roku, kiedy obywatele odrzucili wizję organizmu ponadnarodowego (projekt konstytucji europejskiej).

Od tamtej pory Europa zmaga się z kryzysem prawno-instytucjonalnym. Obowiązujący do dziś traktat z Lizbony (z grudnia 2009 roku) ma charakter wyłącznie „rewizyjny", a więc nie rozwiązuje problemu braku wizji i przywództwa w Unii Europejskiej, na co remedium miała być „Konstytucja dla Europy". Straciliśmy wspólny azymut, a polaryzacja wzrosła, czego dowodem jest brexit i ujawnione przy jego okazji podziały społeczne, które siły nacjonalistyczne oraz populistyczne wykorzystały do własnych celów, proponując proste i medialnie atrakcyjne rozwiązania – często iluzoryczne i najczęściej nieprzynoszące pozytywnych zmian.

Koniec geostrategicznej drzemki

Być może kluczem do zrozumienia nowej polaryzacji jest jednak inne zjawisko – rosnącej rozpiętości dochodowej i nierówności społecznych. Rynek nie okazał się wcale tak sprawiedliwy, jak obiecywano — premiował najbogatszych, podczas gdy biedniejsi pogrążali się w stagnacji lub popadali w jeszcze większą biedę. Na tej fali społecznego niezadowolenia narodził się „fenomen Donalda Trumpa", który szybko zyskał wymiar globalny. Od stycznia 2017 roku kontestacja dotychczasowego porządku objęła jego kolebkę — Stany Zjednoczone.

O ile pierwsze zwycięstwo Trumpa można było uznać za polityczny incydent (i jako taki został zbagatelizowany przez dojmującą większość liberalnych elit), o tyle jego powrót do władzy w 2025 roku należy traktować jako zmianę strukturalną. Symbolizuje on antyliberalną, konserwatywną rewolucję w samym sercu Zachodu oraz wywrócenie dotychczasowych reguł porządku międzynarodowego — ładu opartego na wartościach, budowanego od 1945 roku, a po 1991 roku – dominującego w skali globalnej.

Założenia Trumpa są jasne, choć sam polityk jest z natury nieprzewidywalny i chimeryczny. Za jego sprawą w miejsce dotychczas promowanych wartości na scenę międzynarodową weszły nagie interesy i dwustronne transakcje oraz logika siły. Nastała epoka *hard power* – brutalnej gry wielkich mocarstw. W takim układzie Unia Europejska znajduje się w trudnym położeniu:

jako konstrukcja z natury ponadnarodowa, oparta na miękkiej sile (*soft power*) i mocarstwo co najwyżej normatywne i handlowe, ze względu na Jednolity Rynek, traci swoją skuteczność i wpływ.

Nastała epoka hard power – brutalnej gry wielkich mocarstw. W takim układzie Unia Europejska znajduje się w trudnym położeniu: jako konstrukcja z natury ponadnarodowa, oparta na miękkiej sile oddziaływania, mocarstwo co najwyżej normatywne i handlowe, traci swoją skuteczność i wpływ.

Wyzwania, przed którymi staje dziś UE, mają wręcz egzystencjalny charakter, ponieważ podważają jej dotychczasowe fundamenty — i to od strony, z której dotąd czerpała siłę. Europa korzystała przez dekady z trzech, jakże wygodnych, parasoli ochronnych: amerykańskiego w sferze bezpieczeństwa militarnego, rosyjskiego — zapewniającego tanie surowce energetyczne oraz chińskiego — oferującego gigantyczny rynek zbytu i tanie towary[2].

Parasol rosyjski został utracony po pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę. Teraz pod znakiem zapytania staje także parasol amerykański — w tym fizyczna obecność wojsk USA w Europie. W tej sytuacji drży w posadach nie tylko Unia Europejska, ale również NATO. Jednocześnie narasta napięcie wokół Chin i ich roli w nowym układzie sił — choć ta „wielka gra" dopiero przed nami.

W Polsce dosłownie przewracają się dotychczasowe filary naszej strategii. Hasło „gospodarka, głupcze", które przez dekady stanowiło oś polityki, zostało zastąpione nowym paradygmatem: „bezpieczeństwo, głupcze". I to bezpieczeństwo rozumiane szeroko — nie tylko w sensie militarnym, ale także energetycznym, klimatycznym, ekologicznym i cyfrowym. Zamiast globalizacji mamy deglobalizację, a zamiast poprzednio dominujących pojęć, jak: firma, konkurencja, zysk, reklama, do debaty publicznej wkracza nam zupełnie nowe słownictwo: skracanie łańcuchów dostaw, rodzime kapitały, mury na granicach, izolacjonizm, nacjonalizm czy deportacje.

Skończyła się, raczej nieodwracalnie „geostrategiczna drzemka". Stary porządek już nie działa, nowy jeszcze się nie wyłonił. Znajdujemy się w samym środku geostrategicznego przeciągu, a może wręcz chaosu. Na horyzoncie pojawia się widmo nowego koncertu mocarstw, a to powinien być dla nas alarm, bo wiemy czym kończył się dla nas rok 1815 czy 1945.

Dlatego Polska, póki to jeszcze możliwe, powinna grać z Amerykanami, zabiegać o spójność NATO i jednocześnie wzmacniać rolę Unii Europejskiej — choć żadne z tych działań nie będzie łatwe. Tym bardziej, że niezależnie od tego jak zakończy się wojna w Ukrainie, USA są świadome, iż ich największym wyzwaniem strategicznym są Chiny. Za nimi zaś idą tzw. rynki wschodzące oraz globalne Południe, które zyskują coraz większe znaczenie.

2 W wyniku tej relacji (charakterystycznej nie tylko dla stosunków UE-Chiny), to właśnie Państwo Środka, a nie Stany Zjednoczone, okazały się największym beneficjentem globalizacji.

To, co było, już nie wróci. W obliczu zbliżającego się koncertu mocarstw musimy wykazać się czujnością, rozwagą i – przede wszystkim – zdolnością do przewidywania. Potrzebujemy odbudowania narodowej jedności i podjęcia na nowo próby zdefiniowania, na czym polega nasza racja stanu.

Nowy porządek międzynarodowy zaczyna się kształtować: G-7 ustępuje miejsca G-20, rośnie znaczenie struktur takich jak BRICS+ (dziś 12 państw, z kolejnymi w kolejce) czy Szanghajska Organizacja Współpracy — granicząca z Polską przez Białoruś i Obwód Kaliningradzki. W tym nowym świecie Polska musi odnaleźć swoją rację stanu — świadomie, ostrożnie, przewidująco.

Nowe wyzwania

Na horyzoncie geopolitycznym wyłaniają się nowe instytucjonalne rozwiązania, a wraz z nimi – nowy ład światowy. Trudno dziś jednoznacznie przewidzieć jego ostateczny kształt, ale na podstawie dostępnych danych i zachodzących procesów wydaje się niemal pewne, że nie będzie to już porządek europocentryczny, a nawet atlantycki, do których byliśmy przyzwyczajeni.

Najbardziej prawdopodobny scenariusz to układ wielobiegunowy – z Rosją jako liczącym się graczem, niezależnie od finału wojny w Ukrainie, oraz z Chinami, a być może także z Indiami wśród głównych rozgrywających. Ciężar globalnej dynamiki przesuwa się z Atlantyku na obszar Azji i Pacyfiku, ponieważ to tam koncentrują się dziś interesy USA. Może to oznaczać, że Europa zostanie częściowo pozostawiona sama sobie. To zasadnicza, niemal sejsmiczna zmiana, bodaj największa od czasu wielkich odkryć geograficznych.

Dlatego Polska, podobnie jak inne państwa małe i średnie, powinna jak najszybciej na nowo zdefiniować swoje interesy. Należy apelować o działanie być może najbardziej konieczne, choć dziś brzmiące jak utopia: o zbudowanie narodowej jedności i podjęcie na nowo próby zdefiniowania, na czym polega nasza racja stanu.

To, co było, już nie wróci. W obliczu zbliżającego się koncertu mocarstw musimy wykazać się czujnością, rozwagą i – przede wszystkim – zdolnością do przewidywania. Przed nami same nowe trudne wyzwania, ale musimy im sprostać, jeśli chcemy przetrwać. ■

O AUTORZE

prof. Bogdan Góralczyk – profesor zwyczajny w Centrum Europejskim Uniwersytetu Warszawskiego, jego Dyrektor w l. 2016-2020. Politolog i sinolog, znany publicysta i były dyplomata, m.in. na Węgrzech, w l. 2003-2008 ambasador RP w Tajlandii, na Filipinach i w Związku Mjanma (d. Birma). Autor wielu książek i publikacji w kraju i za granicą, na temat Chin i Azji, problemów globalnych oraz Węgier. Ostatnio wydał: *Wielki Renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje* (2018), *Węgierski syndrom Trianon* (2020), *Złota Ziemia roni łzy - esej birmański* (wyd. II, rozszerzone i uaktualnione 2021), *Zmierzch i brzask. Notes z Bangkoku* (wyd. III, rozszerzone i uaktualnione 2024), *Świat Narodów Zagubionych* (wywiad-rzeka, 2021) oraz *Nowy Długi Marsz. Chiny ery Xi Jinpinga* (2021; wersja angielska, Peter Lang 2024), *Ojczulkowie. Filary czy przekleństwo Węgrów?* (2024) oraz – wraz z Marcinem Jacoby i Tomaszem Sajewiczem - *Nowa gra w Chińczyka* (2024). Wraz ze wznowieniem w 2022 r. tomu z 2010 r. *Chiński Feniks. Paradoksy wschodzącego mocarstwa* domknął wydanie - unikatowego nie tylko na polskim rynku wydawniczym - Chińskiego Tryptyku, dotyczącego chińskiej transformacji i reform ostatnich dekad, którego po części był naocznym świadkiem, a niemal stale wnikliwym obserwatorem.

BEZPIECZEŃSTWO I REZYLIENCJA W SFERZE ENERGETYCZNEJ I SPOŁECZNO-GOSPODARCZO-TECHNOLOGICZNEJ

Bezpieczeństwo energetyczne w dobie transformacji i „wielkiego przeprogramowania”

Ireneusz Fąfara
Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny ORLEN

Trwa fundamentalna zmiana logiki europejskiego bezpieczeństwa energetycznego. Po dekadach zależności od zewnętrznych dostaw surowców – zwłaszcza z Rosji – Unia Europejska, a wraz z nią Polska, wchodzi w nową fazę, w której stabilność systemu energetycznego wymaga nie tylko dywersyfikacji, ale także elastyczności, partnerstw i geostrategicznego myślenia. Transformacja energetyczna – nakładająca się na globalne napięcia, konkurencję o surowce i zakłócenia w łańcuchach dostaw – nie może być dziś traktowana wyłącznie jako kwestia środowiskowa. To proces o kluczowym znaczeniu dla geopolitycznej podmiotowości, odporności gospodarki i bezpieczeństwa społecznego Europy.

Koniec złudzeń związanych z dotychczasowym systemem energetycznym

Pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę w 2022 roku zakończyła epokę taniego i łatwo dostępnego gazu, który przez dekady napędzał europejską gospodarkę. W wyniku ograniczenia importu błękitnego paliwa do UE ceny na kontynencie osiągnęły poziom od trzech do sześciu razy wyższy niż w USA. Kraje wspólnoty zostały zmuszone do dywersyfikacji dostaw, przez co znacznie zwiększyły wolumeny importowanego LNG. To tylko częściowo rozwiązało problem. Niestabilne i wysokie ceny gazu na globalnym rynku wciąż bowiem fundamentalnie ograniczają konkurencyjność gospodarki Europy.

Kryzys gazowy dobitnie pokazał, na jakie ryzyka narażony jest europejski system energetyczny. Nie chodzi tu wyłącznie o wysokie i niestabilne ceny paliw kopalnych. Równie ważnym problemem jest podatność kontynentu na działania podmiotów zewnętrznych, sprawujących kontrolę nad systemem dostaw węglowodorów do Europy.

Unia Europejska, w tym Polska, nie ma wystarczających zasobów węglowodorów,

by zaspokoić potrzeby energetyczne wszystkich obywateli. W 2023 roku 94,8% ropy naftowej i produktów ropopochodnych oraz 90% gazu ziemnego zużywanych w UE pochodziło z importu[1]. W tym samym roku kraje członkowskie przeznaczyły na import paliw kopalnych 427 miliardów euro, co stanowiło około 2,5% wartości całego PKB Unii Europejskiej[2]. Ta zależność od lat osłabia gospodarkę Europy i zwiększa naszą podatność na wahania cen oraz naciski zewnętrzne. Dzisiaj w UE rozumieją to już niemal wszyscy.

Polski sukces w budowie niezależności od surowców z Rosji

W ostatnich latach Polska dokonała ogromnego postępu w zakresie bezpieczeństwa energetycznego. Kluczowym elementem tego procesu była skuteczna dywersyfikacja szlaków i źródeł dostaw surowców energetycznych, dzięki której zyskaliśmy większą odporność na zewnętrzne zagrożenia. Był to rezultat konsekwentnie realizowanych – ponad podziałami politycznymi – dużych inwestycji infrastrukturalnych.

Jeszcze kilka lat temu Polska była uzależniona od dostaw gazu ziemnego z Rosji. Zmiana sytuacji geopolitycznej, która nastąpiła szczególnie po agresji Rosji na Ukrainę, jednoznacznie potwierdziła słuszność reorientacji kierunków importu surowców. Dzięki temu, w momencie kluczowej próby, na jaką wystawiona została europejska energetyka, mogliśmy skorzystać z nowej infrastruktury energetycznej. W kwietniu 2022 roku Gazprom jednostronnie wstrzymał dostawy gazu do Polski. Terminal LNG w Świnoujściu, umożliwiający import skroplonego gazu, oraz gazociąg Baltic Pipe, łączący Polskę z Norweskim Szelfem Kontynentalnym, pozwoliły błyskawicznie zredukować zależność od rosyjskiego surowca. Dalszy rozwój infrastruktury, w tym planowane uruchomienie drugiego terminala FSRU w Zatoce Gdańskiej w 2028 roku, dodatkowo wzmocni naszą elastyczność importową.

Zależność Europy od paliw kopalnych od lat osłabia naszą gospodarkę, zwiększa jej podatność na wahania cen oraz naciski zewnętrzne. Dzisiaj w UE rozumieją to już niemal wszyscy.

Podobną rewolucję przeszliśmy w zakresie dostaw ropy naftowej. Od początku funkcjonowania sektora petrochemicznego w Polsce niemal cała przetwarzana ropa pochodziła z Rosji. W 2022 roku całkowicie zaprzestaliśmy jej importu do Polski. Dzięki budowie Naftoportu w Gdańsku i rozbudowie Rurociągu Pomorskiego możliwy stał się odbiór surowca drogą morską. To sprawiło, że Polska zyskała dostęp do dostaw z całego świata.

Nasze działania nie ograniczają się jednak wyłącznie do surowców. Polska zakończyła także import rosyjskich paliw, takich jak olej napędowy. Dzięki rozwojowi własnych zdolności produkcyjnych Grupa ORLEN jest dzisiaj gwarantem bezpieczeństwa ich zaopatrzenia na krajowym rynku.

1 Eurostat (2024), *Oil and petroleum products - a statistical overview – Statistics Explained* oraz *Natural gas supply statistics –Statistics Explained* [dostęp: 14.05.2025].
2 European Commission (2025), *Report on energy prices and costs in Europe* [dostęp: 15.05.2025].

Ostrzeżenie Draghiego przed „strategiczną współzależnością”

Sukces związany z dywersyfikacją szlaków i źródeł dostaw energii nie rozwiązał w pełni problemu naszego bezpieczeństwa energetycznego. Przed nami wciąż stoi wiele wyzwań. W tym sensie realizowaną w Europie transformację energetyczną można traktować nie tylko jako narzędzie budowy gospodarki niskoemisyjnej, ale także jako szansę na zmniejszenie zależności Unii od importu paliw kopalnych.

Polska pokazała, że strategiczna niezależność energetyczna to efekt długofalowych inwestycji i konsekwencji – nie reakcji na kryzys, lecz przewidywania go wcześniej niż inni.

Ekonomista i były włoski premier Mario Draghi w swoim głośnym raporcie z ubiegłego roku[3], poświęconym wyzwaniom stojącym przed gospodarką Unii, ostrzegał właśnie przed „strategiczną współzależnością” Europy od dostawców surowców i technologii kluczowych dla tej transformacji. Zdaniem Draghiego Europa musi inwestować w rozwiązania, które zwiększą jej niezależność i pozwolą skutecznie reagować na rosnącą globalną niepewność, wahania cen oraz zakłócenia łańcuchów dostaw.

Ostrzeżenie Draghiego współgra z tezą postawioną przez bułgarskiego filozofa polityki Ivana Krasteva o „wielkim przeprogramowaniu”, czyli znacznym wzroście geopolitycznej niepewności i przyspieszeniu zmian[4]. Globalne łańcuchy dostaw, niegdyś symbole współpracy i wzajemnych korzyści, stają się dzisiaj źródłem ryzyka[5].

Europa coraz wyraźniej uświadamia sobie rosnącą zależność od dostaw chińskich minerałów krytycznych. W tym czasie Stany Zjednoczone rozwijają krajową produkcję półprzewodników i technologii czystej energii, podczas gdy Chiny dążą do pełnej samowystarczalności technologicznej. To „wielkie przeprogramowanie” – także w globalnym porządku energetycznym – oznacza zmianę fundamentów, gdzie współzależność przeradza się w podatność na ryzyko, a regiony świata coraz intensywniej rywalizują o kontrolę nad surowcami i technologiami energetycznymi. Rosnące różnice regionalne prowadzą do napięć i generują trudności w wypracowaniu wspólnych rozwiązań.

Transformacja energetyczna na świecie jeszcze bardziej niż dotychczas staje się więc areną, na której ścierają się różne interesy. To pokazuje, że skuteczna polityka energetyczna powinna uwzględniać globalne zróżnicowania. Europa musi zrozumieć, że jej bezpieczeństwo energetyczne będzie w coraz większym stopniu zależeć od większej elastyczności kontraktów, dywersyfikacji źródeł ich pochodzenia oraz zapewnienia stabilności łańcuchów dostaw. Tyczy się to zarówno surowców tradycyjnych, jak i technologii oraz metali ziem rzadkich, które są kluczowe dla nowej energetyki. Równie ważne jest dalsze inwestowanie

3 Draghi, M. (2024), *A competitiveness strategy for Europe*, s. 15 [dostęp: 14.05.2025].

4 Krastev, I. (2025), *Wielkie przeprogramowanie. To już się dzieje*, Onet, [dostęp: 14.05.2025]

5 Draghi, M., *op. cit*.

w infrastrukturę przesyłową i magazynową energii oraz zachowanie zdolności do szybkiego reagowania na zakłócenia.

Dziś bezpieczeństwo energetyczne nie oznacza już tylko dostępu do surowców – w coraz większym stopniu determinuje je zdolność do uniezależnienia się od tych, którzy mogą ten dostęp ograniczyć. Potrzebna jest do tego elastyczność kontraktów, dywersyfikacja źródeł ich pochodzenia oraz zapewnienie stabilności łańcuchów dostaw.

Partnerstwa jako klucz do bezpieczeństwa energetycznego

Coraz lepiej rozumiemy, że energetyka potrzebuje partnerstw i sojuszniczej współpracy. W wymiarze biznesowym to JV (*Joint Venture*), które pozwalają partnerom na ograniczanie ryzyk i zwiększanie elastyczności. Dlatego jako ORLEN kładziemy nacisk na ten kierunek w Strategii 2035. Rozbudowujemy ekosystem partnerstw – inwestycyjnych, surowcowych, badawczo-rozwojowych – by zwiększać naszą elastyczność i wzmacniać nie tylko bezpieczeństwo energetyczne, ale także bezpieczeństwo zaangażowanego kapitału.

Bałtyk: polskie studium przypadku nowego bezpieczeństwa energetycznego

Polska to jeden z kluczowych graczy w regionie Morza Bałtyckiego. Bałtyk jest nie tylko ważnym szlakiem importowym i obszarem o fundamentalnym znaczeniu w kontekście bezpieczeństwa militarnego Europy. Staje się też filarem polskiej transformacji energetycznej. Podobnie jak wiele innych państw regionu – w tym Dania, Szwecja, Finlandia, Litwa, Łotwa, Estonia czy Niemcy – jesteśmy coraz bardziej świadomi ogromnego znaczenia tego akwenu dla rozwoju morskiej energetyki wiatrowej.

Grupa ORLEN intensywnie rozwija projekty morskich farm wiatrowych na Bałtyku, z Baltic Power jako flagową inwestycją. Projekt realizowany wspólnie z Northland Power to pierwsza polska morska farma wiatrowa, która rozpocznie produkcję energii elektrycznej w 2026 roku. Farma o mocy 1,2 GW będzie w stanie zasilić ponad 1,5 miliona gospodarstw domowych. Baltic Power nie tylko przyczynia się do dekarbonizacji polskiej energetyki, ale również stymuluje rozwój gospodarczy, tworząc nowe miejsca pracy i wspierając rozwój przemysłu stoczniowego oraz innych sektorów związanych z energetyką odnawialną.

Bałtyk w kontekście energetyki i bezpieczeństwa to nasze „okno na świat". Turbiny, reaktory, komponenty czy nośniki energii – takie jak obecnie ropa i gaz, a w przyszłości także wodór, amoniak i biokomponenty – trafiają do Polski drogą morską. Istniejące i powstające porty to możliwość dostarczenia i zapewnienia kluczowych dla energetyki elementów.

Równocześnie, w perspektywie średnio- i długoterminowej, ten obszar jest kluczowy dla rozwoju innych sektorów nowej energii – produkcji i obrotu odnawialnym wodorem i jego pochodnymi oraz rozwoju projektów CCUS[6], wspierających dekarbonizację przemysłu. Bałtyk daje Polsce możliwość

6 CCUS (ang. *Carbon Capture, Utilisation and Storage*) to technologie wychwytywania, wykorzystywania i składowania dwutlenku węgla.

przeprowadzenia ambitnej transformacji, przenoszącej środek energetycznej ciężkości z południa na północ kraju[7].

Bałtyk staje się naszym „oknem na świat" – bramą do niezależności, innowacji i nowego modelu bezpieczeństwa opartego na odnawialnych źródłach energii i transgranicznej współpracy.

Czego uczy nas blackout na Półwyspie Iberyjskim

W ubiegłym roku niemal 30% energii elektrycznej wyprodukowanej w Polsce pochodziło z odnawialnych źródeł energii[8]. Jednak doświadczenia związane z blackoutami w Hiszpanii i Portugalii pokazują, jak istotne jest inwestowanie w stabilizację systemu elektroenergetycznego. Transformacja energetyczna musi być racjonalna i zrównoważona – oparta na różnorodnych źródłach energii, które wzajemnie się uzupełniają. OZE potrzebują stabilizacji, najlepiej w postaci elastycznych i niskoemisyjnych elektrowni gazowych. Dlatego inwestycje w konwencjonalne źródła energii, w tym w wydobycie gazu oraz rozwój infrastruktury, są niezbędne, by zapewnić stabilność systemu.

W Polsce modernizacja sieci jest jednym z priorytetów. Energa-Operator, spółka z Grupy ORLEN, zainwestuje około 40 miliardów złotych do 2035 roku w rozbudowę i cyfryzację sieci energetycznej w północnej i środkowej Polsce. Plan obejmuje budowę i modernizację 21 tysięcy kilometrów sieci oraz przyłączenie 9 GW nowych źródeł odnawialnych wraz z magazynami energii.

Polska jako lider zmian w regionie

Transformacja energetyczna to szansa na zbudowanie bezpieczniejszego, bardziej zrównoważonego systemu energetycznego, który będzie mniej narażony na zmienność cen paliw i pozwoli obniżyć rachunki za energię. Nie jest to jednak proces prosty. Obecnie znajdujemy się w okresie przejściowym, w którym zmagamy się zarówno z wyzwaniami starego sektora energetycznego – takimi jak ceny i dostępność węglowodorów – jak i z wyzwaniami związanymi z rozwojem nowego sektora, opartego na odnawialnych źródłach energii. Mając pełną świadomość tych wyzwań, w Grupie ORLEN inwestujemy w bezpieczeństwo dostaw oraz rozwój infrastruktury.

Podstawą efektywnej transformacji energetycznej jest stworzenie zrównoważonego miksu, który łączy odnawialne źródła energii z elastycznymi elektrowniami gazowymi oraz stabilną i nowoczesną infrastrukturą. W ciągu ostatnich lat udało się zbudować szkielet bezpieczeństwa infrastrukturalnego, który jednak wciąż wymaga dalszej rozbudowy – obejmującej zarówno sieci przesyłowe i magazyny energii elektrycznej, jak i infrastrukturę gazową oraz ropociągi.

W dzisiejszym świecie, w którym napięcia geopolityczne rosną, a mapy interesów

7 ORLEN, S&P Global Commodity Insights (2025), *Baltic Cooperation: Momentum for Energy Transition* [dostęp: 14.05.2025].

8 PSE (2025), *Raport 2024 KSE. Zestawienie danych ilościowych dotyczących funkcjonowania KSE w 2024 roku*, s. 32. [dostęp: 14.05.2025].

Liderem transformacji zostaje ten, kto potrafi łączyć nowe źródła energii z tradycyjną infrastrukturą – i budować odporność nie tylko na jutro, ale na dekady.

regionalnych i globalnych ulegają przeformułowaniu, istotne staje się zabezpieczenie łańcuchów dostaw. To nie tylko klucz do stabilności obecnego systemu energetycznego, ale także fundament przyszłej transformacji.

Jestem pewien, że Polska pozostanie liderem tych zmian w regionie, a inwestycje ORLENU przyczynią się do wzrostu bezpieczeństwa energetycznego i rozwoju krajowej gospodarki. ■

O AUTORZE

Ireneusz Fąfara – Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny ORLEN S.A. Ekspert doskonale znający sektor paliwowy i wyzwania związane z transformacją energetyki. Praktyk zarządzania dużymi organizacjami i wielomiliardowymi projektami. W latach 2010-2017 związany z Grupą ORLEN. Jako Prezes Zarządu ORLEN Lietuva zreformował i doprowadził do zyskowności rafinerię w Możejkach. Wypracował porozumienia i zakończył wieloletnie spory związane z logistyką. Znacząco zwiększył sprzedaż ORLEN Lietuva na rynkach eksportowych. Posiada wiedzę o specyfice Grupy ORLEN i zachodzących w niej procesach. Od końca lat dziewięćdziesiątych sprawował najwyższe funkcje menedżerskie w dużych spółkach publicznych i prywatnych. Członek rad nadzorczych Rockbridge TFI (2018-2024, złożył rezygnację w dniu powołania na Prezesa Zarządu ORLEN S.A.), PKO BP (2009-2010), LOTOS (2009-2010), Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (2007-2009), Kompania Węglowa (2003-2005), Narodowy Fundusz Zdrowia (2005-2008), Agencji Rynku Energii (1997-1998). Prezes Zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego (2007-2009) oraz Wiceprezes Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (1998-2007). Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

PFR – w służbie odporności, bezpieczeństwa i rozwoju

Piotr Matczuk
Prezes Zarządu, Polski Fundusz Rozwoju

Polska stoi dziś u progu zmiany modelu rozwojowego. Owszem, jesteśmy liderem wzrostu gospodarczego wśród europejskich gospodarek, ale wiadomo już, że dotychczasowe silniki wzrostu się wyczerpują. Z gospodarki doganiającej, jaką Polska była do niedawna, chcemy zrobić skok ku gospodarce innowacyjnej. Mamy też zamiar istotnie zwiększyć konkurencyjność i ekspansję międzynarodową polskich firm. Równolegle Polska musi intensywnie inwestować w swoją odporność i bezpieczeństwo. Jaką rolę może w tym procesie odegrać Polski Fundusz Rozwoju? W jaki sposób instytucja ta rozwija swoje dotychczasowe doświadczenia i programy? Jak dziś wygląda zaangażowanie PFR w obszarze inwestycji obronnych i technologii podwójnego zastosowania? I wreszcie: czy Polska ma realne szanse na zbudowanie własnej suwerenności cyfrowej w świecie zdominowanym przez globalnych gigantów?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

W jaki sposób działalność Polskiego Funduszu Rozwoju wpisuje się w system bezpieczeństwa i odporności państwa? Jaką rolę może pełnić PFR w tym kontekście?

Rola PFR-u ma charakter wielowymiarowy – z perspektywy państwa jesteśmy instytucją, która w sposób efektywny łączy wiele funkcji. Znajduje to odzwierciedlenie w naszych nowych kierunkach strategicznych, opublikowanych na początku tego roku. Wskazujemy w nich pięć głównych obszarów działania, z których każdy wnosi istotny wkład w budowanie odporności systemowej.

Pierwszy z nich to transformacja energetyczna – ogromne, obiektywne wyzwanie dla polskiej gospodarki. Nasze bezpieczeństwo i odporność są bezpośrednio uzależnione od tego, w jaki sposób i jak sprawnie przeprowadzimy ten proces. W tym obszarze PFR angażuje się zarówno w duże projekty, strategiczne dla Polski, a wręcz regionu. Przykładem jest budowa terminala instalacyjnego T5 dla morskich farm wiatrowych – poprzez spółkę celową Istrana. Działamy też lokalnie – np. w formule partnerstwa publiczno-prywatnego zrealizowaliśmy w Olsztynie nowoczesną instalację termicznego przekształcania odpadów.

Drugi kierunek to rozwój ekosystemu innowacji. W tym obszarze rola instytucji takich jak PFR

jest szczególnie istotna – m.in. ze względu na konieczność zapewnienia przewidywalności rynku funduszowego oraz dostępności kapitału. W Polsce nadal mamy stosunkowo mało lokalnych inwestorów instytucjonalnych, a tempo przyrostu dostępnego kapitału pozostaje niskie. To rezultat zarówno naszej historii, jak i specyfiki akumulacji kapitału w ostatnich dekadach – nierzadko w trudnych warunkach gospodarczych.

Czym to skutkuje?

Choć rozwój funduszy emerytalnych i innych instytucji finansowych systematycznie postępuje, wciąż znajdujemy się na etapie, w którym nie dostarczają one wystarczających środków do funduszy *private equity* czy *venture capital*.

W ogóle udział instytucji rozwojowych – takich jak PFR, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju czy Bank Światowy – w finansowaniu tego typu funduszy jest u nas bardzo wysoki i sięga nawet 40–60%. To poziom znacznie wyższy niż w gospodarkach rozwiniętych. Niewystarczające zaangażowanie kapitału prywatnego stanowi realne wyzwanie, a jednym z kluczowych zadań PFR-u jest łagodzenie tego deficytu.

PFR jest największym inwestorem instytucjonalnym w Polsce, i w ogóle w naszej części Europy. Spółka PFR Ventures z Grupy Kapitałowej PFR posiada obecnie w swoim portfelu ponad 85 funduszy, które dokonały ponad 900 inwestycji. Ostatnio uruchomiliśmy program PFR Deep Tech – w ramach którego sfinansowanych ma zostać kilkadziesiąt projektów z obszaru zaawansowanych technologii. Współpracujemy z międzynarodowymi akceleratorami DIANA i IDA. Prowadzimy działania ukierunkowane na podniesienie kompetencji cyfrowych przedsiębiorstw i implementację rozwiązań sztucznej inteligencji w różnych sektorach gospodarki.

Niewystarczające zaangażowanie kapitału prywatnego stanowi w Polsce realne wyzwanie. PFR stara się łagodzić ten deficyt jako największy inwestor instytucjonalny w Polsce i w tej części Europy.

Czego dotyczą kolejne trzy obszary, na których koncentruje się PFR i które można powiązać z budowaniem odporności systemowej?

Trzecim naszym celem strategicznym jest ekspansja zagraniczna polskich firm – nie jest to może bezpośrednio związane z bezpieczeństwem *per se*, ale pośrednio wspiera odporność gospodarki. Istotne znaczenie ma dla nas wspieranie aktywności polskich firm w związku z odbudową Ukrainy. Na początku tego roku wraz ze spółką Euvic dokonaliśmy zakup udziałów i konsolidacji pięciu spółek z branży IT w Ukrainie (poprzez Fundusz Ekspansji Zagranicznej zarządzany przez PFR TFI).

Czwarty obszar to rozwój rynku finansowego, a zwłaszcza rynku kapitałowego. Tu również mamy do czynienia z wyzwaniami instytucjonalnymi – kapitalizacja giełdy względem PKB wciąż jest niska, a wykorzystanie instrumentów dłużnych, jak obligacje, jest ograniczone w porównaniu do finansowania bankowego. To oznacza, że rynek ten ma jeszcze duży potencjał rozwoju.

W nowych kierunkach strategicznych PFR określił pięć głównych obszarów działania: transformacja energetyczna, ekosystem innowacji, ekspansja zagraniczna polskich firm, rozwój rynku finansowego (zwłaszcza kapitałowego) oraz odporność i bezpieczeństwo.

Piąty cel dotyczy już bezpośrednio odporności – mamy ją wpisaną wprost jako element naszej strategii. PFR wspiera inicjatywy związane z obronnością oraz te segmenty biznesu, które odpowiadają na potrzeby związane z bezpieczeństwem państwa. W ten sposób również wzmacniamy długoterminową odporność systemową. Niektóre z tych działań wspomniałem wcześniej, bo są wprost związane z pobudzaniem innowacyjności gospodarki. Ale działamy też poprzez inwestycje bezpośrednie - PFR jest znaczącym akcjonariuszem WB Electronics, jednego z czołowych europejskich producentów dronów i systemów łączności wojskowej oraz kluczowego eksportera technologii do Ukrainy.

Pandemia COVID-19 była momentem próby dla wielu instytucji. Czy z dzisiejszej perspektywy można powiedzieć, że doświadczenie związane z wdrażaniem tarczy finansowej – poprzez zebranie *know-how* i rozwinięcie nowych kompetencji wśród pracowników PFR oraz innych instytucji publicznych – pozwoliło zwiększyć zdolność państwa do reagowania na kryzysy?

PFR był w czasie pandemii instytucją odpowiedzialną za realizację jednej z kluczowych inicjatyw państwowych, mających na celu złagodzenie skutków COVID-19. Chodzi oczywiście o uruchomienie tarcz antykryzysowych – zarówno dla małych i średnich firm, jak i dla dużych przedsiębiorstw. Instrumenty te ruszyły w 2020 r. i w dużej mierze wciąż są w naszym portfelu, choć niektóre z nich już się kończą – na przykład obligacje wyemitowane przez PFR są wykupywane przez Skarb Państwa, ponieważ wszystkie były przez niego gwarantowane. Program był więc czasowy i stopniowo jest wygaszany.

Trudno jednoznacznie ocenić, czy to doświadczenie przełożyło się na rozwój zdolności państwa do reagowania na kryzysy – to bardzo złożona kwestia. Powiem może inaczej: wiele krajów wdrażało podobne mechanizmy, ale PFR zrobił to wyjątkowo sprawnie. Przypomnę, że cały program opiewał na 74 mld zł – to ogromna kwota, szczególnie w porównaniu do podstawowego bilansu inwestycyjnego PFR. Udało się bardzo szybko przygotować odpowiednie narzędzia i stworzyć algorytmy, które przypisywały pomoc konkretnym przedsiębiorcom.

Ogólnie przyjmuje się, że działania te miały fundamentalne znaczenie dla stabilizacji rynku. Dzięki nim polska gospodarka przeszła przez ten okres relatywnie nietknięta, a firmy – dzięki tym środkom – były w stanie przetrwać. Nie wiemy, oczywiście, co by się stało, gdyby tego programu nie było, bo znamy tylko ten jeden scenariusz. Ale z perspektywy 2020 roku był to czas wyjątkowej niepewności, który wymagał zastosowania nieszablonowych, szybkich działań.

Aby być uczciwym, warto też wspomnieć o efektach ubocznych. Część firm potraktowała otrzymane środki jako tzw. *cash hoarding*, czyli

zachowała je jako rezerwę, co wpłynęło na jeszcze wyższą płynność w systemie bankowym. Cała sytuacja miała zatem charakter wieloaspektowy. Ogólnie rzecz biorąc, można jednak uznać, że tarcze antykryzysowe pomogły Polsce przejść przez ten kryzys.

W kontekście budowania długofalowej odporności finansowej elementem wzmacniania bezpieczeństwa emerytalnego, ale również formą dywersyfikacji źródeł finansowania gospodarki są Pracownicze Plany Kapitałowe. Czy można powiedzieć, że mają one także znaczenie z punktu widzenia systemowej odporności społeczno-ekonomicznej Polski?

Tak - ponieważ PPK to nowa formuła oszczędzania, a polska gospodarka wciąż cechuje się stosunkowo niską stopą oszczędności i inwestycji. Pozostawiając na boku rozważania, w jakim stopniu jedna stopa przekształca się w drugą, generalnie przyjmuje się, że dla Polski pożądane byłoby podniesienie obu wskaźników.

PPK wpisują się przede wszystkim w stronę oszczędnościową – są bardzo potrzebne jako źródło kapitału emerytalnego, zwłaszcza w kontekście wyzwań demograficznych i kurczących się zasobów publicznego systemu emerytalnego. Uważam, że wraz ze wzrostem skali środków gromadzonych i inwestowanych przez PPK, krajowy rynek finansowy będzie lepiej zaopatrzony w kapitał, co z kolei umożliwi realizację różnorodnych inicjatyw inwestycyjnych.

W kontekście rosnących zagrożeń i potrzeby inwestycji w bezpieczeństwo – także militarne – w debacie publicznej pojawiły się sygnały, że PFR może w przyszłości uczestniczyć również w finansowaniu projektów obronnych. Jak Pan widzi rolę funduszy strategicznych w inwestycjach dotyczących bezpieczeństwa narodowego?

To bardzo aktualny i ważny temat – zwłaszcza że Polska planuje przeznaczać na cele obronne bardzo duże środki: docelowo nawet 5% PKB. To nominalnie kwoty porównywalne z wydatkami zbrojeniowymi wielu rozwiniętych państw. Mamy więc do czynienia z zupełnie nową jakością i nowym etapem w postrzeganiu polityki bezpieczeństwa.

Uruchomienie PPK ma istotne znaczenie z punktu widzenia długoterminowej stabilności polskiej gospodarki, która przez ostatnie dwie dekady w dużej mierze opierała się na funduszach strukturalnych i transferach z Unii Europejskiej. W obecnych realiach kluczowe staje się poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania, a PPK stanowią w tym zakresie jeden z fundamentów.

PFR już dziś odgrywa istotną rolę w finansowaniu projektów związanych z obronnością. Wspomniałem już choćby nasze zaangażowanie kapitałowe w spółkę WB Electronics. To największa prywatna firma w polskim sektorze zbrojeniowym.

Wspomniał pan program Deep Tech – dotyczy on projektów opartych o technologie podwójnego zastosowania, tzw. *dual-use*. Dlaczego PFR wkracza do tego obszaru?

Rozumiemy, że rozwój zaawansowanych technologii może być jednym z motorów

wzrostu gospodarki. Dla PFR ten obszar nie jest zupełnie nowy, wiemy, jak się w nim poruszać. Jesteśmy inwestorem w NATO Innovation Fund – specjalizującym się właśnie w technologiach *dual-use*. Zdobyte tam doświadczenie pomogło nam zaprojektować niedawno ogłoszony krajowy program Deep-Tech, który będzie realizowany w formule funduszu funduszy.

Musimy umiejętnie wykorzystywać nasze sojusze z UE i USA, by budować własne bezpieczeństwo cyfrowe. Kluczowe jest przy tym aktywne włączanie polskich podmiotów – tak, aby nie były jedynie odbiorcami technologii, lecz pełnoprawnymi uczestnikami łańcucha wartości, mającymi realny wpływ na kształtowanie rozwiązań.

Program ten skierowany jest przede wszystkim do polskich zespołów funduszowych, które będą inwestować w zaawansowane technologie – m.in. sztuczną inteligencję, cyberbezpieczeństwo, robotyzację i technologie kosmiczne – a więc w obszary mające znaczenie zarówno dla innowacyjności, jak i dla bezpieczeństwa. Zakładamy powstanie od 5 do 8 funduszy inwestujących w polskie spółki deep-techowe. Łączna wartość programu ma wynieść co najmniej 600 mln zł, z czego PFR wniesie około połowę – jako inwestor mniejszościowy w każdym z funduszy.

Program ten jest efektem szerokiej współpracy z polską administracją – w tym z Ministerstwem Finansów, które przekazało środki na jego realizację, oraz Ministerstwem Aktywów Państwowych i Ministerstwem Obrony Narodowej. MON będzie pełniło funkcję doradczą w zakresie wyboru technologii do finansowania. Podkreślam, dla PFR-u ten obszar jest strategiczny – dobrze znamy się na inwestowaniu, a technologie obronne są dziś jednym z kluczowych tematów inwestycyjnych w Europie.

Tematem debaty publicznej coraz częściej stają się kwestie cyfrowej suwerenności i bezpieczeństwa technologicznego. Jakie, z Pana perspektywy, są kluczowe elementy cyfrowej odporności państwa i jaką rolę może w tym odegrać sektor publiczny?

To bardzo trafne pytanie – zwłaszcza w obecnym kontekście geopolitycznym. W przypadku państw średniej wielkości, takich jak Polska, kwestia cyfrowej suwerenności pojawia się wyjątkowo często. Z jednej strony jesteśmy członkiem Unii Europejskiej, co wiąże się z określonymi uwarunkowaniami gospodarczymi i regulacyjnymi, a z drugiej – utrzymujemy bliski sojusz strategiczny ze Stanami Zjednoczonymi, będącymi dostawcą wielu kluczowych technologii w obszarze cyberbezpieczeństwa.

Wymaga to od nas umiejętnego korzystania z obu tych sojuszy w taki sposób, by wzmacniać własne bezpieczeństwo cyfrowe – zwłaszcza w kontekście trwającej wojny w Ukrainie i związanych z nią zagrożeń. Kluczowe jest jednak, aby aktywnie włączać w ten proces polskie podmioty – tak, aby nie były jedynie odbiorcami rozwiązań, lecz realnymi uczestnikami łańcucha wartości, mającymi wpływ na rozwój i kształt tych technologii.

Czy są już konkretne inicjatywy, w które PFR angażuje się na rzecz wzmacniania polskiej suwerenności technologicznej i cyfrowej?

Tak, pracujemy nad kilkoma takimi projektami. Jednym z nich jest Operator Chmury Krajowej – spółka, której współwłaścicielem jesteśmy wspólnie z PKO BP. To bardzo ciekawa inicjatywa: oferuje zarówno rozwiązania w technologii chmurowej Google'a i Microsoftu, jak i tzw. „usługi suwerennej chmury" – czyli dedykowane rozwiązania dla firm i instytucji, które ze względu na wrażliwość danych wymagają większej kontroli nad ich przetwarzaniem.

Warto również wspomnieć o podpisanym w tym roku memorandum o współpracy z Google i Operatorem Chmury Krajowej. Wspólnie analizujemy, jak najlepiej wykorzystać potencjał technologii Google w sektorze publicznym w Polsce – zwłaszcza tam, gdzie ich wdrożenie może przynieść największą wartość dodaną. Prace wciąż trwają, a efekty pierwszej fazy projektu będziemy mogli zaprezentować już wkrótce.

Jak budować trwałe zdolności instytucji państwowych do działania w warunkach niepewności i zakłóceń? Jaką rolę może w tym zakresie odegrać Polski Fundusz Rozwoju?

Z naszej perspektywy rola PFR w tym obszarze jest bardzo istotna – i w zasadzie przewija się we wszystkich wcześniejszych wątkach. W tym roku rozpoczęliśmy prace nad nową strategią. Wspomniane wcześniej kierunki strategiczne to dopiero zapowiedź szerszego dokumentu, który określi, jak PFR ma wyglądać w perspektywie kilku lat. Strategia obejmie nie tylko bieżące działania, ale też zdefiniuje naszą rolę w szerszym ekosystemie instytucji rozwojowych.

Polska znajduje się dziś w interesującym momencie transformacji. Przestawiamy nasz „silnik wzrostu" z modelu opartego na niskich kosztach pracy i nadrabianiu zapóźnień rozwojowych na model innowacyjny. PFR aktywnie wspiera ten kierunek – między innymi poprzez inwestycje w sektorze deep-tech.

Patrząc długofalowo, chcemy, by Polski Fundusz Rozwoju był integralnym elementem systemu odporności państwa – nie tylko w kontekście reagowania kryzysowego, ale również jako instytucja wspierająca rozwój. Polska znajduje się dziś w bardzo interesującym momencie transformacji: przestawiamy nasz „silnik wzrostu" z modelu opartego na niskich kosztach pracy i nadrabianiu zaległości rozwojowych, na model innowacyjny. PFR mocno angażuje się w ten proces – między innymi poprzez wspomniane wcześniej inwestycje w sektorze deep-tech, który coraz częściej wiąże się również z obronnością, zwłaszcza w obecnym kontekście geopolitycznym.

Wspominał Pan, że Polska znajduje się dziś w momencie zmiany modelu rozwojowego – od gospodarki nadrabiającej dystans, ku gospodarce innowacyjnej i zwiększającej obecność międzynarodową polskich podmiotów. Jaką rolę może w tym procesie odegrać PFR? Czy budowanie międzynarodowej aktywności polskich firm może być również elementem wzmacniania instytucjonalnej odporności państwa?

Ekspansja zagraniczna to nie tylko poszukiwanie nowych rynków zbytu. To także sygnał, że Polska stopniowo staje się eksporterem kapitału. Choć nie dzieje się to jeszcze na masową skalę, pojawiają się już konkretne przykłady takiej aktywności. To znak, że zaczynamy funkcjonować podobnie jak dojrzałe gospodarki, które od lat prowadzą inwestycje poza własnymi granicami. Tego typu procesy sprzyjają wzmacnianiu kompetencji w zakresie innowacyjności, otwartości i działania według reguł globalnej gospodarki.

Zdecydowanie tak. Widzimy dziś, że coraz więcej polskich firm – i to jest nowa jakość – wykazuje realny apetyt na podejmowanie ryzyka zagranicznego. Dotychczas rozwój przedsiębiorstw w dużej mierze opierał się na rynku krajowym lub ewentualnie wewnątrz Unii Europejskiej. Dziś coraz częściej obserwujemy, że ten apetyt rośnie – zarówno wśród MŚP, jak i dużych podmiotów.

PFR dysponuje narzędziami, które pozwalają wspierać takie ekspansje – zarówno punktowe, jak i na większą skalę. Mamy doświadczenie w obsłudze dużych inwestycji i akwizycji, więc jesteśmy gotowi aktywnie towarzyszyć firmom w ich działaniach. Co więcej, koordynujemy działania całej Grupy PFR, która oferuje szeroki zestaw instrumentów finansowych i doradczych. Chcemy pełnić funkcję tzw. *one stop shop* – jednego punktu kontaktu dla przedsiębiorców szukających wsparcia.

Ekspansja zagraniczna to nie tylko poszukiwanie nowych rynków zbytu. To sygnał, że Polska stopniowo staje się eksporterem kapitału. Jeszcze nie na masową skalę, ale już dziś mamy konkretne przykłady takich procesów. To znak, że zaczynamy przypominać dojrzałe gospodarki, które od dawna inwestują poza swoimi granicami. A to z kolei rozwija w nas innowacyjność, otwartość i umiejętność działania według globalnych reguł gry.

W tym sensie ekspansja międzynarodowa staje się nową formą odporności instytucjonalnej – elastycznej, rozwojowej i dostosowanej do wyzwań współczesnego świata. ■

O ROZMÓWCY

Piotr Matczuk – ekonomista i menedżer z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, w tym dziesięcioletnią praktyką w międzynarodowych instytucjach rozwojowych. W latach 2017-2024 przedstawiciel Międzynarodowej Korporacji Finansowej (IFC) – agendy Grupy Banku Światowego w Polsce, gdzie odpowiadał za realizację strategii IFC, projekty inwestycyjne i doradcze, rozwój biznesu oraz relacje z partnerami publicznymi i prywatnymi. Przed dołączeniem do IFC nadzorował realizację projektów strategicznych w PKP Intercity. W latach 2011-2014 doradca w radzie nadzorczej Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. W latach 2008-2011 analityk rynków finansowych w Narodowym Banku Polskim i pracownik naukowy Szkoły Głównej Handlowej. Absolwent studiów ekonomicznych w Szkole Głównej Handlowej oraz programu sustainable corporations w Saïd Business School na Uniwersytecie Oxfordzkim.

Lokalne fundamenty odporności – rola BGK we wsparciu samorządów

PROF. MIROSŁAW CZEKAJ
Prezes Zarządu, Bank Gospodarstwa Krajowego

Bez silnych samorządów nie ma silnego państwa. Bank Gospodarstwa Krajowego, jako instytucja rozwoju, od lat wspiera lokalne społeczności i jednostki samorządu terytorialnego – nie tylko w finansowaniu infrastruktury i usług publicznych, lecz także we wzmacnianiu odporności i konkurencyjności Polski lokalnej. Działając w oparciu o długofalową strategię i wykorzystując krajowe oraz europejskie środki – w tym z KPO – BGK staje się nie tylko bankiem dla samorządów, ale też partnerem ich nowoczesnej transformacji.

Rolą BGK jest wspieranie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. To bardzo ambitny cel, którego nie da się osiągnąć w pojedynkę. Powiem więcej – trudno marzyć o wzroście bez determinacji i współdziałania wielu środowisk oraz instytucji, w tym samorządów, które są kluczowym elementem rozwoju Polski.

Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) wygenerował w minionym roku 389 mld zł wsparcia dla gospodarki, czyli o 9 proc. więcej niż w roku 2023. Duża część tych środków trafiła do samorządów. W 2024 roku BGK udzielił samorządom i ich spółkom finansowania z rachunku własnego na kwotę 7,4 mld zł.

BGK jest sprawdzonym partnerem jednostek samorządu terytorialnego. Wspiera podmioty wszystkich szczebli struktury samorządowej – od gmin wiejskich po województwa. Obecnie z finansowania BGK korzysta co trzeci samorząd w kraju, w tym aż 80 proc. miast na prawach powiatu.

Bank Gospodarstwa Krajowego wspiera rozwój jednostek samorządu terytorialnego. Potwierdzeniem tego jest przyjęta strategia na lata 2025–2030, oparta na trzech kluczowych filarach:

1. stymulowaniu rozwoju dynamicznej, innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki,
2. wsparciu działalności samorządów i społeczności lokalnych,

3. partnerstwie finansowym na rzecz instytucji publicznych.

Strategia BGK jednoznacznie wskazuje, że bank – na równi z rozwojem gospodarczym kraju – koncentruje się na Polsce lokalnej. Jednym z głównych założeń naszych działań jest rozwój regionalny, w tym wielowymiarowe wsparcie finansowe dla samorządów w budowaniu usług publicznych i infrastruktury.

Silna Polska zaczyna się lokalnie – rozwój społeczności i samorządów to fundament zrównoważonej gospodarki, a BGK jest jej sprawdzonym i długoterminowym partnerem.

Bank Gospodarstwa Krajowego jest strategicznym partnerem dla samorządów i aktywnie z nimi współpracuje. Jednym z naszych priorytetów jest rozwój społeczności lokalnych, w tym wsparcie mieszkalnictwa. Do 2030 roku dwukrotnie zwiększymy skalę zaangażowania w spółkach komunalnych. Ponadto, jednym z priorytetów jest rozwój oferty finansowania zwrotnego celów społecznych oraz pozyskiwanie nowych instrumentów w ramach perspektywy UE 2028–2034.

KPO: konkretne wsparcie BGK dla samorządowych inwestycji

BGK pomaga samorządom w realizacji ich celów. Przykładem wsparcia inwestycji jednostek samorządu terytorialnego jest realizacja Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO). Jako bank dysponujemy w tym zakresie prawie 140 mln zł – ogromna część tych środków może zasilić samorządy i wesprzeć ich rozwój.

Mówiąc o finansowaniu JST w ramach KPO w 2025 roku, na pierwszy plan wysuwa się pożyczka wspierająca zieloną transformację miast. Cieszy nas duże zainteresowanie sektora komunalnego tym instrumentem – otrzymaliśmy ponad 3 tysiące wniosków, z czego zdecydowana większość pochodzi właśnie od niego.

Już teraz widzimy, że główne obszary zainteresowania samorządów – stanowiących największą grupę wnioskodawców – to: termomodernizacja budynków publicznych, montaż instalacji fotowoltaicznych, zazielenianie terenów miejskich, modernizacja oświetlenia zewnętrznego oraz rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej.

Warto podkreślić, że zdecydowaną większość beneficjentów pożyczki na zieloną transformację miast stanowią małe i średnie ośrodki.

W ramach KPO dostępne są również środki w Programie TERMO, przeznaczone dla budownictwa wielorodzinnego. To pakiet rozwiązań mających wpływ na poprawę efektywności energetycznej, estetyki i stanu technicznego budynków wielorodzinnych oraz zwiększających wykorzystywanie energii ze źródeł odnawialnych. O środki na inwestycje związane m.in. z termomodernizacją czy remontem części wspólnych budynków mogą ubiegać się zarządcy nieruchomości, w tym wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe, TBS-y, a także jednostki samorządu terytorialnego.

Bardzo dobrze układa się nasza współpraca z Marszałkami Województw. Na mocy umów zawartych z zarządami województw

BGK wdraża w 15 regionach projekty wsparcia zwrotnego, finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w obecnej perspektywie. Łączna pula środków powierzonych nam przez Marszałków Województw na lata 2021–2027 wynosi ok. 10 mld zł – co stanowi dla nas wyraz ogromnego zaufania ze strony partnerów samorządowych.

Zrównoważony rozwój lokalny nie wydarza się sam – potrzebuje stabilnych partnerów. BGK wspiera samorządy nie tylko kapitałem, ale także zaufaniem i konsekwencją w budowaniu oferty odpowiadającej na realne potrzeby lokalnych społeczności.

Jesteśmy dumni z tego, że Bank Gospodarstwa Krajowego jest jednym z głównych banków finansujących potrzeby samorządów. Udział BGK w rynku bankowego finansowania jednostek samorządu terytorialnego – zarówno w formie kredytów i pożyczek, jak i poprzez emisję oraz nabycie obligacji komunalnych – wynosi ok. 24%. Bank Gospodarstwa Krajowego jest kluczowym bankiem, posiadającym bardzo duży indywidualny portfel finansowania samorządów – co piąta złotówka udzielonego przez BGK finansowania trafia do JST.

Naszą ambicją jest dotarcie do każdego samorządu i wspieranie rozwoju regionów. Już dziś BGK regularnie uczestniczy w finansowaniu postępowań przetargowych lub konkursowych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Dzięki tej skali aktywności zapewniamy finansowanie tam, gdzie brakuje zainteresowania innych banków, a także działamy stabilizująco wobec oczekiwań cenowych oferentów. Tylko w 2024 roku, w ramach działalności własnej, udzieliliśmy finansowania 287 samorządom na łączną kwotę ponad 5,5 mld zł. Jednostki samorządowe korzystały z pełnej palety instrumentów dłużnych – w tym coraz chętniej z nowego rozwiązania, jakim jest pożyczka.

Nowe wyzwania – nowe instrumenty finansowe

Sytuacja na arenie międzynarodowej jest bardzo dynamiczna. Współczesne wyzwania w dużej mierze wymagają tworzenia strategii związanych z bezpieczeństwem oraz budowania szeroko pojętej odporności. W chwili, gdy piszę ten tekst, w Brukseli trwa gorąca dyskusja na temat powołania i roli Funduszu Bezpieczeństwa i Obronności. Komisja Europejska zaakceptowała kolejną rewizję polskiego Krajowego Planu Odbudowy, która zakłada m.in. utworzenie Funduszu Bezpieczeństwa i Obronności (FBiO). Zgodnie z zapowiedziami Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, około 25 mld zł zostanie przeznaczonych na wzmocnienie bezpieczeństwa Polski oraz naszej gotowości na sytuacje kryzysowe.

Znaczna część środków z FBiO może zostać przeznaczona na infrastrukturę podwójnego zastosowania – czyli drogi, kolej i lądowiska, które będą wykorzystywane w czasach pokoju, ale w razie potrzeby posłużą np. do transportu sprzętu wojskowego.

Około 50 proc. środków FBiO może być wydatkowane na działania realizowane na

poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Fundusze te będą mogły zostać przeznaczone na cztery kluczowe obszary. Pierwszym z nich jest budowa infrastruktury ochrony cywilnej – w tym modernizacja istniejących oraz powstawanie nowych schronów, systemów łączności i infrastruktury krytycznej, które zwiększą odporność miast i społeczności lokalnych na sytuacje kryzysowe.

Bezpieczeństwo i rozwój to dziś dwa oblicza tej samej potrzeby – odporności. Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności daje szansę na budowanie infrastruktury przyszłości: służącej ludziom w czasie pokoju i gotowej na wyzwania czasu kryzysu.

Nowy fundusz może zostać również wykorzystany do rozwoju nowoczesnego polskiego przemysłu działającego na rzecz bezpieczeństwa i obronności. Środki trafią do zakładów związanych z sektorem obronnym oraz producentów komponentów, wspierając tworzenie nowych, dobrze płatnych miejsc pracy – zwłaszcza w mniejszych ośrodkach.

W ramach funduszu przewidziano także środki na rozwój infrastruktury o podwójnym zastosowaniu (*dual-use*). Pozwoli to na budowę i modernizację dróg, linii kolejowych, mostów oraz tuneli kolejowych, które w czasie pokoju służą mieszkańcom, a w razie potrzeby mogą wspierać mobilność wojskową.

Czwartym obszarem wykorzystania środków z FBiO jest cyberbezpieczeństwo. Inwestycje obejmą rozbudowę systemów chroniących infrastrukturę krytyczną, systemów ochrony danych, a także tworzenie bezpiecznych centrów przetwarzania i przechowywania informacji na terenie Polski.

BGK jest zaufanym partnerem samorządów i wspiera je w realizacji celów rozwojowych. Finansując infrastrukturę, bank nie tylko odpowiada na bieżące potrzeby lokalnych społeczności, lecz także buduje fundamenty trwałego rozwoju gospodarczego i społecznego. Poprzez współpracę, innowacyjne instrumenty finansowe oraz efektywne wykorzystanie funduszy krajowych i europejskich, BGK aktywnie wspiera rozwój Polski lokalnej – bliskiej ludziom i otwartej na przyszłość. ■

O AUTORZE

prof. Mirosław Czekaj – od kwietnia 2024 r. Prezes Zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego. Ma 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu dużymi podmiotami gospodarczymi. W latach 2007-2024 pełnił funkcję Skarbnika m.st. Warszawy, gdzie odpowiadał za gospodarkę i politykę finansową, skonsolidowaną sprawozdawczość ponad 1000 jednostek, podatki i księgowość. Zasiadał w radach nadzorczych banków PKO BP i Pomorskiego Banku Kredytowego. Jest profesorem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w zagadnieniach naukowych dotyczących finansów publicznych, w tym planowania budżetowego oraz sprawozdawczości finansowej. Jest autorem kilkudziesięciu publikacji o tej tematyce w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych.

Skierować wzrok na to, co ważne

Andrzej Halesiak
ekonomista i menedżer, Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego,
Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju,
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

W świecie narastającej zmienności i nieprzewidywalnych szoków tradycyjne modele rozwoju i bezpieczeństwa przestają być skuteczne. Polska, podobnie jak inne państwa średniej wielkości, staje przed koniecznością głębokiej zmiany myślenia strategicznego: od logiki efektywności ku logice odporności i antykruchości. W warunkach epoki przejściowej kluczowe staje się projektowanie struktur zdolnych nie tylko przetrwać zakłócenia, ale także wykorzystać je do dalszego rozwoju.

Współczesny świat – nowe wyzwania

Świat wszedł w fazę głębokich przekształceń systemowych, które wymuszają zasadniczą zmianę myślenia o rozwoju, bezpieczeństwie i długofalowej strategii państw. Wydarzenia ostatnich lat – pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, deglobalizacja, napięcia wokół Tajwanu, zakłócenia w łańcuchach dostaw, kryzysy energetyczne i żywnościowe, a także narastające zagrożenia klimatyczne i cybernetyczne – obnażyły ograniczenia dotychczasowych modeli gospodarowania i zarządzania. Systemy optymalizowane pod kątem efektywności, maksymalizacji zysków i przewidywalności zaczęły się łamać pod naporem zmienności i presji.

Zmiana paradygmatu

W nowej rzeczywistości pojęcia takie jak odporność (*resilience*) i antykruchość (*antifragility*) stają się kluczowe. Nassim Taleb, który spopularyzował te koncepcje, dowodzi, że przewagą strategiczną nie jest dziś zdolność do perfekcyjnego planowania, lecz umiejętność funkcjonowania i rozwoju w warunkach niepewności. O ile odporność oznacza zdolność przetrwania szoku bez trwałych strat, to antykruchość oznacza wręcz zdolność czerpania korzyści z chaosu, zakłóceń i nieregularności. Antykruche systemy nie tylko nie załamują się w obliczu zdarzeń o charakterze kryzysowym – one rozwijają się dzięki nim.

Systemy optymalizowane pod kątem efektywności nie wytrzymują naporu zmienności. Sukces w nowym świecie odniosą ci, którzy zamiast maksymalizować efektywność, zbudują odporność i zdolność adaptacji. Antykruchość staje się strategiczną koniecznością.

Polska, jako średniej wielkości otwarta gospodarka, staje dziś przed koniecznością głębokiego przemyślenia swojej trajektorii rozwojowej. Dotychczasowy model, który przynosił korzyści dzięki taniej pracy, relatywnej stabilności instytucjonalnej, łatwemu dostępowi do technologii i energii oraz sprzyjającemu otoczeniu geopolitycznemu, traci aktualność. Nowe warunki wymuszają przejście od logiki efektywności do logiki odporności i adaptacyjności, a tam, gdzie to możliwe – do logiki antykruchości.

Odporność oznacza przetrwanie szoku bez trwałych strat. Antykruchość jest czymś więcej – wykorzystuje zakłócenia, kryzysy i niepewności jako okazje do rozwoju. Przyszłość należy do tych, którzy będą potrafili wzrastać w warunkach chaosu, a nie tylko będą starali się go przetrwać.

To nie jest jedynie teoretyczna zmiana paradygmatu. W świecie, w którym dominującą cechą jest zmienność i częste występowanie szoków zewnętrznych, największe sukcesy odnoszą nie te państwa i organizacje, które trafnie przewidują przyszłość, lecz te, które potrafią elastycznie na nią reagować, nie tracąc integralności i nie zbaczając z obranej ścieżki rozwoju.

Epoka przejściowa: systemowe niepewności

Obecna epoka jest szczególnie trudna dla państw średniej i małej wielkości, takich jak Polska. Przez ostatnie dekady korzystały one z globalizacji, relatywnego odprężenia i parasola bezpieczeństwa rozpiętego przez większe mocarstwa. Dziś przewagę zyskują państwa o dużej skali gospodarczej, demograficznej i militarnej. Malejąca skuteczność instytucji międzynarodowych oraz powrót do logiki bloków i „siły" sprawiają, że działanie „na własny rachunek" staje się coraz trudniejsze[1]. Oznacza to, że, w takich warunkach, dla krajów takich jak Polska, kluczowym instrumentem prowadzenia polityki gospodarczej, surowcowej i bezpieczeństwa staje się siła zbiorowa – np. w ramach takich wspólnot jak Unia Europejska.

Żyjemy w epoce przejściowej, w której stary ład globalny ulega erozji, a nowy jeszcze się nie wyłonił. Utrata stabilnych kotwic – przewidywalnych relacji handlowych, konsensusu co do roli instytucji międzynarodowych, względnej jednorodności technologicznej i geostrategicznej – znacząco utrudnia formułowanie długoterminowych strategii. Dotychczasowe narzędzia analityczne, oparte na założeniu ciągłości i liniowości trendów, zawodzą. W tym kontekście przydatna staje się koncepcja niepewności rezydualnej, rozwinięta przez Courtney'a, Kirklanda i Viguerie[2]. Zakłada ona, że nawet po przeprowadzeniu najpełniejszej analizy otoczenia pozostaje pewien poziom niepewności, który jest nieusuwalny i nieredukowalny. Autorzy wyróżniają cztery poziomy tej niepewności:

1 Więcej pisałem o tym w tekście dla tygodnika Kongresu Obywatelskiego „Idee dla Polski", zob. A. Halesiak, *Współpraca albo marginalizacja*, 20.06.2017 r., https://www.kongresobywatelski.pl/idee-dla-polski/wspolpraca-albo-marginalizacja/ [dostęp online].

2 Więcej pisałem o tym w tekście dla tygodnika Kongresu Obywatelskiego „Idee dla Polski", zob. A. Halesiak, *Polityka gospodarcza w warunkach niepewności*, 23.11.2017 r., https://www.kongresobywatelski.pl/idee-dla-polski/polityka-gospodarcza-w-warunkach-niepewnosci/[dostęp online].

od przyszłości stosunkowo przewidywalnej, przez zestaw prawdopodobnych scenariuszy, aż po szeroki wachlarz możliwych zdarzeń i całkowitą nieprzewidywalność. Obecny moment historyczny zdaje się plasować nas na pograniczu trzeciego i czwartego poziomu. Co więcej, obserwowane procesy – takie jak polityka amerykańskiej administracji, wyłanianie się wielobiegunowości, erozja demokracji liberalnych, militaryzacja technologii czy osłabienie globalnych instytucji – sugerują, że ryzyko wystąpienia nieliniowych, systemowych szoków będzie rosło.

W świecie nieprzewidywalnych szoków przewagę zyskują ci, którzy elastycznie reagują na zmieniające się warunki, nie tracąc z oczu obranego kierunku rozwojowego. Planowanie w oparciu o ciągłość trendów traci swoją użyteczność. Zarządzanie niepewnością staje się kluczową kompetencją strategiczną.

W takich warunkach planowanie nie może opierać się wyłącznie na optymalizacji znanych zmiennych. Konieczne jest projektowanie systemów odpornych i zdolnych do szybkiej adaptacji, a nawet transformacji w obliczu pojawiających się wyzwań.

Polska i jej „miękkie podbrzusze"

Strategiczne myślenie o przyszłości powinno rozpoczynać się od brutalnie szczerej analizy własnych słabości. Polska, mimo wielu sukcesów ostatnich dekad, posiada szereg obszarów szczególnej wrażliwości, które w warunkach globalnych turbulencji mogą okazać się decydujące.

Jednym z najbardziej oczywistych zagrożeń pozostaje silne uzależnienie energetyczne od importu, w szczególności ropy naftowej i gazu ziemnego. Choć lokalna produkcja energii oparta na węglu oraz rozwój odnawialnych źródeł energii nieco zmniejszają tę zależność, bezpieczeństwo energetyczne kraju wciąż w dużej mierze zależy od dostaw zewnętrznych, infrastruktury przesyłowej i globalnych cen. W sytuacji zakłóceń transportowych lub konfliktów geopolitycznych fakt ten może stać się źródłem poważnych napięć społeczno-gospodarczych.

Drugim kluczowym zagrożeniem jest nasze wschodnie sąsiedztwo. Rosyjska agresja na Ukrainę oraz jej długofalowe konsekwencje pokazują, że Polska znajduje się w jednym z bardziej niestabilnych regionów świata. Groźba wojny hybrydowej, presji migracyjnej, sabotażu infrastruktury krytycznej czy destabilizacji informacyjnej jest realna i wymaga wielowymiarowej odpowiedzi państwa.

Zależność gospodarcza od Niemiec, która w ostatnich dekadach przynosiła korzyści, w obecnym kontekście może stać się źródłem ryzyka. Niemiecka gospodarka traci impet, a jej przemysłowy model – silnie uzależniony od eksportu do Chin i dostępu do tanich surowców z Rosji – przeżywa strukturalne trudności. Polska, jako integralna część niemieckich łańcuchów wartości, może być narażona na negatywne skutki efektu domina. Równocześnie jednak może – o ile spełni określone warunki - stać się beneficjentem redefiniowania modeli biznesowych niemieckich firm w warunkach narastającej presji.

Dodatkowym wyzwaniem jest ograniczony dostęp do nowoczesnych technologii i surowców krytycznych. Globalna rywalizacja o półprzewodniki, metale ziem rzadkich czy zaawansowane technologie energetyczne sprawia, że państwa spoza głównych bloków geopolitycznych mogą mieć utrudniony dostęp do tych zasobów. Polska, działając samodzielnie, posiada ograniczone możliwości wpływu na kształt globalnych rynków.

Bezpieczeństwo państwa zaczyna się od dojrzałości społecznej i kultury współpracy. Technologia i siła militarna bez spójności społecznej nie wystarczą w obliczu kryzysów. Historia uczy, że brak konsensusu strategicznego bywał największym zagrożeniem dla Polski.

Ważnym wyzwaniem staje się także cyberbezpieczeństwo. Ataki na infrastrukturę krytyczną, dezinformacja i wycieki danych mogą nie tylko osłabiać gospodarkę, ale również podważać zaufanie obywateli do instytucji państwa.

Nie można pominąć także ryzyka erozji kompetencji i braku elastyczności rynku pracy. Społeczeństwo, które w dobie przyspieszonej automatyzacji i cyfryzacji nie potrafi szybko się uczyć i przekwalifikowywać, traci konkurencyjność. Problemem nie jest już tylko niedobór pracowników, ale brak na rynku pracy osób z poszukiwanym zasobem kompetencji.

Na koniec należy wskazać na ryzyko polaryzacji społecznej, które zagraża spójności wewnętrznej i zdolności do budowania konsensusu strategicznego. Wewnętrzne konflikty toczone w czasie zewnętrznych wstrząsów w przeszłości kończyły się dla Polski tragicznie. Dlatego budowa odporności musi obejmować także kulturę polityczną oraz spójność społeczną.

Strategia antykruchości: od optymalizacji do redundancji

W świecie niepewności odporność już nie wystarcza. Potrzebne są strategie, które umożliwią nie tylko przetrwanie, ale i rozwój w zmiennym środowisku. Muszą one opierać się na zasadzie redundancji – posiadania więcej niż jednego źródła dostaw, więcej niż jednego scenariusza działania, więcej niż jednej ścieżki rozwoju. Zamiast bezrefleksyjnie optymalizować pod kątem „tu i teraz", należy projektować struktury zdolne do adaptacji i rekonfiguracji.

W praktyce oznacza to konieczność dywersyfikacji źródeł energii i budowy strategicznych rezerw. W obszarze obronności chodzi o odbudowę potencjału odstraszania i reagowania, zarówno militarnego, jak i cywilnego. W gospodarce kluczowa staje się polityka wspierająca innowacyjność i elastyczność, umożliwiająca szybkie przekształcanie modeli biznesowych. W polityce społecznej niezbędne jest zaś inwestowanie w kapitał ludzki, rozwój edukacji ustawicznej, kulturę adaptacyjności i uczenia się.

Szczególnego znaczenia nabiera budowa suwerenności technologicznej w kluczowych obszarach, takich jak cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja, biotechnologia czy dostęp do surowców krytycznych. Polska

powinna wzmacniać własne kompetencje badawczo-rozwojowe i potrzebną do tego infrastrukturę, aby uniezależniać się od niestabilnej sytuacji zewnętrznej. Technologiczna autonomia nie jest luksusem – to warunek strategicznego przetrwania i rozwoju.

Technologiczna autonomia nie jest dziś luksusem, ale warunkiem strategicznego przetrwania. Państwa, które nie zbudują własnych kompetencji badawczo-rozwojowych, będą podatne na globalne szoki i zależności. Suwerenność w kluczowych obszarach decyduje o odporności gospodarczej i bezpieczeństwie.

Uzupełnieniem strategii antykruchości powinno być wdrożenie narzędzi monitorujących odporność systemową państwa: map ochrony kluczowych obszarów społecznych i gospodarczych. Regularne oceny takich sfer jak zdolności obronne, bezpieczeństwo energetyczne, elastyczność gospodarki, stabilność społeczna czy odporność systemu zdrowotnego pozwalałoby szybko identyfikować newralgiczne luki i odpowiednio priorytetyzować działania.

Jednocześnie Polska nie może działać samotnie. Globalna przestrzeń dla państw średnich i małych kurczy się, więc siła kolektywna staje się koniecznością. Unia Europejska, mimo swoich niedoskonałości, pozostaje jednym z niewielu podmiotów zdolnych do równorzędnej gry z innymi mocarstwami. Aktywne uczestnictwo w budowie europejskiej strategii przemysłowej, technologicznej, surowcowej i migracyjnej powinno być fundamentem naszej strategii bezpieczeństwa gospodarczego.

Strategiczne zarządzanie w epoce wstrząsów

Największym zagrożeniem nie jest pojedynczy kryzys, ale brak zdolności do jego przetworzenia i adaptacji. W epoce permanentnej zmienności istotą skutecznego zarządzania państwem nie jest perfekcyjne planowanie, lecz projektowanie struktur odpornych na nieprzewidywalność.

Wymaga to także odbudowy społecznego zaufania i kapitału współpracy. Bez tego nawet najlepsze strategie pozostaną na papierze.

Budowę antykruchego systemu powinniśmy zacząć nie tylko od technologii i energii, ale od stworzenia warunków sprzyjających dojrzałości politycznej i zdolności społeczeństwa do solidarnego działania. Poszerzenie sfery społecznego konsensusu i obniżenie temperatury wewnętrznych sporów wydaje się tutaj konieczne.

Strategia na czasy zmienności nie polega na perfekcyjnym planowaniu. Polega na tworzeniu struktur zdolnych przetrwać to, czego nie da się przewidzieć. Kluczowym zadaniem elit politycznych, gospodarczych i społecznych staje się nie tyle zarządzanie wzrostem, ile zarządzanie niepewnością.

Antykruchość to nie tylko stan strukturalny – to również kultura zarządzania i działania. Przyjęcie założenia, że świat przez dłuższy

czas pozostanie niestabilny, wymusza budowę rozwiązań odpornych na szoki i nieciągłość. Przyszłość nie należy do tych, którzy są najwięksi, lecz do tych, którzy potrafią najlepiej dostosować się do zmienności i wykorzystać ją na swoją korzyść. Kluczowym zadaniem elit politycznych, gospodarczych i społecznych staje się dziś nie tyle zarządzanie wzrostem, ile zarządzanie zmiennością. ■

O AUTORZE

Andrzej Halesiak – ekonomista i menedżer. Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, konsultant Banku Światowego. Wcześniej przez kilkanaście lat związany z sektorem bankowym, gdzie piastował menedżerskie stanowiska w obszarach związanych z rynkami finansowymi i analizami strategicznymi. Był także przez kilka lat zatrudniony w firmie doradczej McKinsey & Company. Karierę zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (Departament Polityki Finansowej i Analiz w Ministerstwie Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA, Akademia Psychologii Przywództwa). Autor i współautor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga poświęconego zagadnieniom gospodarczym i społecznym (www.andrzejhalesiak.pl).

Bezpieczeństwo gospodarcze Polski – jak rozumieć międzynarodowe zależności?

Marek Wąsiński
Kierownik Zespołu Gospodarki Światowej, Polski Instytut Ekonomiczny

Polski sukces gospodarczy jest silnie powiązany z członkostwem w UE i NATO, które dały nam gwarancje bezpieczeństwa, dostęp do drugiego największego rynku na świecie oraz stabilność instytucjonalną. Otwartość polskiej gospodarki umożliwiła przyciągnięcie inwestycji zagranicznych i korzystanie z szerokich możliwości eksportowych. Dziś musimy – wspólnie z UE – działać na rzecz zabezpieczenia się przed niepewnościami w globalnym handlu. Należy brać pod uwagę dwa oblicza uzależnień gospodarczych: zarówno krytyczne zależności w imporcie, jak i zależności od zagranicznych rynków zbytu.

Kiedy Donald Trump, w trakcie swojej pierwszej kadencji, powołał się na względy bezpieczeństwa narodowego, nakładając cła na stal i aluminium, w świat zostały wysłane dwa sprzeczne sygnały. Pierwszy – o braku poszanowania dla sojuszników USA, którzy nie tylko także zostali objęci cłami, ale później pojawiły się jeszcze wobec nich groźby nałożenia ceł na sektor motoryzacyjny. Drugi – że wolny handel ma swoje granice związane z bezpieczeństwem. Ta idea nie została zanegowana w swojej istocie. Art. XXI porozumienia GATT (poprzednika WTO) przewiduje możliwość powołania się na klauzulę o bezpieczeństwie narodowym w celu podjęcia dyskryminacyjnych działań protekcjonistycznych.

Powiązanie handlu i bezpieczeństwa przez Trumpa nie było zatem niczym nowym. Kolejne administracje USA przez lata wykorzystywały politykę handlową jako element polityki zagranicznej, chociaż w sposób całkowicie odwrotny niż Prezydent Trump. Tworząc sojusze polityczno-gospodarcze Waszyngton wiązał partnerów ze sobą. Współzależności miały zabezpieczać interesy USA poprzez powstanie potencjalnych strat gospodarczych u partnera w sytuacji prowadzenia przez niego polityki niekorzystnej z perspektywy USA. Trochę już zapomniany „zwrot ku Azji" dokonany za prezydentury Baracka Obamy miał na celu tworzenie przeciwwagi wobec dominacji gospodarczej Chin w regionie. Transpacyficzne Porozumienie (TPP), z którego Donald Trump

wycofał USA w 2017 r., miało ograniczyć zależność 11 państw pacyficznych od Chin. To również administracja Obamy, wspólnie z UE, nałożyła sankcje na Iran, by zmusić jego władze do negocjacji w sprawie programu jądrowego.

Bezpieczeństwo jest immanentną częścią handlu międzynarodowego. Wydarzenia ostatnich lat – od agresji Rosji na Ukrainę po pandemię – pokazały, że epoka wiary w wolny handel jako gwaranta pokoju dobiegła końca.

Współzależności handlowe nie uchroniły jednak Ukrainy – ani w 2014 r., kiedy doszło do aneksji Krymu i wojny we wschodnich jej obwodach, ani w 2022 r., gdy Rosja rozpoczęła pełnoskalową inwazję. Te wydarzenia zakończyły epokę wiary w wolny handel jako gwaranta pokoju. Rosja zdecydowała się również zablokować dostawy gazu do Europy w ramach próby gospodarczego wywarcia presji na UE. Z kolei w 2020 r. przerwanie łańcuchów dostaw w trakcie pandemii i brak dostępu do sprzętu medycznego, a także lekarstw, uświadomiło wszystkim, że bezpieczeństwo musi także polegać na odpowiednim zdywersyfikowaniu źródeł importu bądź możliwości szybkiego rozwinięcia własnej produkcji w sytuacjach kryzysowych.

Bezpieczeństwo jest immanentną częścią handlu międzynarodowego. Po upadku Związku Radzieckiego Francis Fukuyama pisał o „końcu historii". Z perspektywy gospodarczej możemy ten czas nazywać także okresem tzw. dywidendy pokojowej. Europa mogła pozwolić sobie na częściową rezygnację z inwestycji w bezpieczeństwo i skupić się na budowaniu własnego dobrobytu. Handel nie miał silnie wyznaczonych granic ze względu na bezpieczeństwo także w przypadku USA. Ta epoka definitywnie dobiegła końca.

Czy zatem zrywać powiązania handlowe?

Podjęcie kwestii bezpieczeństwa w handlu międzynarodowym nie powinno prowadzić do postulowania pełnej autarkii. Całkowite uniezależnienie się, na przykład Stanów Zjednoczonych od Chin, jest nie tylko nierealistyczne, lecz także byłoby niekorzystne. Produkcja wielu dóbr odbywa się dziś w ramach złożonych łańcuchów dostaw – w przypadku mikroprocesorów można wyróżnić nawet 12 etapów produkcyjnych, przy czym granice państw bywają przekraczane nawet 70 razy[1].

Ricardiańska wizja gospodarki rozlokowuje wytwarzanie dóbr, a także świadczenie usług w sposób maksymalizujący przewagi komparatywne poszczególnych regionów. Globalizacja, przynajmniej w teorii, prowadzi do zwiększenia efektywności biznesu, a także daje szansę na zmniejszanie ubóstwa, co można było zaobserwować na przełomie XX i XXI wieku w Azji, przede wszystkim w Chinach.

Ograniczenie wymiany międzynarodowej nie wpłynie zatem pozytywnie na poszczególne gospodarki, ponieważ będzie nas pozbawiać korzyści z efektywności oferowanej przez daną lokalizację. Rozwój społeczno-gospodarczy powiązany jest ze wzrostem znaczenia usług w gospodarce i spadkiem udziału przemysłu

1 I. Cerutti, M. Nardo, *Semiconductors in the EU*, EC JRC [dostęp online].

– to jest naturalny proces, więc próba jego odwrócenia przyniesie realne koszty.

W tym kontekście kluczowe staje się pytanie: jak definiować warunki, które zapewnią większe bezpieczeństwo w handlu międzynarodowym? Nie chodzi o całkowitą niezależność od każdego partnera, lecz o umiejętność rozróżniania rodzajów importu, ocenę jego skali, znaczenia dla gospodarki i roli w całym procesie produkcyjnym.

Z tego punktu widzenia Polska powinna patrzeć na swój import jako element większej, unijnej układanki. Powielanie produkcji we wszystkich 27 państwach członkowskich ze względów bezpieczeństwa – prowadziłoby do nieefektywnego wykorzystania zasobów, a nawet mocniej, do ich marnotrawstwa. Optymalnym rozwiązaniem byłoby wpisanie się w jeszcze szerszy układ – co najmniej transatlantycki, a potencjalnie uwzględniający jeszcze inne państwa takie jak np. Japonia czy Korea Płd. Jednocześnie należy jednak opracować scenariusze ryzyka, związane z potencjalnym przerwaniem dostaw z wybranych lokalizacji – i odpowiednio zabezpieczać te ogniwa.

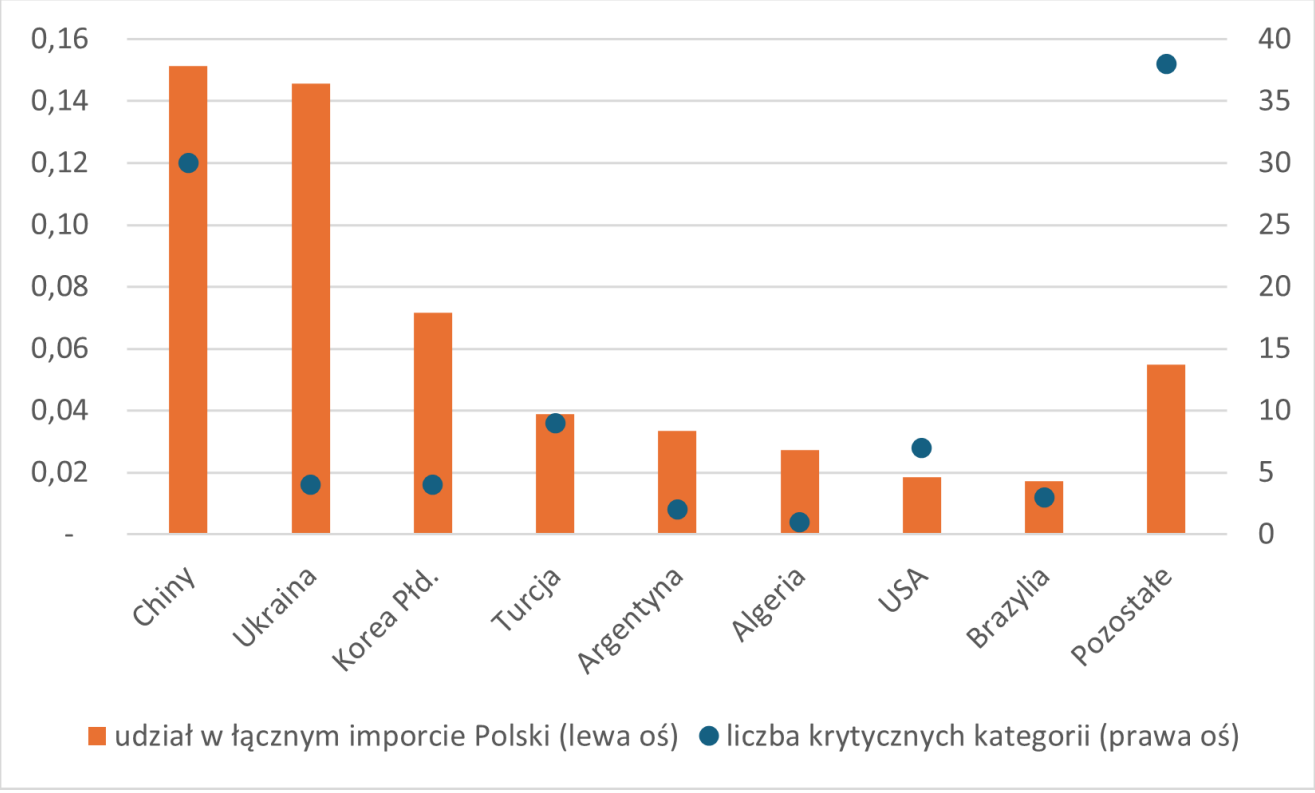
Kluczowa jest dywersyfikacja

Świetnym przykładem braku konieczności zapewnienia pełnej autarkii jest sytuacja Polski w zakresie dostaw gazu ziemnego. Budowa terminala LNG w Świnoujściu, a następnie gazociągu Baltic Pipe, uniezależniła nas od jednego dostawcy. Nie staliśmy się jednak w pełni niezależni – nie mamy własnych złóż gazu na terenie Polski wystarczających do zaspokojenia konsumpcji. Terminal LNG daje możliwość wyboru dostawcy, a Baltic Pipe łączy nas z wiarygodnym i przewidywalnym partnerem-sojusznikiem. Dalsze wzmacnianie bezpieczeństwa energetycznego powinno polegać na dywersyfikacji – zarówno źródeł dostaw, jak i źródeł wytwarzania.

Nie wystarczy przy tym patrzeć jedynie na źródła dostaw samego gazu, uranu czy ogniw fotowoltaicznych. Należy także badać zależności w łańcuchu produkcji urządzeń potrzebnych do wytwarzania poszczególnych źródeł energii.

Pełna niezależność gospodarcza nie jest ani możliwa, ani opłacalna – kluczem do bezpieczeństwa handlu jest dywersyfikacja i świadome zarządzanie ryzykiem. Polska, jako członek UE, powinna budować odporność nie przez autarkię, lecz przez rozsądne wpisanie się w szersze układy gospodarcze i przygotowanie na potencjalne zakłócenia.

Tu dotykamy istotnej kwestii zależności m.in. w aspekcie surowców krytycznych. Nie jest tajemnicą dominacja Chin w tym aspekcie. Transformacja energetyczna może pozwolić na uniezależnienie się od dostawców surowców kopalnych, ale wciąż należy wystrzegać się zbytnich zależności łańcucha dostaw w kontekście samych urządzeń oraz ich elementów. Mogą one być ostatecznie składane w innym miejscu, ale jeśli cały proces produkcyjny będzie zależny tylko od jednego partnera, on również będzie mógł kiedyś wykorzystać tę zależność. Dlatego też słowem kluczem w aspekcie importu nie jest niezależność, czy autarkia, lecz dywersyfikacja.



Wykres 1. Krytyczne zależności importowe Polski od państw pozaeuropejskich w 2023 r. (udział w łącznym imporcie Polski w proc. oraz liczba kategorii produktowych, w których import jest krytyczny a dane państwo dominuje)

Źródło: opracowanie własne PIE

Komisja Europejska przygotowała w tym celu wskaźnik wrażliwości zewnętrznej (*External Vulnerabilities Index* – EXVI), który pozwala identyfikować nadmierne zależności w imporcie[2]. Wskaźnik uwzględnia nie tylko skalę importu, lecz również jego koncentrację u jednego dostawcy oraz możliwość zastąpienia tych produktów alternatywą – zarówno wewnątrz Unii, jak i poza nią. Ryzyko gospodarcze pojawia się wtedy, gdy UE nie jest w stanie znaleźć alternatywnych źródeł (własnych lub zewnętrznych). Badanie KE wskazało, że UE ma w imporcie więcej krytycznych zależności w handlu niż Chiny, ale nieco mniej niż USA. Jednocześnie jesteśmy bardziej wrażliwi od USA w zakresie dostaw półprzewodników.

Z kolei badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE)[3] tego samego wskaźnika dla Polski wykazało, że nasze największe zależności importowe występują wobec państw członkowskich UE. Nie jest to żadnym zaskoczeniem ze względu na bliskość i wagę relacji gospodarczych. Nie należy tych zależności uznawać za niebezpieczne. Krytycznych zależności w imporcie należy szukać poza Unią. Taka sytuacja dotyczyła tylko 0,6% całkowitego importu Polski. Największe zależności od Chin dotyczyły 30 kategorii

2 W.C. Garcia, V. Ho, *External Vulnerability Index (EXVI), Single Market Economics Briefs* n. 14, [dostęp online].

3 B. Michalski, *Zależności handlowe stają się instrumentem przymusu ekonomicznego*, Tygodnik gospodarczy PIE nr 11, 2025 [dostęp online].

produktów (m.in. ekrany, urządzenia do destylacji i rektyfikacji), natomiast w relacjach z USA – 7 kategorii, w tym m.in. nikiel i urządzenia uruchamiające silniki lotnicze.

Warto więc analizować te zależności nie tylko na poziomie całej Unii, ale również państw członkowskich. Tylko w ten sposób można upewnić się, że Europa – i Polska – nie są narażone na nadmierną presję gospodarczą z zewnątrz.

W przypadku Polski największe zależności importowe występują wobec krajów UE. Krytycznie zależny import spoza Unii stanowi tylko 0,6% naszego całkowitego importu. W tej części największa jest nasza zależność od Chin a potem USA.

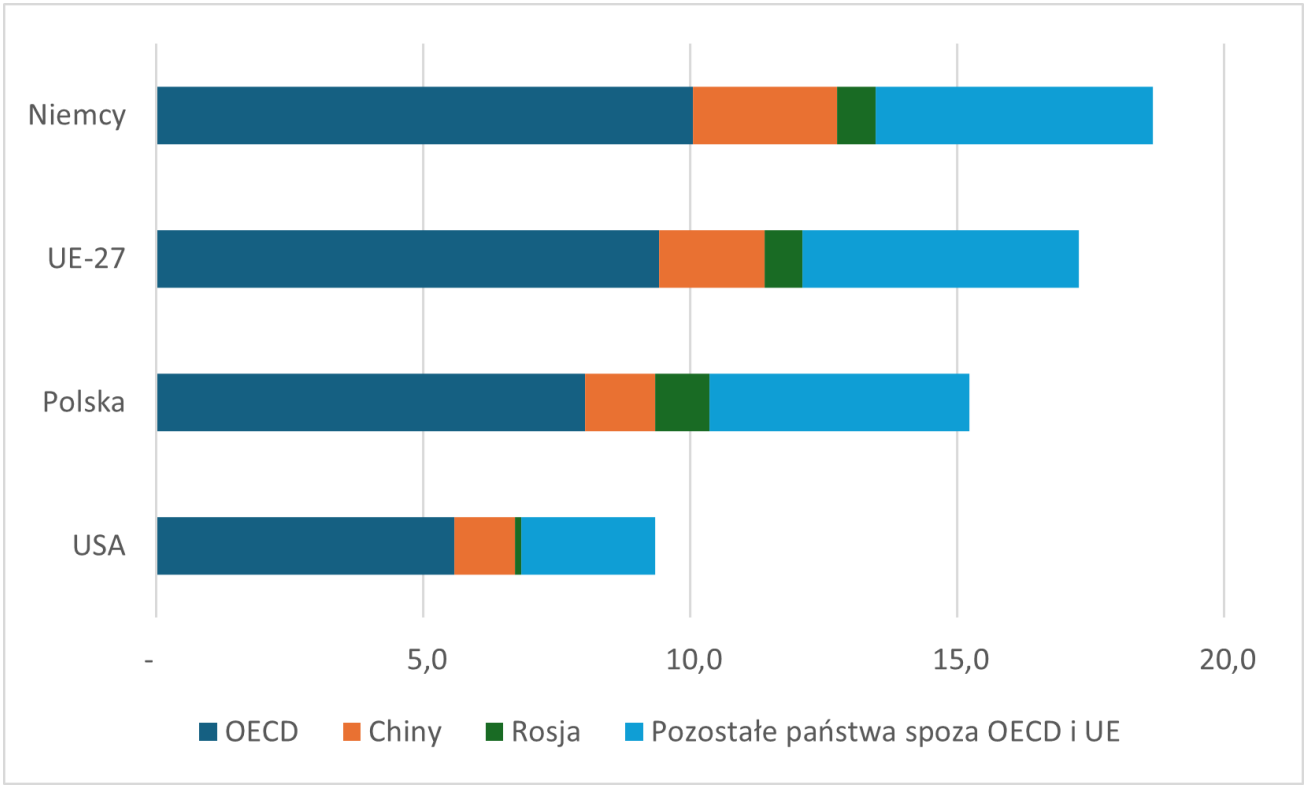
Drugie oblicze zależności

Zależności gospodarcze mają jednak dwa wymiary – nie dotyczą wyłącznie zaopatrzenia, ale także uzależnienia poszczególnych gospodarek od popytu innych państw na ich produkty i usługi. Te ujawniają natomiast potencjalne możliwości nacisku danego państwa bezpośrednio i pośrednio na inne państwo czy firmę. Ostatnio najgłośniej o takich zależnościach słyszeliśmy w przypadku działań USA, które podnosząc w różny sposób cła pomiędzy państwami sterowały dostępem danego państwa do amerykańskiego rynku. Administracja Donalda Trumpa wywierała w ten sposób presję polityczną m.in. na Kolumbię, Meksyk i Kanadę. Gdy Unia Europejska, w odwecie za cła na stal i aluminium zamierzała podnieść opłaty od sprowadzanego z USA bourbonu, Trump zagroził zaporową stawką 200 % cła na francuski szampan i koniak – produkty symboliczne dla Francji, która była orędownikiem twardej postawy wobec USA.

Również Chiny od lat wykorzystują zależności gospodarcze jako instrument polityki zagranicznej. Groźba utraty dostępu do chińskiego rynku stanowi skuteczne narzędzie wpływu – zarówno wobec państw, jak i poszczególnych firm. Przykładowo, Pekin wywierał presję na państwa członkowskie UE w związku z unijnymi cłami antysubsydyjnymi na samochody elektryczne z Chin, a także w związku z planami ograniczeń dostępu urządzeń Huawei do przetargów w niektórych państwach. Przed laty Pekin zakazał transmisji rozgrywek NBA z powodu wyrażonego przez jednego managera ligi wsparcia dla protestujących w Hong Kongu w 2019 r. Aby uniknąć tego rodzaju nacisków niezwykle istotne jest badanie zależności od rynków zagranicznych – nie tylko na poziomie całego kraju, ale także, w miarę możliwości, na poziomie poszczególnych firm.

Pod tym względem Unia Europejska, jako gospodarka silnie eksportowa, jest bardziej narażona na tego typu zależności niż Stany Zjednoczone. W porównaniu do USA, UE jest dwukrotnie bardziej zależna od popytu z państw spoza OECD, w tym dwukrotnie bardziej od popytu z Chin[4]. Zła kondycja niemieckiego sektora motoryzacyjnego i innych produktów przemysłowych nie wzięła się znikąd. Szczególne znaczenie miał

4 Ambroziak, Ł., Arak, P., Baszczak, Ł., Juszczak, A., Kopiński, D., Leszczyński, P., Maj, M., Wąsiński, M. (2022), *Dekada bezpieczeństwa ekonomicznego. Od offshoringu do częściowego friendshoringu*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa; [dostęp online].



Wykres 2. Struktura popytu finalnego na wartość dodaną wybranych państw z rozróżnieniem na pozaunijne państwa OECD i państwa spoza OECD, w proc. (2020 r.)

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych TiVA OECD (2021)

spadający eksport właśnie do Państwa Środka. W 2024 roku eksport niemieckich produktów (zarówno finalnych, jak i półproduktów w ramach łańcuchów dostaw) do Polski przewyższył eksport do Chin.

Zależności handlowe to nie tylko kwestia dostaw – to także ryzyko utraty popytu, które może zostać wykorzystane jako skuteczne narzędzie nacisku politycznego i gospodarczego.

Choć Polska cechuje się niższą zależnością od rynków państw trzecich niż cała UE, to jednak poprzez silne powiązania łańcuchów dostaw – szczególnie z innymi państwami członkowskimi – jest nadal bardziej narażona na tego typu presję niż USA. Polska wykazuje także nieco wyższy poziom zależności w porównaniu do takich gospodarek jak Francja czy Włochy, ale niższy niż Niemcy.

Zależności a globalizacja – co dalej?

Zmiany w dotychczasowych relacjach gospodarczych są konieczne. Chiny od lat stosują nieuczciwe praktyki konkurencyjne – masowo subsydiując swoje przedsiębiorstwa oraz wymuszając transfery technologii od firm zachodnich. Inwazja Rosji na Ukrainę ostatecznie przekreśliła sny o tym, że współzależności handlowe stanowią gwarancję pokoju. W przyszłości nie można wykluczyć kolejnych irracjonalnych decyzji politycznych. Dlatego Unia Europejska – w tym Polska jako

jej członek – musi być gotowa na negatywne scenariusze i konsekwencje takich decyzji. Z tego względu zależności należy na bieżąco monitorować i starać się dywersyfikować swoje relacje – w tył, czyli importowe, jak i wprzód, czyli popytowe. Powinno to się dziać na poziomie każdej firmy, jak i całego państwa, bo w obu przypadkach możliwe są negatywne konsekwencje zbytniej koncentracji. Komisja Europejska zainicjowała w ostatnich latach szereg działań mających na celu ograniczenie podatności gospodarki unijnej: monitoring strategicznych zależności, wprowadzenie mechanizmów ochrony przed zewnętrznymi naciskami oraz bardziej zdecydowaną postawę wobec dumpingu czy subsydiów w państwach trzecich.

Bezpieczeństwo musi być integralną częścią kalkulacji ekonomicznych, ale nie powinno oznaczać całkowitego wycofania się z globalnych powiązań. Należy przede wszystkim dywersyfikować relacje i inwestować we własne możliwości produkcji oraz rodzimy popyt, w szczególności w najistotniejszych sektorach. Szalenie niefortunne przy tym wszystkim jest to, co wydarzyło się w relacjach transatlantyckich. Zamiast tworzenia wspólnego sojuszniczego zaplecza, zarówno produkcyjnego, jak i popytowego, doszło do erozji zaufania. Mimo zawieszenia niektórych ceł, import z Unii Europejskiej do Stanów Zjednoczonych nadal podlega 25-procentowym cłom na stal, aluminium i samochody oraz 10-procentowym na większość pozostałych produktów (z częściowymi wyłączeniami). To poważne marnotrawstwo potencjału współpracy w zakresie zmian w światowej gospodarce. Podniesie to także koszty funkcjonowania gospodarki, szczególnie po stronie amerykańskiej. ■

Dywersyfikacja zależności to dziś nie wybór, lecz konieczność – bezpieczeństwo musi stać się częścią rachunku ekonomicznego, ale bez rezygnacji z korzyści płynących z globalnej współpracy.

O AUTORZE

Marek Wąsiński – Kierownik zespołu gospodarki światowej w Polskim Instytucie Ekonomicznym (od 2020 r.). Absolwent Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Warszawskiego oraz Programu Fulbrighta na Johns Hopkins University (SAIS). Doświadczenie analityczno-badawcze zdobywał m.in. w Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych i Polityce Insight. Autor i współautor licznych publikacji nt. amerykańskiej i europejskiej polityki handlowej, negocjacji umów międzynarodowych, amerykańsko-chińskiego sporu handlowego, inwestycji zagranicznych, polityki przemysłowej oraz polityki klimatycznej.

NOWE MYŚLENIE O WYZWANIU BEZPIECZEŃSTWA I ODPORNOŚCI – JAKIE WNIOSKI Z TEGO WYNIKAJĄ?

Odporność to nie stan docelowy, a ciągle zmieniający się cel

Zbigniew Muszyński
Dyrektor Rządowego Centrum Bezpieczeństwa (RCB)

W czasach narastającej niepewności i złożonych zagrożeń pojęcie bezpieczeństwa narodowego wymaga nowej, szerokiej interpretacji. Coraz wyraźniej widać, że skuteczna ochrona państwa i jego obywateli nie może ograniczać się jedynie do militarnego wymiaru obronności. Musi obejmować także zdolność do utrzymania ciągłości funkcjonowania instytucji, zapewnienia spójności społecznej, ochrony infrastruktury krytycznej oraz wspierania odporności psychicznej i informacyjnej obywateli. Jak to efektywnie robić? Dlaczego tak ważna jest świadomość obywateli, zdolność do współpracy i zaufanie do instytucji publicznych?

Nowe spojrzenie na bezpieczeństwo narodowe

Współczesna rzeczywistość międzynarodowa redefiniuje pojęcie bezpieczeństwa narodowego. Dotychczas tradycyjnie utożsamiane było ono z obronnością, integralnością terytorialną i zdolnością państwa do odparcia zbrojnej agresji. Jednak dzisiaj bezpieczeństwo wymaga znacznie szerszej perspektywy. Obejmuje nie tylko kwestie militarne, lecz również ciągłość funkcjonowania państwa i społeczeństwa w obliczu zagrożeń niemilitarnych: zdrowotnych, klimatycznych, informacyjnych, gospodarczych czy technologicznych.

Bezpieczeństwo należy dziś postrzegać jako kategorię wielowymiarową – swoistą zdolność do zarządzania sytuacjami złożonymi i obarczonymi wysokim poziomem niepewności. Dotyczy to nie tylko ochrony granic, lecz także utrzymania spójności społecznej, strategicznej niezależności oraz odporności psychicznej obywateli. Zmienia się również charakter zagrożeń – coraz częściej są one rozciągnięte w czasie, ukryte i mają charakter hybrydowy.

> ***Współczesne bezpieczeństwo to nie tylko ochrona granic, lecz zdolność państwa i społeczeństwa do funkcjonowania w świecie złożonych, rozciągniętych w czasie i hybrydowych zagrożeń – wymaga integracji, elastyczności i wspólnej odpowiedzialności.***

W konsekwencji bezpieczeństwo staje się pojęciem interdyscyplinarnym, wymagającym integracji wielu polityk publicznych oraz współdziałania różnych aktorów: instytucji państwowych, samorządów, sektora prywatnego i organizacji społecznych.

Odporność jako fundament nowoczesnej państwowości

Pandemia COVID-19, pełnoskalowa agresja Rosji na Ukrainę, katastrofy naturalne, hybrydowe formy oddziaływania, ataki cybernetyczne, zakłócenia dostaw surowców i strategicznych komponentów – wszystkie te zjawiska unaoczniły potrzebę gotowości państw i społeczeństw na sytuacje dynamiczne, złożone i trudne do przewidzenia. W tym kontekście pojęcie odporności zyskuje nowy wymiar – nie tylko jako zestaw rozwiązań technicznych, ale fundament nowoczesnej państwowości, w którym obywatel odgrywa kluczową rolę.

Odporność to nie doraźna reakcja, lecz trwała kulturowa i społeczna praktyka działania – fundament państwa zdolnego przetrwać, dostosować się i rozwijać mimo złożonych i nieprzewidywalnych zagrożeń.

Dzisiejsze zagrożenia mają charakter systemowy, kaskadowy i rozciągnięty w czasie. Obok klasycznych ryzyk – takich jak powodzie czy pożary – pojawiają się zagrożenia mniej uchwytne – związane z dezinformacją, cyberatakami, zakłóceniami w funkcjonowaniu infrastruktury krytycznej. Wymaga to nowego podejścia – odporność nie może być wyłącznie reakcją na zagrożenie – musi stać się kulturową i społeczną praktyką działania. To przesunięcie paradygmatu: od reaktywności ku proaktywności, od działań doraźnych ku systemowej budowie zdolności adaptacyjnych.

Odporność zbiorowa – więcej niż administracyjne procedury

Odporność państwa to zdolność do przetrwania, adaptacji i odbudowy po wystąpieniu zakłóceń. Nie sprowadza się ona wyłącznie do ochrony infrastruktury czy zapewnienia ciągłości funkcjonowania kluczowych systemów. Odporność wykracza poza administrację – to kompetencja zbiorowa, oparta na zaufaniu, solidarności i odpowiedzialności. Jej fundamentem jest nie tylko zdolność do reakcji, lecz także umiejętność przewidywania oraz zdolność do współpracy (integracji wysiłków różnych sektorów i poziomów).

To podejście wymaga myślenia o odporności jako o fundamencie nowoczesnego państwa – stale rozwijanym w dialogu między instytucjami a obywatelami.

Odporność można analizować w wielu wymiarach: instytucjonalnym, społecznym, gospodarczym, cyfrowym i poznawczym. Każdy z nich wnosi inne zasoby, ale tylko ich integracja daje realne szanse na skuteczne przygotowanie się na kryzysy. Instytucje muszą być sprawne organizacyjnie i decyzyjnie. Społeczeństwo – świadome i aktywne. Gospodarka – elastyczna i odporna na wstrząsy. Systemy cyfrowe – bezpieczne, a przestrzeń informacyjna – oparta na faktach i odporna na manipulacje.

Ostatecznie jednak kluczowe pozostaje pytanie: jak przekładać te elementy na konkretne działania? Jak tworzyć realne mechanizmy

współdziałania? Jak budować wśród obywateli kulturę odporności?

Kto zarządza kryzysem?

W debacie publicznej często pojawia się przekonanie, że kluczową rolę w zarządzaniu kryzysowym pełni Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB). Tymczasem zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym to Rada Ministrów, jako najwyższy organ władzy wykonawczej, odpowiada za zarządzanie kryzysowe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej – co jasno wynika z art. 7 ustawy o zarządzaniu kryzysowym.

Odporność nie sprowadza się wyłącznie do ochrony infrastruktury czy zapewnienia przez administrację ciągłości funkcjonowania kluczowych systemów – to kompetencja zbiorowa, oparta na zaufaniu, solidarności i odpowiedzialności.

To rozwiązanie ma swoje systemowe uzasadnienie: skuteczne działania w sytuacjach nadzwyczajnych wymagają decyzji strategicznych, których ciężar i konsekwencje spoczywają na rządzie. RCB nie podejmuje decyzji politycznych ani operacyjnych – pełni funkcję wspierającą, koncentrując się na koordynacji, analizie i zapewnieniu administracji publicznej oraz służbom dostępu do rzetelnych danych, rekomendacji i narzędzi ułatwiających podejmowanie działań.

Rola RCB to integracja wiedzy i współpracy – budowanie systemu, który umożliwia sprawne, skoordynowane działanie w sytuacjach kryzysowych. Odporności nie da się zbudować w izolacji – wymaga ona zarówno przywództwa, jak i zaufania do kompetencji eksperckich.

Warto zatem właściwie rozumieć architekturę bezpieczeństwa w Polsce. RCB jest ośrodkiem kompetencji i integratorem współpracy, ale kierunek i zakres działań wyznacza Rada Ministrów. Unikanie uproszczeń w tej kwestii jest kluczowe – zwłaszcza w obliczu wyzwań, które wymagają jasnego rozdzielenia kompetencji i odpowiedzialności.

RCB jako integrator systemu bezpieczeństwa

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa pełni rolę koordynatora działań ukierunkowanych na zapobieganie sytuacjom kryzysowym i minimalizację ich skutków. Funkcjonuje na poziomie ponadresortowym, wspierając integrację działań administracji rządowej, samorządowej oraz sektora prywatnego. Do jego zadań należy m.in. obsługa systemu Alert RCB, aktualizacja Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego, koordynacja mechanizmów UE i NATO oraz opracowywanie analiz i raportów dotyczących zagrożeń. Centrum prowadzi również działania edukacyjne i wspiera inicjatywy służące budowie odporności społecznej.

RCB to nie tylko instytucja wykonawcza – to także przestrzeń współpracy z obywatelami i sektorem prywatnym, bez których realna odporność państwa nie jest możliwa. Współczesne bezpieczeństwo nie sprowadza się bowiem wyłącznie do działań instytucjonalnych – wymaga partnerskiego podejścia, dialogu i współodpowiedzialności.

Skuteczne zarządzanie kryzysem wymaga jasnego podziału ról – przywództwa politycznego, eksperckiego wsparcia i zaufania potrzebnego do współpracy ponad podziałami.

Odporność państwa to odpowiedzialność wspólna. Nie jest projektem jednego resortu ani jednej agencji. Jej skuteczność zależy od współpracy horyzontalnej – między instytucjami centralnymi – oraz wertykalnej – z administracją rządową w województwach i jednostkami samorządu terytorialnego. Kluczowe znaczenie ma także współpraca z sektorem prywatnym, operatorami infrastruktury krytycznej, mediami, środowiskami akademickimi i organizacjami pozarządowymi. Każdy z tych podmiotów wnosi unikalne kompetencje, zasoby i odpowiedzialność – a tylko ich integracja tworzy rzeczywisty system bezpieczeństwa.

Infrastruktura krytyczna – wrażliwy punkt odporności państwa

Odporność państwa to nie abstrakcyjne hasło – to codzienna praktyka, realizowana przez ludzi i instytucje odpowiedzialne za kluczowe obszary funkcjonowania kraju. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa odgrywa w tym procesie istotną rolę, wdrażając podejście systemowe do zarządzania ryzykiem, zapewniania ciągłości działania oraz wzmacniania bezpieczeństwa wewnętrznego.

W warunkach narastającej presji geopolitycznej, coraz bardziej wyrafinowanych zagrożeń cybernetycznych, a także rosnącego uzależnienia od złożonych systemów technologicznych, to właśnie infrastruktura krytyczna staje się punktem ciężkości odporności państwa. Działania RCB koncentrują się na skutecznej identyfikacji i ochronie tych zasobów, które są niezbędne do funkcjonowania kraju – od systemów energetycznych, poprzez transport, łączność i ochronę zdrowia, aż po sektor finansowy.

Budowa odporności w tym zakresie opiera się na połączeniu kompetencji eksperckich, zaufania międzysektorowego i odpowiedzialności instytucjonalnej. Obejmuje zarówno wdrażanie unijnych standardów, takich jak dyrektywy CER czy NIS2, jak i codzienną współpracę z operatorami infrastruktury. Wspólne analizy ryzyka, konsultacje, ćwiczenia i ocena planów bezpieczeństwa stanowią podstawę tego procesu.

Odporność państwa nie rodzi się w jednym urzędzie – powstaje tam, gdzie współdziałają instytucje, obywatele i sektor prywatny, tworząc wspólną sieć bezpieczeństwa.

Kluczowe znaczenie ma także wymiana wiedzy i dobrych praktyk – realizowana poprzez fora, seminaria i inne formy współpracy branżowej. Odporność infrastruktury nie kończy się jednak na granicach państwa. Dlatego RCB aktywnie współpracuje z partnerami z Unii Europejskiej, NATO oraz krajów regionu, wzmacniając wymiar międzynarodowy działań i wspólnie budując bezpieczeństwo w ramach szerszej wspólnoty strategicznej.

Planowanie strategiczne – od ryzyk do konkretnych działań

Odporność państwa nie powstaje w momencie kryzysu – jest efektem długofalowego

planowania, systematycznej analizy ryzyk i konsekwentnego wzmacniania instytucji. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu i koordynowaniu strategicznych narzędzi, które wspierają zdolność państwa do przeciwdziałania zagrożeniom, skutecznego reagowania oraz szybkiej odbudowy.

Odporność infrastruktury nie kończy się na granicach państwa. Dlatego tak ważna jest nasza współpraca z partnerami z Unii Europejskiej, NATO oraz krajów regionu – bezpieczeństwo w ramach szerszej wspólnoty strategicznej.

Jednym z najważniejszych dokumentów w tym systemie jest Raport o Zagrożeniach Bezpieczeństwa Narodowego. Powstaje on na podstawie ocen ryzyka sporządzanych przez ministerstwa, urzędy centralne i wojewodów. Raport ten nie tylko porządkuje mapę zagrożeń, ale wskazuje także administracji publicznej strategiczne cele i priorytetowe kierunki działań.

Dokument stanowi punkt odniesienia dla Krajowego Planu Zarządzania Kryzysowego, który obejmuje wszystkie cztery fazy zarządzania kryzysowego: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowę. Plan porządkuje zadania instytucji państwowych w oparciu o scenariusze zagrożeń o charakterze ogólnokrajowym. RCB zapewnia w tym procesie spójność dokumentów, jednolitość procedur i ciągłość działania – zarówno w czasie pokoju, jak i w sytuacjach nadzwyczajnych.

Odporność to również gotowość na przemieszczenia ludności w sytuacjach kryzysowych. W odpowiedzi na nowe przepisy zawarte w ustawie o ochronie ludności i obronie cywilnej, RCB opracowuje Krajowy Plan Ewakuacji, który zostanie zintegrowany z planami opracowywanymi na poziomie województw.

Wszystkie te działania – planistyczne, analityczne i operacyjne – składają się na kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem. Odporność nie jest tu jednorazową reakcją, lecz długoterminowym procesem wzmacniania zdolności instytucjonalnych, operacyjnych i społecznych.

Odporność strategiczna – współpraca z NATO i Unią Europejską

Współczesna odporność państwa nie kończy się na reagowaniu na pojedyncze kryzysy – wymaga złożonego, wielopoziomowego systemu planowania, współpracy i wymiany informacji. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, jako instytucja o charakterze międzyresortowym, odgrywa w tym systemie rolę nie tylko organizatora krajowych mechanizmów koordynacyjnych, ale także kluczowego łącznika między Polską a strukturami NATO i Unii Europejskiej.

RCB wspiera Radę Ministrów i partnerów resortowych, uczestnicząc w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań wzmacniających odporność państwa na poziomie strategicznym. W dobie rosnących zagrożeń współpraca międzynarodowa – w formie interoperacyjności, wspólnych ćwiczeń i wymiany informacji – staje się koniecznością. Wzmacnianie odporności to dziś nie tylko

obowiązek wobec własnego społeczeństwa, ale także wyraz solidarności transatlantyckiej i europejskiej.

Odporność nie zaczyna się w chwili kryzysu – kształtuje się w ciszy planowania, systematyczności analiz i konsekwencji działań, zanim zagrożenie stanie się rzeczywistością.

W ramach współpracy z NATO RCB koordynuje relacje z Komitetem ds. Odporności, wspiera planowanie krajowe w ramach NATO Response System oraz prowadzi międzyresortowe grupy robocze odpowiedzialne za wdrażanie postanowień szczytów Sojuszu w Waszyngtonie. Dyrektor RCB pełni funkcję Narodowego Przedstawiciela Wysokiego Szczebla ds. Odporności – co nadaje tej współpracy trwały wymiar instytucjonalny i polityczny.

Równolegle, na poziomie unijnym, Centrum pełni funkcję krajowego koordynatora w mechanizmie IPCR (*Integrated Political Crisis Response Mechanism),* aktywowanym m.in. w odpowiedzi na pandemię COVID-19, zagrożenia hybrydowe i powodzie w Europie Środkowej.

Polska – jako państwo graniczne Unii i NATO – odgrywa wyjątkową rolę w systemie bezpieczeństwa. Musi być przygotowana nie tylko na zagrożenia własne, ale także gotowa wspierać sojuszników. Choć nie posiada formalnej doktryny odporności, jej podejście ma charakter pragmatyczny: obejmuje zarówno twarde działania (ochrona infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwo, bezpieczeństwo energetyczne), jak i miękkie komponenty (edukacja, informowanie obywateli, budowa kultury bezpieczeństwa).

RCB realizuje te cele m.in. poprzez system Alert RCB, kampanie edukacyjne, poradniki i ćwiczenia z zakresu zarządzania kryzysowego. Współpracuje z sektorem obywatelskim i prywatnym, tworzy bazę ekspertów gotowych do wsparcia misji NATO i UE, przygotowuje raporty analityczne – w tym m.in. dotyczące odporności państw dotkniętych wojną lub presją hybrydową. Przykładem jest analiza odporności Ukrainy – dokument zawierający konkretne rekomendacje możliwe do wdrożenia w Polsce.

Polska – jako państwo graniczne Unii i NATO – odgrywa wyjątkową rolę w systemie bezpieczeństwa. Musi być przygotowana nie tylko na zagrożenia własne, ale także gotowa wspierać sojuszników.

RCB działa jako centrum kompetencji i platforma integracji – jego rola nie ogranicza się do reagowania na zagrożenia. Przeciwnie: kluczowe znaczenie ma tu antycypacja, analiza ryzyk i przekładanie wniosków na działania organizacyjne, legislacyjne i planistyczne – zarówno w kraju, jak i w ramach struktur międzynarodowych.

W systemie bezpieczeństwa narodowego są ogniwa niewidoczne dla opinii publicznej, od których zależy skuteczność państwa. Jednym z nich jest Służba Dyżurna RCB – działająca 24 godziny na dobę, 365 dni w roku. To właśnie

tu trafiają pierwsze informacje o zagrożeniach, to stąd uruchamiane są mechanizmy zarządzania kryzysowego – często zanim jeszcze pojawią się one w mediach.

System, który nigdy nie śpi

Rządowe Centrum Bezpieczeństwa pełni rolę stałego węzła informacyjnego w systemie bezpieczeństwa państwa. Służba Dyżurna RCB przyjmuje zgłoszenia, monitoruje sytuację krajową i międzynarodową, komunikuje się z administracją rządową i samorządową, służbami oraz partnerami zagranicznymi. To zespół analityków, oficerów łącznikowych i specjalistów, który działa 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu – bez względu na święta, porę dnia czy pogodę.

Każdego dnia Służba Dyżurna przygotowuje Raport Dobowy, który trafia do najważniejszych decydentów w państwie. Wybrane informacje publikowane są również na stronie internetowej RCB, co buduje przejrzystość działań i świadomość społeczną. Centrum opracowuje także raporty specjalne, jak Monitor bezpieczeństwa wschodniej granicy RP czy miesięczne zestawienia zdarzeń mogących wpływać na poziom stopni alarmowych.

W sytuacjach nadzwyczajnych to właśnie Służba Dyżurna jest jednym z pierwszych ogniw reagowania: inicjuje działania operacyjne, powiadamia odpowiednie podmioty i przekazuje decyzje oraz zalecenia wynikające z ustalonego poziomu gotowości państwa. Czuwa nad tym, by kluczowe informacje trafiły do właściwych adresatów w odpowiednim czasie. Ich działanie – choć często niewidoczne – stanowi fundament sprawności całego systemu zarządzania kryzysowego w Polsce.

W świecie pełnym niepewności i złożonych zagrożeń, gdzie każda minuta może decydować o skali strat, Służba Dyżurna RCB jest jednym z filarów odporności państwa. Jej czujność, profesjonalizm i zaangażowanie przekładają się na konkretne decyzje i działania, które ratują życie i ograniczają skutki kryzysów.

Nowoczesna technologia to narzędzie a nie cel sam w sobie. Jej wartość mierzyć się tym, czy realnie zwiększa bezpieczeństwo. Automatyzacja, dane i sztuczna inteligencja muszą być wykorzystywane odpowiedzialnie – z poszanowaniem zasad przejrzystości, etyki i odporności na manipulację.

Niezwykle istotną rolę odgrywają dziś nowoczesne technologie, które wspierają procesy wczesnego ostrzegania, reagowania i analizy. RCB rozwija m.in. *dashboardy* sytuacyjne, pozwalające na śledzenie bieżących zagrożeń i lepsze prognozowanie ich skutków. Jednak cyfrowa transformacja w zarządzaniu kryzysowym musi iść w parze ze wzmacnianiem kompetencji cyfrowych obywateli i instytucji. Automatyzacja, dane i sztuczna inteligencja muszą być wykorzystywane odpowiedzialnie – z poszanowaniem zasad przejrzystości, etyki i odporności na manipulację.

Nowoczesna technologia to narzędzie – nie cel sam w sobie. Jej wartość mierzy się tym, czy realnie zwiększa bezpieczeństwo, a nie tylko je pozoruje.

Gotowość informacyjna społeczeństwa – rola Alertu RCB

Jednym z filarów systemu bezpieczeństwa państwa jest odporność społeczna – rozumiana jako gotowość obywateli do działania, wzajemnej pomocy, samodzielnego reagowania w sytuacjach nadzwyczajnych oraz zdolności do rozpoznawania dezinformacji. Społeczeństwo odporne to takie, które nie tylko zna podstawowe zasady bezpieczeństwa, ale także potrafi być odpowiedzialne, zachować spokój, wspierać słabszych i współdziałać z instytucjami publicznymi. Co więcej – odporność musi być zakorzeniona lokalnie, ponieważ to właśnie gminy, powiaty i województwa jako pierwsze odczuwają skutki kryzysów i podejmują kluczowe decyzje.

W tym kontekście Alert RCB odgrywa rolę nie tylko narzędzia technicznego, ale i mechanizmu komunikacji ryzyka, który wzmacnia świadomość obywatelską i zaufanie do państwa. Alerty, wysyłane w formie SMS-ów do osób przebywających w strefie zagrożenia, są elementem systemu wczesnego ostrzegania – przekazują rzetelną informację i zalecenia, co robić w danej sytuacji. To nie tylko sposób na ograniczenie skutków zdarzeń kryzysowych, lecz także wzmocnienie poczucia sprawczości obywateli i ich zaufania do instytucji publicznych.

Wysyłanie alertów poprzedza analiza danych meteorologicznych, hydrologicznych, operacyjnych oraz informacji od służb i administracji. RCB działa w ścisłej współpracy z instytucjami odpowiedzialnymi za dany typ zagrożenia – np. IMGW przy niekorzystnych zjawiskach pogodowych, Policją w przypadku zaginięć dzieci, czy GIS-em przy zagrożeniach sanitarnych. Dzięki temu Alert RCB działa selektywnie i precyzyjnie – ostrzegając tylko tam, gdzie zagrożenie jest realne i potwierdzone.

W nowoczesnym państwie bezpieczeństwo bazuje na przepływie informacji – szybki, rzetelny alert to nie tylko ostrzeżenie, w ten sposób buduje się zaufanie do instytucji publicznych, które jest kluczowe dla społecznej odporności.

System ten wzmacnia nie tylko jednostkową, lecz także zbiorową odporność. Ujednolica przekaz, kształtuje wzorce zachowań, wspiera społeczne zrozumienie dla decyzji podejmowanych przez służby i administrację. W czasach rosnącej liczby zagrożeń hybrydowych i prób manipulacji informacyjnej, przejrzysta, wiarygodna i natychmiastowa informacja staje się jednym z najskuteczniejszych narzędzi ochrony ludności.

W tym sensie Alert RCB to nie tylko wiadomość SMS – to systemowe narzędzie kształtujące społeczną świadomość i kulturę bezpieczeństwa. Jego działanie „tu i teraz" ma wpływ również długofalowy – buduje kompetencje obywatelskie i wzmacnia odporność całego systemu zarządzania kryzysowego. To właśnie takie rozwiązania, choć na pozór proste, decydują dziś o sile nowoczesnego, odpornego państwa.

Edukacja jako narzędzie budowania odporności

Odporność społeczna zaczyna się od kształtowania postaw – od tego, czy

obywatele wiedzą, jak się zachować w sytuacji zagrożenia, gdzie szukać pomocy, komu zaufać i jak odróżnić informację od dezinformacji. Dlatego właśnie działania edukacyjne stanowią jeden z filarów misji Rządowego Centrum Bezpieczeństwa. RCB od lat rozwija nowoczesne, przystępne i atrakcyjne narzędzia, które wspierają budowanie kultury bezpieczeństwa wśród obywateli m.in. poradniki, broszury, infografiki, filmy instruktażowe, kampanie informacyjne czy spoty w mediach społecznościowych. Poruszają one tematy takie jak przygotowanie do sytuacji kryzysowych, zachowanie w czasie burzy, powodzi, blackoutów, a także działania podczas ewakuacji, skażenia chemicznego czy ataków dezinformacyjnych.

Celem tych działań jest nie tylko dostarczanie rzetelnych informacji, ale także wzmacnianie poczucia sprawczości – pokazanie, że każdy z nas może realnie wpłynąć na swoje bezpieczeństwo i bezpieczeństwo swoich bliskich[1].

Istotne jest to, że edukacja realizowana przez RCB nie ma charakteru jednorazowych akcji. To działania systemowe, długofalowe, dostosowujące się do zmieniających się zagrożeń. Materiały są regularnie aktualizowane i udostępniane samorządom, szkołom, służbom, organizacjom pozarządowym i mediom.

RCB prowadzi także aktywne kampanie w mediach społecznościowych, reagując na bieżące zdarzenia i przypominając o zasadach bezpieczeństwa. Współpraca z influencerami, lokalnymi i ogólnokrajowymi mediami pozwala dotrzeć do szerokiego grona odbiorców – również tych, którzy na co dzień nie interesują się tematyką bezpieczeństwa czy zarządzania kryzysowego. W świecie nieprzewidywalnych zagrożeń, świadomy obywatel to najsilniejsze ogniwo systemu bezpieczeństwa.

Odporność zaczyna się od świadomości – im więcej wiemy, tym mniej się boimy i tym skuteczniej potrafimy działać.

Odporność to proces

Odporność państwa nie powstaje z dnia na dzień. To efekt przemyślanej strategii, ciężkiej pracy tysięcy ludzi i codziennych – często niewidocznych dla opinii publicznej – działań instytucji, które czuwają nad bezpieczeństwem kraju i jego obywateli. To także rezultat współpracy horyzontalnej i wertykalnej – między resortami i instytucjami, od administracji centralnej po samorządy i wspólnoty lokalne. Ale przede wszystkim – to proces długofalowy, który musi być konsekwentnie pielęgnowany, rozwijany i dostosowywany do zmieniającej się rzeczywistości.

Współczesne zagrożenia są złożone, nieprzewidywalne i często mają charakter hybrydowy – łączą presję polityczną, dezinformację, cyberataki, zakłócenia logistyczne i ekstremalne zjawiska pogodowe. W takich warunkach nie wystarczy już tylko reagować – konieczne jest budowanie

1 Przykładem jest kampania „Bądź gotowy!", która w prosty, zrozumiały sposób tłumaczy, jak się przygotować, co spakować, jak reagować i jak wspierać innych.

Odporność to proces, w którego doskonaleniu musimy uczestniczyć wszyscy. Każde doświadczenie kryzysowe jest jednocześnie testem i okazją do rozwoju systemu bezpieczeństwa – dlatego wymaga analizy, wyciągania wniosków, doskonalenia procedur, modeli współpracy i komunikacji.

odporności systemowej, która pozwala przewidywać, zapobiegać, adaptować się i odbudowywać.

Jest to wspólna inwestycja – państwa i obywateli. Państwo musi tworzyć mechanizmy wsparcia, szkolić, informować i integrować działania różnych podmiotów. Obywatele zaś powinni potrafić rozpoznawać zagrożenia, działać racjonalnie, wspierać się nawzajem. Zaufanie między społeczeństwem a instytucjami publicznymi to fundament odporności, którego nie da się zbudować w czasie kryzysu – trzeba go wzmacniać na co dzień.

Odporność to nie stan docelowy, lecz ciągła droga i dynamiczny proces uczenia się. Każde doświadczenie kryzysowe jest jednocześnie testem i okazją do rozwoju systemu – wymaga analizy, wyciągania wniosków, doskonalenia procedur, modeli współpracy i komunikacji. ■

O AUTORZE

płk rez. Zbigniew Muszyński – Dyrektor Rządowego Centrum Bezpieczeństwa (od 2024 roku).
Absolwent Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie. Ukończył liczne kursy i szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i administracji publicznej, m.in. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, INTERPOL-u, na Uniwersytecie Warszawskim, w Szkole Głównej Handlowej oraz Wyższej Szkole Oficerskiej.
W latach poprzedzających objęcie funkcji Dyrektora Rządowego Centrum Bezpieczeństwa pełnił stanowisko Dyrektora Centrum Antyterrorystycznego Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Wcześniej był Pełnomocnikiem Prezesa Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej ds. Ochrony Informacji Niejawnych oraz Ochrony Danych Osobowych. Zajmował również stanowisko Zastępcy Dyrektora Departamentu ds. Przeciwdziałania Korupcji, Terroryzmowi i Przestępczości Zorganizowanej.
Prelegent i uczestnik licznych konferencji oraz seminariów poświęconych bezpieczeństwu w Europie, Azji i Australii. Odznaczony Złotym, Srebrnym i Brązowym Krzyżem Zasługi przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Konieczność wielopoziomowej odporności

PROF. IRENA LIPOWICZ
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego,
Rzeczniczka Praw Obywatelskich w l. 2010-2015

Odporność państwa i społeczeństwa to dziś klucz do bezpieczeństwa w warunkach nowych, złożonych zagrożeń. Nie wystarczą inwestycje w wojsko czy energetykę – potrzebna jest spójna strategia, która angażuje obywateli, instytucje i technologie. Tylko państwo elastyczne, wspierane przez świadome i solidarne społeczeństwo, może skutecznie stawić czoła wojnie hybrydowej, dezinformacji i presji geopolitycznej. Modernizując swoje podejście do bezpieczeństwa i odporności, Polska powinna sięgać zarówno po historyczne doświadczenia skutecznego oporu, rezyliencji i elastyczności, jak i wykorzystywać nowe cyfrowe możliwości.

Odporność jako fundament bezpieczeństwa

Współcześnie termin „odporność" staje się zbiorczą kategorią opisującą różne wymiary braku podatności na atak – zarówno w sferze militarnej i technicznej, jak i społecznej, gospodarczej czy energetycznej. Tego rodzaju odporność wzmacnia bezpieczeństwo państwa, jednak nie da się jej sprowadzić do prostego bilansu inwestycji w energetykę czy obronność[1]. Odporne na kryzysy i zagrożenia mogą być nie tylko struktury państwowe, lecz także całe społeczeństwa – takie podejście do bezpieczeństwa zyskało popularność stosunkowo niedawno.

W literaturze umocniło je rozróżnienie ustrojów państw na elastyczne i kruche – koncepcja szczegółowo rozwinięta m.in. w pracach Nassima Taleba[2]. Elastyczność oznacza zdolność struktur i procedur do szybkiego powrotu do równowagi po porażce oraz umiejętność twórczej adaptacji do zmiennych warunków, nawet przy ograniczonych zasobach. Przeciwieństwem są ustroje kruche – tylko pozornie silne, dzięki hierarchizacji, represyjności wobec wewnętrznych przeciwników czy militaryzacji gospodarki i polityki zagranicznej. W praktyce taka sztywność może prowadzić do wewnętrznego załamania w obliczu niestandardowego zagrożenia lub niespodziewanego zwrotu militarnego

1 M. Piotrowska-Trybull, K. Górska-Rożej (red.), *Odporność państwa, społeczeństwa i gospodarki na zagrożenia*, Warszawa 2024.

2 N. Taleb, *Antykruchość. Jak żyć w świecie którego nie rozumiemy*, Poznań 2023, s.13 i n.

– i to pomimo wcześniejszej przewagi. W przypadku ustroju opartego na bierności i posłuszeństwie, obywatele nie wykształcają bowiem solidarności indywidualnej i zbiorowej ze współobywatelami i własnym państwem. W krajach tego typu, po klęsce militarnej, zwykle nie wykształca się spontanicznie wspólnota oporu. Ślepe posłuszeństwo wobec starej władzy często zastępuje równie bierna uległość wobec okupanta.

Prawdziwa odporność państwa nie polega na sile przymusu, lecz na zdolności wolnego społeczeństwa do solidarnej reakcji w obliczu kryzysu – bez rezygnacji z wolności, otwartości i praw człowieka.

Nie zmienia to faktu, że agresywne mocarstwo w bezpośrednim sąsiedztwie stanowi ogromne wyzwanie dla każdego typu odporności – zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. I właśnie w takiej sytuacji historycznej się znajdujemy. Rosja i Białoruś od lat konsekwentnie i systemowo ingerują w odporność Polski, wykorzystując do tego potężne środki finansowe oraz zaawansowane metody destabilizacji – w tym operacje psychologiczne i zarządzanie refleksyjne[3].

Jako demokracja działamy wolniej – choć skuteczniej w dłuższej perspektywie – ponieważ nasz system opiera się na pluralistycznej debacie i inkluzyjnym procesie decyzyjnym. Kluczowym wyzwaniem pozostaje więc to, jak wzmacniać odporność państwa i społeczeństwa, nie rezygnując z otwartości, praw człowieka i wartości, które czynią nas wspólnotą odporną właśnie dlatego, że jest wolna.

Państwo elastyczne – wspólnota odporna

Koncepcja państwa elastycznego – odpornego na zagrożenia i ataki dzięki zaangażowaniu jego obywateli – dobrze współgra z polską mentalnością i doświadczeniem historycznym, w którym raczej brak było ślepego posłuszeństwa wobec władzy, a siłą wspólnoty była inicjatywa oddolna. Budowa takiego państwa wymaga jednak akceptacji społecznej oraz otwarcia się na niestandardowe formy działania.

Inspirujące przykłady płyną dziś z Ukrainy – nie tylko w postaci wytrwałości społeczeństwa i kreatywności w obronie (np. produkcji dronów), lecz także dzięki intensywnemu zaangażowaniu samorządów terytorialnych i nowej kategorii wojskowych wolontariuszy. Warto sięgnąć także po wzorce historyczne, takie jak polskie państwo podziemne – oparte na powszechnej mobilizacji i dyscyplinie społecznej – czy brytyjski model współpracy państwa z ludnością cywilną podczas II wojny światowej. Te przykłady pokazują, że odporność społeczna może być nie tylko efektem działań administracyjnych, ale przede wszystkim rezultatem świadomej współpracy obywateli z państwem.

Dziś potrzebujemy ponownej, interdyscyplinarnej analizy mechanizmów, które w przeszłości umożliwiały taką odporność – i jednocześnie projektowania nowych[4].

3 A. Etkind, *Rosja kontra nowoczesność*, Warszawa 2024, s. 9 i n.

4 Por. wyniki Seminarium Fundacji Batorego z 27 marca 2025 r.: *Ukraińskie społeczeństwo wobec wojny. Lekcje dla Polski.* Batory.org.pl oraz konferencja: *Społeczna odporność i solidarność w warunkach wojny: doświadczenia Ukrainy i Polski* zorganizowana w Kijowie 21-22 marca 2025 r.

Choć samorządy terytorialne mogłyby odegrać w tym kluczową rolę, ich możliwości są ograniczane przez niewystarczające ramy prawne. W szczególności powiaty i województwa – w przeciwieństwie do gmin – nie mogą korzystać z zasady domniemania kompetencji, co utrudnia im wdrażanie innowacyjnych rozwiązań zwiększających lokalną odporność. Konieczna jest zatem pilna rewizja ustawowego katalogu zadań, by umożliwić samorządom podejmowanie działań odpowiadających wyzwaniom nowej epoki.

Cyfrowa kopia państwa i nowa rola ochrony ludności

Nowe zagrożenia związane z ryzykiem frontalnego cyberataku wymagają myślenia nie tylko o systemowym przeciwdziałaniu wojnie kognitywnej – w tym dezinformacji na wzór Estonii – lecz także o stworzeniu „cyfrowej kopii" niemal całego państwa, a nawet jej zabezpieczeniu w innym kraju, jako swoistego backupu strategicznego. Tego rodzaju rozwiązania wdrożono już w Ukrainie, przenosząc istotne systemy administracji na serwery państw demokratycznych.

Tego typu działania nie powinny jednak następować dopiero w warunkach kryzysowych i wojennych, powinny być przemyślane, zaplanowane i wdrożone zawczasu. Wymagają także starannego wyboru partnera, któremu państwo może zaufać w tak kluczowej sprawie. Na poziomie relacji wewnętrznych analogiczny model warto zastosować w skali lokalnej: „cyfrowa kopia" miasta lub powiatu, przechowywana i synchronizowana z jednostką partnerską (np. bliźniaczą), mogłaby umożliwić mieszkańcom załatwianie spraw administracyjnych w trybie niemal nieprzerwanym – także w przypadku ataku lub cyberataku paraliżującego ich własny samorząd.

Odporność społeczna powinna być przede wszystkim rezultatem świadomej współpracy obywateli z państwem, a nie efektem działań administracyjnych. W Polsce kluczową rolę mogłyby odegrać samorządy terytorialne ale, ich możliwości są ograniczane przez niewystarczające ramy prawne.

Współczesna ochrona ludności – która w warunkach wojny przekształca się ustawowo w obronę cywilną – dalece wykracza dziś poza tradycyjny zakres obowiązków, takich jak konserwacja schronów czy wspieranie wojsk obrony terytorialnej. Tytuł nowej ustawy w tym zakresie nie został trafnie dobrany – współczesne konflikty hybrydowe rozmywają granicę między wojną a pokojem, a co za tym idzie, wymagają od mieszkańców długotrwałego i aktywnego zaangażowania.

Nowa filozofia ochrony musi zakładać szerokie wykorzystanie partnerstw publiczno-prywatnych i publiczno-społecznych[5]. Samo rozdzielenie pojęcia „ochrony ludności" – sugerujące pasywną postawę społeczeństwa – od „obrony cywilnej", aktywowanej dopiero w stanie wojny, nie przystaje już do realiów Europy po 2022 roku[6]. Dzisiejsze doświadczenia jasno pokazują, że bezpieczeństwo i odporność wspólnoty muszą

5 Z. Cieślik, *Partnerstwo publiczno-prywatne: publiczno-prawna problematyka kontraktowych form działania administracji europejskiej*, Warszawa 2017, „Podsumowanie".

6 Por. *Komentarz do ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej z 5 grudnia 2024 r.*, M. Szyrski (red.), Ochrona ludności i obrona cywilna„ Warszawa 2025.

być budowane w sposób ciągły – z udziałem świadomych i zaangażowanych obywateli.

Partnerstwa i energia społeczna jako rezerwy odporności

Partnerstwo publiczno-prywatne, przez lata słabo uregulowane w Polsce, pozostaje wciąż niewykorzystanym zasobem budowania odporności. Dobrym przykładem są liczne agencje ochrony – w warunkach nasilających się sabotaży technicznych mogłyby one odegrać nową, ważną rolę w systemie bezpieczeństwa. Brakuje jednak jasnych mechanizmów włączenia ich w realizację zadań państwa, co mogłoby być formą nowoczesnej, społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei przedsiębiorstwa – w ramach lokalnych partnerstw – mogłyby np. zapewniać awaryjne zasilanie energetyczne sąsiednim dzielnicom czy sołectwom.

Ostatnie trzy dekady przyniosły gwałtowny wzrost liczby i potencjału polskich organizacji pozarządowych. Mimo to przepisy dotyczące bezpieczeństwa koncentrują się niemal wyłącznie na działaniach administracji publicznej i sił zbrojnych, zaniedbując ten ogromny zasób obywatelskiej gotowości. Formy partnerstwa publiczno-prywatnego czekają na szersze zastosowanie, natomiast partnerstwo publiczno-społeczne – współpraca organizacji pozarządowych z administracją rządową i samorządową – wymaga jeszcze wypracowania odpowiednich formuł instytucjonalnych.

Doświadczenia ukraińskie jednoznacznie pokazują, że państwo nie jest w stanie skutecznie się bronić wyłącznie za pomocą profesjonalnych sił zbrojnych. Dlatego w Polsce – obok powołanej już Rady Odporności na poziomie centralnym – powinny powstać analogiczne rady w każdym województwie, z udziałem certyfikowanych organizacji społecznych. Tylko w ten sposób możliwe będzie skuteczne zakorzenienie idei odporności w lokalnych społecznościach.

Odporność państwa zaczyna się od antycypacji zdarzeń i świadomych obywateli – Przygotowanie musi wyprzedzać kryzys, a nie na niego reagować. Dlatego warto inwestować w działania podnoszące świadomość społeczną oraz zwiększające odporność administracji – np. poprzez wykonywanie cyfrowych kopii ważnych zbiorów danych i systemów.

Warto również zwrócić uwagę na kluczowy obszar, jakim jest bezpieczeństwo energetyczne. Polska powinna tworzyć powiatowe centra bezpieczeństwa energetycznego – lokalne struktury koordynujące działania w razie awarii lub sytuacji zagrożenia ciągłości dostaw energii.

Administracja centralna powinna natomiast rozbudować efektywną sieć ostrzegania przed tzw. informacją niszczącą – komunikatami, które mogą wywoływać panikę i osłabiać solidarność społeczną. Taka sieć powinna wykraczać poza kompetencje Rządowego Centrum Bezpieczeństwa i NASK, tworząc nowy system przeciwdziałania dezinformacji i wzmacniania spójności społecznej w sytuacjach kryzysowych[7].

7 I. Albrycht, *Systemowa odporność państwa w cyfrowej erze*, Nowy raport IK i CYBERSEC, Warszawa 2022.

Skuteczna odporność państwa nie opiera się wyłącznie na instytucjach – wymaga aktywnego włączenia w proces budowania bezpieczeństwa biznesu, społeczeństwa obywatelskiego i lokalnych wspólnot.

Solidarność społeczna jako fundament odporności

Solidarność społeczna, choć formalnie wpisana w Konstytucję, pozostaje jedną z najmniej docenianych zasad ustrojowych – a zarazem jedną z najistotniejszych dla budowania realnej odporności państwa. Dzisiejsze zagrożenia nie są już wyłącznie militarne – pojawiają się w nieoczywistych obszarach: poprzez ingerencję przeciwnika w system szkolnictwa wyższego, działania dezinformacyjne w mediach społecznościowych (szczególnie w tematyce migracyjnej), wpływanie na proces kształcenia kadry wojskowej, a także poprzez groźną dezinformację zdrowotną.

Luki w odporności państwa są widoczne i mają charakter ponadpartyjny. Wciąż funkcjonuje negatywny, demobilizujący stereotyp „państwa z kartonu", powielany nie tylko wewnętrznie, ale również przez zewnętrznego przeciwnika. Tymczasem paradoksalnie – mimo rosnącej polaryzacji – w społeczeństwie utrzymuje się wysoki poziom oczekiwań sprawczości ze strony państwa. To oczekiwanie nie znika, ponieważ poczucie, że państwo potrafi działać skutecznie, jest dziś jednym z głównych źródeł bezpieczeństwa zbiorowego.

Dlatego właśnie efektywność i modernizacja organów centralnych, wsparte przemyślaną kampanią informacyjną, powinny stać się strategicznym priorytetem.

Niezadowolenie z działania instytucji państwowych to – obok niezadowolenia ontologicznego i kulturowego – jedna z trzech głównych przyczyn wzrostu wpływów ugrupowań skrajnych w Europie, często inspirowanych lub wspieranych przez Federację Rosyjską.

Wolne media, koncentrując się słusznie na problemach społecznych i nierównościach, często nieświadomie pogłębiają jednak w ten sposób kryzys zaufania – zwłaszcza w epoce dominacji mediów elektronicznych i selektywnej ekspozycji na treści. Fakty – nawet prawdziwe – jeśli są przedstawiane w sposób jednostronnie negatywny i nie są równoważone silnym przekazem pozytywnym, prowadzą do demobilizacji społecznej. Przykład Brexitu pokazuje, że jednostronna narracja może trwale zmienić bieg historii.

Odporność kraju zaczyna się od zaufania do wspólnoty społecznej i do państwa – bez wiary w sprawczość instytucji i bez solidarności społecznej nie da się skutecznie przeciwstawić dezinformacji, polaryzacji i wojnie informacyjnej.

Rzecz nie w przemilczaniu problemów – ale w znalezieniu sposobu, jak budować wspólnotową odporność informacyjną w warunkach głębokiej polaryzacji, bez popadania w propagandę. ■

O AUTORCE

prof. Irena Lipowicz – absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego. W latach 1991-2000 była posłem na Sejm oraz członkiem Komisji Konstytucyjnej Zgromadzenia Narodowego. Jako Przewodnicząca Sejmowej Komisji Samorządu Terytorialnego współtworzyła reformę samorządową. Była ambasadorem RP w Republice Austrii. Od 2010 do 2015 r. pełniła funkcję Rzecznika Praw Obywatelskich. Kierownik Katedry Prawa Administracyjnego i Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Bezpieczeństwo zaczyna się w głowach

GEN. DR MIECZYSŁAW GOCUŁ
Rektor Akademii Sztuki Wojennej

PŁK PROF. LESZEK ELAK
Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia Akademii Sztuki Wojennej

Polska, będąc państwem frontowym, musi rozwijać zdolności odpornościowe zarówno w wymiarze wojskowym, jak i cywilnym. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają instytucje akademickie. Współczesne bezpieczeństwo zaczyna się bowiem nie na poligonie, lecz w sali wykładowej – od kształtowania świadomości, kompetencji i postaw. Edukacja staje się dziś podstawowym narzędziem budowania odporności państwa, przygotowując liderów i obywateli do działania w świecie niepewności, ryzyka i złożonych zagrożeń.

Z perspektywy długoletniej służby wojskowej oraz aktualnej pracy akademickiej z pełnym przekonaniem stwierdzam, że bezpieczeństwo państwa nie jest przede wszystkim funkcją posiadanych systemów uzbrojenia czy zapisów dokumentów strategicznych, lecz zaczyna się w głowach ludzi. Jego fundamentem jest świadomość decydentów oraz ich zdolność do odpowiedzialnego, refleksyjnego i wyprzedzającego działania. To w umysłach przywódców – zarówno wojskowych, jak i cywilnych – kształtuje się zdolność rozumienia złożoności zagrożeń, przewidywania ich konsekwencji i inicjowania działań prewencyjnych. W tym kontekście odporność państwa należy postrzegać nie tylko jako konstrukt strukturalno-instytucjonalny, lecz przede wszystkim jako kategorię zakorzenioną w wymiarze kognitywnym, kompetencyjnym i aksjologicznym. Jej fundamentem musi być zdolność liderów do podejmowania decyzji opartych nie tylko na wiedzy i doświadczeniu, ale również na wartościach konstytuujących spójność i trwałość wspólnoty oraz legitymizujących funkcjonowanie instytucji publicznych.

Warto podkreślić, że odporność w tym ujęciu nie jest jedynie zdolnością systemów do przetrwania w warunkach zagrożenia, lecz

formą kultury strategicznej, przenikającej wszystkie poziomy funkcjonowania państwa – od decyzji politycznych po zachowania obywateli. Kultura ta musi opierać się na uznaniu, że bezpieczeństwo jest dobrem wspólnym, wymagającym aktywnej współodpowiedzialności i zakorzenienia w wartościach etycznych.

Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście edukacja obywatelska, rozumiana nie tylko jako proces przekazywania wiedzy i kompetencji, ale przede wszystkim jako mechanizm kształtowania postaw odpowiedzialności, gotowości do służby i zdolności działania na rzecz dobra wspólnego. To właśnie dzięki edukacji możliwe jest rozwijanie świadomości zagrożeń, umiejętności krytycznego myślenia, gotowości do współdziałania oraz zakorzenienia decyzji w aksjologii służby publicznej. Instytucje takie jak Akademia Sztuki Wojennej i projektowany Uniwersytet Bezpieczeństwa Narodowego mają potencjał, by nie tylko przekazywać wiedzę specjalistyczną, ale również kształtować kulturę odpowiedzialności, stanowiącą fundament trwałości systemu bezpieczeństwa państwa.

Dlatego uważam, że strategiczna, interdyscyplinarna edukacja w zakresie bezpieczeństwa powinna znaleźć się w centrum nowoczesnego modelu budowania zdolności obronnych i odpornościowych państwa. Edukacja odpornościowa powinna być procesem spójnym i ciągłym – rozpoczynającym się już na etapie wychowania przedszkolnego, a kontynuowanym przez wszystkie poziomy kształcenia, aż po edukację dorosłych. Od najmłodszych lat należy rozwijać podstawowe kompetencje w zakresie bezpieczeństwa, współpracy i odpowiedzialności, zaś na kolejnych etapach wprowadzać treści dotyczące m.in. pierwszej pomocy, dezinformacji, cyberbezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem czy odporności społecznej. W szkolnictwie wyższym kluczowe staje się rozwijanie zdolności analitycznych i myślenia systemowego. Tak rozumiana edukacja powinna być także obecna w formach pozaszkolnych i nieformalnych, jako element uczenia się przez całe życie – wspierający formowanie odpowiedzialnych obywateli, zdolnych do działania w warunkach kryzysu.

W mojej ocenie jednym z najpoważniejszych wyzwań współczesności nie jest brak narzędzi, lecz niedostatek zdolności do ich odpowiedzialnego i świadomego wykorzystania. Dlatego właśnie Akademia Sztuki Wojennej, a w przyszłości Uniwersytet Bezpieczeństwa Narodowego, powinny pełnić rolę nie tylko instytucji dydaktycznych, ale także ośrodków kształtujących świadomość strategiczną. Miejsc, w których przyszli liderzy państwa – niezależnie czy w mundurze czy w garniturze – będą zdobywać nie tylko wiedzę, ale również rozwijać odwagę intelektualną i postawę odpowiedzialności. W świecie, w którym granice zagrożeń są rozmyte, a linie frontu przebiegają przez cyberprzestrzeń, infrastrukturę krytyczną i umysły obywateli, nie wystarczy już tylko „bronić". Trzeba projektować odporność – na poziomie instytucji, społeczeństwa i jednostki. To ludzie podejmują decyzje, zarządzają kryzysami, odpowiadają za komunikację, logistykę, infrastrukturę i morale. Każdy z tych elementów może być słabym ogniwem lub źródłem siły. Kluczowe jest więc kształtowanie

liderów kompetentnych, świadomych i odpornych – zdolnych do działania w warunkach niepewności.

Ten artykuł nie jest jedynie analizą koncepcji odporności. To apel o nową filozofię bezpieczeństwa – prewencyjną, systemową, zintegrowaną i zorientowaną na przyszłość. Filozofię, która nie zaczyna się od pytania „jak zareagujemy?", lecz od refleksji: „jak skutecznie zapobiegać zagrożeniom, jak przetrwać ich skutki oraz jak odbudować i wzmocnić kluczowe zdolności państwa po doświadczeniu kryzysu".

Strategiczna odporność państwa

W ostatnich latach pojęcie odporności zyskało status jednej z kluczowych kategorii w debacie o współczesnych strategiach bezpieczeństwa. W dokumentach opracowanych przez NATO, Unię Europejską, Stany Zjednoczone oraz państwa nordyckie, odporność definiowana jest jako zdolność państwa i jego instytucji do utrzymania podstawowych funkcji, przetrwania w warunkach zakłóceń, adaptacji do zmieniających się uwarunkowań oraz szybkiego przywracania sprawności działania. Co istotne, odporność nie stanowi celu samego w sobie, lecz jest warunkiem zachowania suwerenności, integralności i zdolności do skutecznego zarządzania kryzysami o charakterze złożonym.

NATO wprowadziło pojęcie odporności do swojej doktryny jako jeden z podstawowych wymogów wobec państw członkowskich, definiując ją przez pryzmat zdolności do zapewnienia ciągłości rządzenia, ochrony infrastruktury energetycznej i transportowej, bezpieczeństwa systemów informacyjnych, zarządzania masowymi przepływami ludności, reagowania na zagrożenia CBRN[1] oraz zabezpieczenia łańcuchów dostaw i zasobów żywnościowych. Od początku przyjęto tu podejście holistyczne, podkreślające ścisłą współzależność komponentów wojskowych i cywilnych, centralnych i lokalnych, publicznych i prywatnych.

Odporność państwa zaczyna się w głowach ludzi – to ich świadomość, odpowiedzialność i zdolność do refleksji tworzą fundament bezpieczeństwa. Kultura strategiczna przenika wszystkie poziomy życia publicznego, czyniąc edukację obywatelską warunkiem trwałości państwa i jego instytucji.

W podobnym duchu rozwinięto koncepcję odporności w Stanach Zjednoczonych, gdzie w ramach *National Resilience Strategy* z 2025 roku identyfikuje się cztery główne filary odporności narodowej: *governance*, *community*, *economy* i *infrastructure*. Dokument ten silnie akcentuje potrzebę zintegrowanego podejścia, określanego jako *whole-of-nation approach*, w którym każda warstwa administracji – od instytucji centralnych po wspólnoty lokalne – wraz z sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi, współuczestniczy w budowie zdolności państwa do działania w warunkach zakłóceń.

W Unii Europejskiej pojęcie odporności nabiera coraz wyraźniejszego wymiaru społecznego. Kluczowe znaczenie przypisuje się przygotowaniu obywateli, wspólnot lokalnych

1 Ang. *Chemical – Biological – Radiological – Nuclear* – zagrożenia chemiczne, biologiczne, radiologiczne i nuklearne.

i instytucji samorządowych do reagowania na sytuacje kryzysowe. Podobne podejście można dostrzec w polskim modelu promowanym przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, który kładzie nacisk na rolę społeczeństwa jako aktywnego uczestnika współodpowiedzialnego za funkcjonowanie systemu bezpieczeństwa.

Inspiracje płynące z nordyckiego modelu budowy odporności państwa pokazują, że skuteczność systemów bezpieczeństwa nie wynika jedynie z rozwiązań technicznych czy militarnych, lecz opiera się przede wszystkim na spójności społecznej, zaufaniu obywateli do instytucji oraz silnym fundamencie aksjologicznym. W tej koncepcji odporność jako cecha systemowa – zakorzeniona w kulturze odpowiedzialności, współpracy i solidarności – oznacza konieczność rozwijania edukacji obywatelskiej, wzmacniania instytucji lokalnych i kształcenia liderów zdolnych do działania prewencyjnego zarówno w czasie stabilizacji, jak i w warunkach kryzysu. W tym ujęciu odporność to nie ucieczka przed zagrożeniem, lecz zdolność do trwania, reagowania i odbudowy w sytuacjach ekstremalnych. Dla Polski oznacza to konieczność spojrzenia na bezpieczeństwo jako rezultat nie tylko procedur, ale przede wszystkim świadomego uczestnictwa społecznego i kompetentnego przywództwa na każdym szczeblu.

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2020 roku wskazuje odporność jako jeden z filarów nowoczesnego systemu bezpieczeństwa. Dokument podkreśla potrzebę zapewnienia ciągłości działania administracji, ochrony infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa energetycznego oraz utrzymania spójności społecznej.

Mimo to wdrażanie odporności w polskich realiach napotyka istotne bariery. Ograniczona koordynacja międzysektorowa, słabe mechanizmy wymiany informacji i niedostateczne kompetencje w administracji publicznej obniżają zdolność państwa do skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych. Brakuje też jednolitych narzędzi oceny funkcjonalnej odporności oraz rozbudowanych systemów wspierających strategiczne prognozowanie i analizę ryzyka.

Szczególnym deficytem pozostaje marginalizacja roli edukacji jako narzędzia budowania odporności. Brakuje inicjatyw systemowych na rzecz rozwijania świadomości społecznej oraz mechanizmów kształtowania świadomości społecznej w zakresie bezpieczeństwa i odpowiedzialności obywatelskiej. Przygotowanie liderów – zarówno wojskowych, jak i cywilnych – do działania w środowisku złożonych zagrożeń wciąż nie jest traktowane jako priorytet. W tym kontekście istotną rolę mogą odegrać instytucje odpowiedzialne za kształcenie elit bezpieczeństwa. Akademia Sztuki Wojennej, jako kluczowy ośrodek naukowy i dydaktyczny w dziedzinie obronności, dysponuje potencjałem, by stać się platformą ekspercką i intelektualną, kształtującą narodową koncepcję odporności. Jej misją powinno być również formowanie liderów zdolnych do interdyscyplinarnego działania w warunkach nieciągłości i zakłóceń funkcjonowania struktur państwa.

Ważnym narzędziem w procesie prognozowania i strategicznego planowania odporności może się stać sztuczna inteligencja (SI). Jej zdolność do analizowania złożonych

zbiorów danych, modelowania scenariuszy zagrożeń, identyfikowania punktów krytycznych w infrastrukturze i strukturach organizacyjnych, a także wspierania procesu decyzyjnego w administracji i sektorze bezpieczeństwa, czyni z niej element systemowego wsparcia państwa. Integrując dane z różnych źródeł – od systemów monitoringu, przez informacje społecznościowe, po dane klimatyczne czy epidemiologiczne – SI może wzmacniać potencjał odporności państwa.

Odporność nie jest celem samym w sobie, lecz warunkiem zachowania suwerenności w czasach złożonych kryzysów. Współczesne strategie bezpieczeństwa podkreślają rolę całych społeczeństw – nie tylko armii – w zapewnianiu ciągłości funkcjonowania państwa.

Rozwój sztucznej inteligencji otwiera także nowe perspektywy dla edukacji ukierunkowanej na budowanie odporności społecznej, instytucjonalnej i strategicznej. Narzędzia oparte na SI mogą znacząco zwiększyć efektywność kształcenia – zarówno w edukacji formalnej, jak i w szkoleniach specjalistycznych oraz systemach uczenia się przez całe życie. Ich zastosowanie umożliwia personalizację ścieżek edukacyjnych, adaptację treści do poziomu i stylu uczenia się uczestników oraz ciągłe monitorowanie postępów i luk kompetencyjnych. W kontekście edukacji odpornościowej SI może wspierać rozwój umiejętności analitycznych, podejmowania decyzji w warunkach niepewności i reagowania na sytuacje kryzysowe – m.in. poprzez zaawansowane symulacje, wirtualne środowiska treningowe i scenariusze oparte na danych empirycznych.

Akademia Sztuki Wojennej jako podmiot kształtujący koncepcję budowania odporności

W kontekście współczesnych wyzwań bezpieczeństwa narodowego rola uczelni nie może być redukowana wyłącznie do funkcji dydaktycznych. Rosnące znaczenie zjawisk takich jak wojna hybrydowa, operacje kognitywne, kryzysy gospodarcze i społeczne czy presja informacyjna wymaga od liderów nie tylko umiejętności operacyjnych, ale przede wszystkim zdolności do strategicznej interpretacji rzeczywistości. Akademia Sztuki Wojennej, jako kluczowa instytucja kształcąca kadrę dowódczą i ekspercką w Polsce, stanęła przed wyzwaniem redefinicji swojej misji – w kierunku systemowego wspierania państwa w budowie strategicznej odporności.

Strategia rozwoju Akademii na lata 2024–2035 jednoznacznie wskazuje na potrzebę tworzenia nowoczesnych programów edukacyjnych, które nie tylko integrują komponenty wojskowe i cywilne, ale również rozwijają zdolności liderów do działania w środowisku złożonym, wielodomenowym i dynamicznie się zmieniającym. Kluczowym założeniem strategii jest rozwój kompetencji nie tylko w klasycznym rozumieniu dowodzenia, lecz przede wszystkim w zakresie zarządzania zasobami, podejmowania decyzji w warunkach zmienności oraz koordynacji działań w sytuacjach nieciągłości operacyjnej. Szczególny nacisk położono na umiejętności z zakresu zarządzania kryzysowego, analizy systemowej, ochrony infrastruktury krytycznej oraz współpracy cywilno-wojskowej. Istotne miejsce zajmują także zdolności

rozpoznawania i przeciwdziałania zagrożeniom informacyjnym i kognitywnym, które w coraz większym stopniu definiują współczesne środowisko bezpieczeństwa.

Ważnym komponentem systemowego podejścia do wzmacniania odporności państwa jest nasze Akademickie Centrum Analiz Strategicznych (ACAS). Jego misja wykracza poza tradycyjne funkcje analityczne – ACAS pełni rolę katalizatora refleksji nad złożonością zagrożeń i mechanizmami adaptacyjnymi w warunkach kryzysowych. Skupiając się na diagnozie strategicznych wyzwań bezpieczeństwa, Centrum nie tylko wspiera procesy decyzyjne, ale także integruje środowiska eksperckie, akademickie i operacyjne wokół kwestii kluczowych dla utrzymania ciągłości funkcjonowania państwa. W tym sensie ACAS, jako zaplecze analityczne naczelnych organów państwowych i Akademii, przyczynia się do instytucjonalizacji myślenia odpornościowego oraz rozwoju kompetencji prognostycznych, niezbędnych we współczesnej polityce bezpieczeństwa.

Przykładem kompleksowego przedsięwzięcia dydaktycznego Akademii był jej udział w operacji „Feniks", zrealizowanej w odpowiedzi na katastrofalną powódź, która we wrześniu 2024 roku dotknęła województwa dolnośląskie, opolskie i śląskie. W obliczu ogłoszenia stanu klęski żywiołowej i zaangażowania Sił Zbrojnych RP w działania ratownicze, Akademia uruchomiła intensywny program szkoleń z zakresu zarządzania kryzysowego oraz pozamilitarnych przygotowań obronnych dla administracji publicznej. Program objął różnorodne formy: konwersatoria, studia przypadków, gry decyzyjne i terenowe, ćwiczenia obronne, a także działania diagnostyczne i ankietowe. Szkolenia skierowano m.in. do wojewodów, marszałków województw, starostów, prezydentów miast na prawach powiatu oraz kierowników wydziałów bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego. Ich celem była nie tylko poprawa kompetencji proceduralnych, lecz przede wszystkim wdrażanie kultury odporności w praktykę funkcjonowania administracji publicznej.

Innym istotnym przykładem realizacji nowej filozofii budowania odporności były wyjazdowe, zamiejscowe Wyższe Kursy Obronne, przeprowadzone w urzędach wojewódzkich pięciu regionów: województwo małopolskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, podlaskie i lubelskie. W ich realizację zaangażowano mobilny zespół szkoleniowy złożony z nauczycieli akademickich i ekspertów Ministerstwa Obrony Narodowej. Przedsięwzięcia te dobitnie pokazują, że uczelnia wojskowa, współpracując z jednostkami samorządu terytorialnego, może realnie wpływać na wzmacnianie lokalnej odporności społecznej i instytucjonalnej. Ukazują one także, że podejście prewencyjne może być skutecznie osadzone w praktyce reagowania na realne zagrożenia: zarówno kryzysy naturalne, jak i sytuacje o charakterze polityczno-militarnym[2].

2 Warto podkreślić, że Akademia od ponad 30 lat pełni wiodącą rolę w zakresie szkoleń obronnych w Polsce – dedykowanych kadrze kierowniczej organów administracji rządowej i samorządowej, a także parlamentarzystom. Od marca 2022 roku realizuje ona tę misję w nowej formule – poprzez kursy obronne (KO) i wyższe kursy obronne (WKO) prowadzone w trybie asynchronicznego e-learningu na platformie „szkolenie obronne", uzupełnione dwudniową częścią praktyczną, prowadzoną stacjonarnie w siedzibie Akademii (dla uczestników WKO). Zajęcia praktyczne opierają się na potencjale szkoleniowym i naukowym uczelni oraz wiedzy ekspertów zewnętrznych. Od momentu wdrożenia nowego modelu przeszkolono już niemal 18 tysięcy osób.

Uniwersytet Bezpieczeństwa Narodowego – w trosce o przyszłą odporność państwa

W obliczu narastającej złożoności zagrożeń i rosnącej systemowości współczesnych kryzysów, instytucje edukacyjne w obszarze bezpieczeństwa muszą ewoluować z tradycyjnych ośrodków dydaktycznych w centra kompetencji strategicznych. Oznacza to nie tylko rozszerzenie ich działalności o funkcje badawcze i analityczne, ale także przyjęcie roli ośrodków eksperckich i prognostycznych, integrujących różnorodne perspektywy – militarne, cywilne, technologiczne i społeczne. Jednym z projektów o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa, wpisującym się w tę logikę, jest planowane utworzenie Uniwersytetu Bezpieczeństwa Narodowego (UBN) na bazie Akademii Sztuki Wojennej.

Zgodnie z założeniami, UBN ma być multidyscyplinarnym centrum wiedzy, refleksji strategicznej i badań nad bezpieczeństwem, łączącym tradycję polskiego szkolnictwa wojskowego z nowoczesnym podejściem do kształcenia liderów zdolnych do działania zarówno w środowisku wojskowym, jak i cywilnym. Filozofia funkcjonowania uczelni oparta będzie na synergii wiedzy z zakresu nauk społecznych, inżynieryjno-technicznych i zarządzania strategicznego. Kluczowym komponentem nowego modelu edukacji stanie się holistyczne podejście do bezpieczeństwa narodowego, obejmujące jego wszystkie wymiary: polityczny, militarny, społeczny, technologiczny i środowiskowy.

W warunkach transformacji charakteru współczesnych konfliktów i pojawienia się nowych form rywalizacji – takich jak wojny informacyjne, cybernetyczne czy kognitywne – UBN ma pełnić rolę instytucji wzorcotwórczej i eksperckiej, odpowiedzialnej za dostarczanie zaawansowanych narzędzi analitycznych oraz kształcenie kadr przygotowanych do zarządzania bezpieczeństwem w długim horyzoncie czasowym. Uniwersytet będzie także przestrzenią rozwijania kompetencji prognostycznych w zakresie identyfikowania i modelowania zagrożeń, co pozwoli skuteczniej przygotować instytucje publiczne na przyszłe wyzwania destabilizacyjne.

Akademia Sztuki Wojennej to nie tylko ośrodek szkoleniowy, lecz także przestrzeń refleksji strategicznej i kształtowania kultury odporności. Jej działania – zarówno edukacyjne, jak i analityczne – integrują środowiska cywilne i wojskowe wokół budowy odpornego państwa.

Jednak sama zdolność przewidywania nie wystarczy. Musi jej towarzyszyć edukacja prewencyjna – ukierunkowana na wczesne reagowanie, ograniczanie podatności na zagrożenia oraz rozwój kultury bezpieczeństwa w instytucjach i wspólnotach lokalnych. Tak rozumiana edukacja nie sprowadza się do przekazywania wiedzy, ale obejmuje kształtowanie kompetencji praktycznych, zdolności współpracy międzysektorowej oraz umiejętności podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jej celem jest nie tylko przygotowanie na sytuacje kryzysowe, lecz również skuteczne ich uprzedzanie poprzez świadome budowanie środowiska odpornościowego.

W wymiarze międzynarodowym Uniwersytet będzie rozwijał współpracę badawczą i dydaktyczną w ramach struktur NATO, Unii Europejskiej oraz bilateralnych i wielostronnych partnerstw strategicznych, wpisując się tym samym w koncepcję tzw. odporności kolektywnej. W skali krajowej UBN stanie się platformą integrującą doświadczenia sił zbrojnych, administracji publicznej, służb specjalnych, środowisk akademickich i sektora przemysłowego.

Projekt ten odpowiada także na rosnącą potrzebę budowy narodowego systemu kształcenia kompetencji odpornościowych – obejmującego nie tylko oficerów i specjalistów resortów siłowych, lecz również liderów instytucji cywilnych, ekspertów zarządzania kryzysowego, specjalistów ds. bezpieczeństwa infrastruktury oraz analityków strategicznych. Dzięki nowoczesnym programom kształcenia w takich obszarach jak inżynieria bezpieczeństwa CBRN, ochrona ludności i infrastruktury krytycznej, zarządzanie informacją w kryzysie czy inżynieria systemów transportowych, UBN stanie się instytucją wspierającą budowę systemowej odporności państwa. W ten sposób wpisze się w paradygmat nowoczesnego państwa odpornego – zdolnego do nieprzerwanego działania, skutecznego reagowania i twórczej adaptacji do zmieniających się warunków środowiska bezpieczeństwa.

Kształcenie jako fundament kompetencji odpornościowych

Wobec narastającej złożoności zagrożeń, kluczowym wyzwaniem dla bezpieczeństwa narodowego staje się przygotowanie kadr dysponujących nie tylko wiedzą specjalistyczną, lecz także zdolnością do holistycznego myślenia o odporności. Planowane w Akademii Sztuki Wojennej nowe kierunki studiów stanowią odpowiedź na potrzebę systematycznego budowania zdolności instytucjonalnych i społecznych w obszarach szczególnie podatnych na zakłócenia.

Uniwersytet Bezpieczeństwa Narodowego ma stać się centrum wiedzy i kompetencji odpornościowych, platformą łączącą doświadczenia sił zbrojnych, administracji publicznej, służb specjalnych, środowisk akademickich i sektora przemysłowego.

Program kierunku *inżynieria bezpieczeństwa* CBRN ma na celu kształcenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów w zakresie identyfikacji, zapobiegania i reagowania na zagrożenia chemiczne, biologiczne, radiologiczne i nuklearne – zarówno w wymiarze cywilnym, jak i wojskowym. Obejmuje on także minimalizację ryzyka oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych chroniących ludność, infrastrukturę i środowisko. Tym samym nowo utworzony kierunek odpowiada na aktualne, złożone potrzeby edukacyjne, które znajdują potwierdzenie zarówno w szeregu dokumentów strategicznych[3] jak również w doświadczeniach zebranych podczas pandemii COVID-19 czy też w ramach innych zdarzeń o charakterze kryzysowym. Program studiów obejmuje m.in.: ochronę przed zagrożeniami CBRN, ocenę ryzyka stosowania

3 Zob. m.in. *Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej*, *Program Polskiej Energetyki Jądrowej czy* Dyrektywa UE Seveso III.

substancji niebezpiecznych, zarządzanie skutkami awarii technicznych, przeciwdziałanie zagrożeniom biologicznym, modelowanie komputerowe sytuacji skażeń, analizę scenariuszy incydentów oraz optymalizację środków ochrony.

Inny uruchamiany kierunek międzyuczelniany *ochrona ludności i obrona cywilna* został opracowany tak, by odpowiadać na zadania ustawowe, takie jak planowanie i organizacja systemów ochrony ludności, zarządzanie sytuacjami nadzwyczajnymi, współpraca instytucjonalna, ochrona infrastruktury krytycznej, komunikacja społeczna i edukacja prewencyjna. Kształcenie skupia się na rozwijaniu kompetencji operacyjnych, analitycznych i organizacyjnych, niezbędnych do skutecznego działania w administracji publicznej, służbach ratowniczych i strukturach zarządzania kryzysowego. Szczególny nacisk położono na zdolność do współpracy międzyinstytucjonalnej i planowania działań w kontekście zagrożeń naturalnych, technologicznych oraz hybrydowych. Kierunek ten stanowi zatem istotny element budowy odporności instytucjonalnej państwa oraz przygotowania kadr odpowiedzialnych za bezpieczeństwo ludności cywilnej.

Na szczególną uwagę zasługuje projektowany kierunek *inżynieria kształtowania odporności państwa*, unikalny w skali kraju. Odpowiada on na potrzebę projektowania systemów odpornych na zakłócenia o charakterze złożonym i wieloaspektowym. Program stanowi innowacyjną propozycję w dziedzinie bezpieczeństwa i zarządzania strategicznego, ukierunkowaną na kształcenie specjalistów zdolnych do projektowania, wdrażania i koordynowania kompleksowych systemów odpornościowych w warunkach nieciągłości funkcjonowania instytucji państwowych. W odróżnieniu od klasycznych kierunków z zakresu bezpieczeństwa, łączy on elementy analizy systemowej, zarządzania ryzykiem, polityk publicznych, informatyki, inżynierii organizacyjnej oraz wiedzy o strukturach państwa. Integralną częścią programu będzie edukacja prewencyjna, rozwijająca zdolność do wczesnego identyfikowania zagrożeń, minimalizowania ich skutków oraz kształtowania środowisk sprzyjających aktywnemu ograniczaniu ryzyka. Studenci będą przygotowywani do modelowania procesów decyzyjnych w kryzysie, tworzenia strategii ciągłości działania w sektorach publicznym i prywatnym, integrowania systemów zarządzania kryzysowego oraz projektowania elastycznych struktur organizacyjnych. Program zakłada również rozwijanie kompetencji miękkich, takich jak komunikacja strategiczna, koordynacja międzyresortowa czy praca zespołowa w sytuacjach podwyższonego stresu. Absolwenci znajdą zatrudnienie w strukturach rządowych, ośrodkach analitycznych, administracji kryzysowej oraz w sektorze prywatnym odpowiedzialnym za odporność operacyjną.

Włączenie do oferty dydaktycznej kierunków takich jak *inżynieria systemów transportowych* czy *infrastruktura transportu lądowego* wynika z uznania strategicznej roli logistyki, mobilności i sprawności sieci transportowych dla nieprzerwanego funkcjonowania państwa. Zakłócenia w tych obszarach generują bowiem efekt domina, wpływając na łańcuchy dostaw, ewakuację ludności, operacje wojskowe oraz zaopatrzenie kluczowych sektorów gospodarki.

Nowe kierunki studiów stanowić będą element strukturalny w procesie budowy narodowego potencjału odpornościowego. Staną się narzędziem polityki publicznej w obszarze bezpieczeństwa i odporności, wspierającym rozwój profesjonalnych kadr dla instytucji państwowych, samorządowych oraz sektorów odpowiedzialnych za stabilność i funkcjonowanie państwa w ujęciu systemowym.

Nowe kierunki studiów to odpowiedź na konkretne wyzwania systemowe – od zagrożeń CBRN po inżynierię odporności państwa. Kształcąc interdyscyplinarnie, przygotują liderów zdolnych do działania w warunkach kryzysu i nieciągłości funkcjonowania instytucji.

Edukacja jako instrument długofalowego kształtowania odporności

Zdolność państwa do przetrwania, adaptacji i regeneracji w warunkach zakłóceń nie wynika jedynie z siły jego instytucji czy poziomu zaawansowania technologicznego, lecz przede wszystkim z kompetencji, świadomości i zaangażowania obywateli. To człowiek – nie tylko jako lider, ale także jako aktywny uczestnik życia społecznego – stanowi fundament odporności strategicznej. Dlatego edukacja powinna być traktowana jako kluczowy instrument budowania tej odporności w długofalowej perspektywie, obejmując całe społeczeństwo, a nie tylko wyselekcjonowane grupy zawodowe. Kształcenie odpornościowe musi mieć charakter powszechny, systemowy i zintegrowany. Celem tak rozumianej edukacji nie jest wyłącznie przygotowanie elit strategicznych, lecz rozwijanie kultury odporności społecznej: gotowości do działania w warunkach niepewności, umiejętności współpracy oraz zakorzenienia aktywności obywatelskiej w etosie odpowiedzialności publicznej. Edukacja ta powinna kształtować nie tylko wiedzę, ale również wartości i nawyki wspólnotowe, które umożliwiają funkcjonowanie państwa w warunkach permanentnej zmienności i ryzyka.

Edukacja odgrywa zasadniczą rolę w przekazywaniu norm i wartości konstytuujących wspólnotę instytucjonalną i społeczną. To dzięki niej możliwe jest kształtowanie zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych – w tym zdolności do koordynacji, analizy sytuacyjnej, przywództwa w warunkach zdarzeń nagłych i nieprzewidywalnych, a także podtrzymywania spójności instytucjonalnej i społecznej. Konieczne jest odejście od tradycyjnego modelu transmisji wiedzy na rzecz podejścia kompetencyjnego, które akcentuje adaptacyjność, krytyczne myślenie i etyczne działanie. Edukacja odpornościowa powinna stać się integralnym elementem wychowania – nie jako doraźny komponent, lecz jako trwała filozofia kształtowania młodych obywateli zdolnych do życia i działania w świecie pełnym złożoności i nieprzewidywalności. ■

Edukacja odpornościowa musi być powszechna, zintegrowana i obejmować całe społeczeństwo – od dzieci po decydentów. Jej celem nie jest tylko przekazywanie wiedzy, ale także kształtowanie postaw gotowości, współodpowiedzialności i służby publicznej.

O AUTORACH

gen. w st. spocz. dr Mieczysław Gocuł – były Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (2013–2017). Od 2016 roku doktor nauk społecznych w dziedzinie obronności. Absolwent m.in. Akademii Obrony Narodowej, Land Force Command and Staff College (Kanada) i Królewskiej Akademii Studiów Obronnych (Wielka Brytania).
Od 1987 roku dowodził jednostkami pancernymi i zmechanizowanymi (9 pułk Zmechanizowany, 12 Brygada Zmechanizowana, 6 Brygada Kawalerii Pancernej, 1 Korpus Zmechanizowany). W 2003 r. został Szefem Oddziału Operacyjnego Dowództwa Wielonarodowej Dywizji Środkowo-Południowej w Iraku. Ponadto pełnił liczne funkcje planistyczne i operacyjne w Dowództwie Operacyjnym i Sztabie Generalnym WP (m.in. Szefa Zespołu Operacyjnego, Szefa Oddziału Planowania Operacyjnego Centrum Planowania oraz Zastępcy Szefa Centrum).
Awansowany do stopnia generała w 2014 roku, zakończył służbę trzy lata później. Od stycznia 2024 r. doradca Ministra Obrony Narodowej i Szef zespołu ds. analizy działań MON z lat 2015–2023. Od marca 2024 r. Rektor Akademii Sztuki Wojennej.
Odznaczony w kraju i zagranicą: Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, Srebrnym Krzyżem Zasługi, Gwiazdą Iraku, Orderem Krzyża Orła I klasy (Estonia), Komandora Legii Zasługi (USA), Komandora Orderu Narodowego Legii Honorowej (Francja).

płk prof. dr hab. inż. Leszek Elak – absolwent WSO im. gen. J. Bema w Toruniu (1996) oraz Akademii Obrony Narodowej (2004). W 2008 r. uzyskał stopień doktora nauk wojskowych w specjalności kierowanie organizacją oraz ukończył Kurs dla Oficerów Sztabowych Dowództw Brygad Międzynarodowych w Oberammergau. Sześć lat później uzyskał stopień doktora habilitowanego w dyscyplinie nauk o obronności. W 2017 r. za osiągnięcia dydaktyczne otrzymał nagrodę Ministra Obrony Narodowej, a w roku 2021 został uhonorowany nagrodą Buzdygany 2020. W lipcu 2021 r. Prezydent RP nadał mu tytuł profesora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie. W latach 1996–2001 pełnił stanowiska dowódcze i sztabowe w 3 Brygadzie Zmechanizowanej Legionów. Służbę kontynuował w Akademii Obrony Narodowej jako nauczyciel akademicki, gdzie był Kierownikiem Zakładu Taktyki Wojsk Lądowych oraz Prodziekanem Wydziału Wojskowego (2016–2018). Od 2018 roku pełni funkcję Prorektora Akademii Sztuki Wojennej do spraw dydaktycznych i jakości kształcenia.

Uprzedzenia poznawcze a bezpieczeństwo narodowe Polski

Witold Radwański
Prezes Zarządu, Krokus PE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Jakość decyzji politycznych wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo i odporność państwa – nie tylko w wymiarze militarnym, ale także energetycznym, zdrowotnym, gospodarczym i społecznym. W erze rosnącej złożoności zagrożeń, skuteczność polityk publicznych zależy nie tylko od zasobów i strategii, ale również od psychologicznych i kulturowych uwarunkowań, które kształtują procesy decyzyjne liderów. Zrozumienie tych mechanizmów staje się kluczowe dla budowania państwa zdolnego do reagowania na kryzysy i przewidywania przyszłych wyzwań.

Jakość decyzji a bezpieczeństwo państwa

Jakość decyzji podejmowanych przez naszych liderów oraz skuteczność w zakresie ich realizacji to czynniki, które mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa i odporności kraju. Decyzje niskiej jakości prowadzą do nieoptymalnych polityk i nieskutecznych działań. Z kolei decyzje wysokiej jakości przekładają się na trafne strategie i wymierne efekty. Sprawne i racjonalne podejmowanie decyzji stanowi zatem fundamentalny element kształtowania bezpieczeństwa państwa. Każda poważna debata o przyszłości polskiego bezpieczeństwa narodowego i odporności powinna uwzględniać kwestię procesu decyzyjnego oraz kompetencji elit odpowiedzialnych za kierowanie państwem.

Aby zobrazować to w polskim kontekście, warto przywołać kilka aktualnych wyzwań w sferze bezpieczeństwa narodowego: niedobór amunicji potrzebnej do długotrwałej obrony, brak schronów dla ludności cywilnej, opóźnienia w rozwoju energetyki jądrowej i odnawialnej, uzależnienie od importowanych substancji czynnych (API) w farmaceutyce, zanieczyszczenie środowiska wpływające na bezpieczeństwo publiczne, napięte finanse publiczne oraz rosnące uzależnienie od finansowania deficytu budżetowego poprzez dług, napędzane sztywnymi zobowiązaniami budżetowymi. Gdyby w przeszłości podjęto

inne decyzje, wiele z tych zagrożeń mogłoby dziś nie zaistnieć.

Wysokiej jakości decyzje – to dziś najcenniejszy zasób państwa. Sprawne i racjonalne podejmowanie decyzji stanowi fundamentalny element kształtowania jego bezpieczeństwa.

W ostatnich dekadach, za sprawą rewolucji technologicznej i globalizacji, charakter i zakres zagrożeń bezpieczeństwa narodowego znacznie się zmienił. Rosnąca złożoność oraz geopolityczna niestabilność postmodernistycznego świata sprawiają, że coraz trudniej dostrzec wzajemne oddziaływania między czynnikami społecznymi, technologicznymi, ekonomicznymi, środowiskowymi, militarnymi i politycznymi. Pojawiły się nowe „fronty" zagrożeń – sztuczna inteligencja, bezpieczeństwo klimatyczne i zdrowotne, cyberbezpieczeństwo, wojny hybrydowe i informacyjno-kognitywne – które zmieniają tradycyjny sposób rozumienia suwerenności i wzmacniają poczucie niepewności.

Zrozumienie tej złożoności oraz pojawiających się zagrożeń dodatkowo utrudnia gwałtowny przyrost informacji i danych, które wykraczają poza zdolności analityczne naszych struktur decyzyjnych. Jak zatem polscy liderzy powinni interpretować te współzależności, złożoność i niepewność? Jakie strategie wdrażać, by uniknąć błędnych ocen i skutecznie wykorzystywać ograniczone zasoby do najbardziej priorytetowych celów? Jak zapewnić bezpieczeństwo i odporność obywateli oraz państwa w warunkach nieustannej zmienności?

Ludzki wymiar podejmowania decyzji

Lepsze zrozumienie ludzkiego wymiaru procesu decyzyjnego przybliża nas do odpowiedzi na pytanie od czego zależy jakość polityk i bezpieczeństwo państwa. Decyzje polityczne, gospodarcze i społeczne podejmowane są ostatecznie w umysłach konkretnych osób lub zespołów decyzyjnych. Wrodzone ograniczenia ludzkiego systemu poznawczego – związane z przetwarzaniem ogromnych ilości informacji, złożoności i niepewności – zwiększają podatność liderów i ich doradców na uproszczenia w analizie i ocenie sytuacji.

Tego rodzaju uproszczenia, czyli tzw. uprzedzenia poznawcze (*cognitive biases*), są integralną częścią ludzkiej natury[1]. Choć często pomagają zwiększyć efektywność działania w warunkach niepewności, mogą również prowadzić do irracjonalnych lub nieoptymalnych decyzji – a tym samym osłabiać skuteczność polityk bezpieczeństwa i zdolność państwa do sprawczego reagowania na zagrożenia.

Już w XX wieku badacze z nurtu nauk behawioralnych – tacy jak Daniel Kahneman i Amos Tversky – zaczęli systematycznie identyfikować heurystyki i skróty poznawcze, które wpływają na decyzje podejmowane przez ludzi. W połączeniu z cechami osobowości

1 Proces podejmowania decyzji składa się z gromadzenia i interpretowania odpowiednich informacji (wywiadu), oceny świadomości sytuacyjnej i możliwości, identyfikacji problemu lub celu, określania opcji i podejmowania optymalnej decyzji. Na każdym etapie działają uprzedzenia poznawcze, które wpływają na decyzję, podważając jej racjonalność lub wzmacniając ją.

liderów oraz kontekstem społecznym, politycznym, kulturowym, organizacyjnym i operacyjnym, w jakim funkcjonują, heurystyki te dają wgląd w mechanizmy podejmowania decyzji i pozwalają lepiej zrozumieć, jakie subiektywne czynniki mogą zaburzać racjonalną ocenę sytuacji.

Heurystyki i uprzedzenia kształtują decyzje strategiczne

Możemy zidentyfikować główne kognitywne uprzedzenia, które wpływają na proces podejmowania decyzji przez elity polityczne w Polsce. Są one obecne na wszystkich poziomach i etapach indywidualnego oraz zbiorowego procesu decyzyjnego – czy to w zakresie bezpieczeństwa narodowego czy innych obszarów funkcjonowania państwa. Oto kilka przykładów uprzedzeń poznawczych opisanych przez Kahnemana i innych badaczy, które miały – i nadal mają – wpływ na decyzje:

1. **Uprzedzenie potwierdzenia** – skłonność do selektywnego dobierania informacji, które potwierdzają wcześniejsze przekonania i oczekiwania, a pomijania tych, które im przeczą. Może to prowadzić do wzmacniania błędnych narracji i decyzji.
2. **Uprzedzenie narracyjne** – decyzje zależą od sposobu prezentacji danej kwestii. Przedstawienie opcji w kategoriach zysków zwiększa jej atrakcyjność w porównaniu do ujęcia jej w kategoriach kosztów. Przykładem może być odejście od coraz mniej popularnej narracji o zielonej transformacji jako koszcie łagodzenia zmian klimatycznych na rzecz prezentacji tego celu jako elementu systemu bezpieczeństwa i odporności.
3. **Uprzedzenie *status quo*** – inercja poznawcza, czyli skłonność do utrzymywania istniejącego stanu rzeczy, nawet gdy dostępne są bardziej racjonalne alternatywy. Może prowadzić do kontynuowania nieefektywnych polityk nawet pomimo zaistnienia ważnych powodów do dokonania korekty.
4. **Hiperboliczne dyskontowanie** – preferowanie natychmiastowych, choć mniejszych zysków, kosztem większych korzyści w przyszłości. Efektem są krótkoterminowe decyzje „wystarczająco dobre", bo dalej „jakoś to będzie".
5. **Myślenie grupowe (*groupthink*)** – presja na konformizm w grupach decyzyjnych, tłumienie sprzeciwu i marginalizowanie głosów krytycznych. Skutkiem może być pomijanie ryzyk i zbyt szybkie osiąganie (pozornego) konsensusu decyzyjnego.
6. **Uprzedzenie świeżości** – skłonność do podejmowania pospiesznych decyzji na skutek nadmiernej reakcji na nagłośnione medialnie lub przez opinie publiczną niedawne wydarzenia (np. katastrofy lotnicze czy klęski żywiołowe), przy równoczesnym ignorowaniu długofalowych ryzyk.
7. **Uprzedzenie historyczne** – stosowanie powierzchownych analogii do przeszłych wydarzeń (np. częste odnoszenie się do doświadczeń z lat trzydziestych XX wieku lub do przeszłych kryzysów gospodarczych). Choć przydatne, mogą prowadzić do błędnych decyzji, jeśli analogia jest nietrafiona.
8. **Stereotypizacja** – uproszczone przypisywanie cech jednostek całym grupom. Przykładowo, na podstawie stereotypów wszyscy migranci mogą być postrzegani jako zagrożenie, co prowadzi do nadmiernych restrykcji lub objawia się płaską polityką migracyjną państwa - brak

rozróżnienia grup migrantów (ze względu na kraj pochodzenia, status społeczny i zawodowy, ignorowanie potrzeb rynku pracy etc.).

9. **Koszt utopiony** – tendencja do kontynuowania nieopłacalnych projektów tylko dlatego, że już poniesiono na nie wysokie nakłady. Przykładem mogą być przeskalowane inwestycje infrastrukturalne lub obronne kontynuowane mimo oczywistych wad.

Strategiczne decyzje nie zapadają w próżni – kształtują je poznawcze skróty, grupowa lojalność i kulturowe narracje.

10. **Różnice indywidualne i motywacje** – osobowość, emocje, wiek i inne cechy decydentów wpływają na ich wybory. Starsi liderzy mogą np. przeceniać własne doświadczenie i lekceważyć młodsze głosy.
11. **Kultura strategiczna Polski** – choć nie determinuje decyzji, ma istotny wpływ na definiowanie interesów narodowych. Głębokie przekonania, narracje historyczne, wartości, kompleksy czy ideologie tworzą ramy interpretacyjne, w które decydenci wpisują współczesną rzeczywistość i w ramach których mierzą zdolności państwa do reagowania na rzeczywiste wydarzenia i wyzwania. Warto tutaj zauważyć, że kultura strategiczna może również służyć do ograniczania zakresu dostępnych opcji dla decydentów, delegitymizując pewne wybory strategiczne. Przykładowo, dominujące przekonania uniemożliwiają polskim liderom prowadzenie działań jawnie sprzyjających interesom Rosji lub wyraźnie sprzecznych z polityką Stanów Zjednoczonych.

Kultura strategiczna a uprzedzenia w kształtowaniu kierunków i wyborów politycznych

W kulturze strategicznej Polski można zidentyfikować szereg głęboko zakorzenionych dyspozycji, które wpływają również na sposób formułowania polityki bezpieczeństwa. Oto wybrane przykłady:

- **Dyspozycje zakorzenione w doświadczeniach historycznych** – obejmują takie przekonania jak lęk przed izolacją, marginalizacją, instrumentalnym traktowaniem przez silniejszych partnerów oraz obawa przed zdradą lub porzuceniem przez sojuszników. Znane kompleksy „Rapallo" i „Jałty" są ich symbolem.
- **Dyspozycje wynikające z samooceny** – przekonanie, że bezpieczeństwo Polski zależy od siły militarnej, gospodarczej i technologicznej. Jednocześnie, uznając własne ograniczenia, polska kultura strategiczna akcentuje znaczenie multilateralizmu. Członkostwo w międzynarodowych organizacjach i aktywna współpraca wielostronna wzmacniają ogólne bezpieczeństwo Polski i postrzegane są jako sposób na ograniczanie przewagi dużych państw nad mniejszymi.
- **Dyspozycje oparte na ambicjach narodowych** – silnie obecne jest pragnienie „dogonienia i przegonienia Zachodu", co przekłada się na skłonność do przyjmowania ambitnych polityk rozwojowych i obronnych oraz dążenie do wzmacniania podmiotowości i pozycji regionalnej.

Kultura strategiczna to filtr, przez który polscy decydenci patrzą na nasze silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla Polski – kształtuje ona nie tylko nasze ambicje, ale może również stanowić istotne ograniczenie dla wyborów politycznych.

- **Efekt aureoli (*halo*)** – skłonność do naśladowania decyzji i polityk państw postrzeganych jako bardziej zaawansowane, bez dostatecznego uwzględnienia lokalnego kontekstu. Prowadzi to do wtórności i bezrefleksyjnego kopiowania rozwiązań.
- **Polonocentryzm** – przekonanie o etycznej i moralnej wyższości państwa polskiego, podkreślające dumę narodową, godność i potrzebę uznania przez innych, co wpływa na kształtowanie polityk bezpieczeństwa i poczucie wyjątkowości.

Konkluzje

Uprzedzenia poznawcze oraz kulturowe skłonności i preferencje odgrywają istotną rolę w procesie podejmowania decyzji w państwie. Wpływają one przede wszystkim na formowanie „świadomości sytuacyjnej", czyli na interpretację informacji, percepcję zagrożeń, sposób postrzegania naszych interesów, jak również determinują naszą zdolność do oceny sprawczości i potencjału, a zatem stanowią podstawę do podejmowania decyzji politycznych.

Można być pewnym, że wiele przyszłych decyzji dotyczących bezpieczeństwa i odporności Polski będzie podejmowanych pod wpływem wymienionych powyżej uprzedzeń i dyspozycji heurystycznych. W procesach politycznych obecne będą analogie historyczne, myślenie grupowe, efekt kosztu utopionego, stereotypizacja czy różnice osobowościowe – w szczególności w kontekście nadchodzących zmian pokoleniowych wśród decydentów.

Wpływ uprzedzeń poznawczych może nasilać się wraz z pogłębiającą się polaryzacją społeczną. Polaryzacja wzmacnia uprzedzenia i upolitycznia niemal każdy aspekt życia publicznego, w tym kwestie bezpieczeństwa narodowego. Dominujący etos „kto nie jest z nami, jest przeciwko nam", konformizm polityczny i kulturowe „TKM" sprzyjają myśleniu grupowemu, które wypiera krytyczne i racjonalne podejście do podejmowania decyzji. Równocześnie wzrost populizmu – z dużym prawdopodobieństwem utrzymujący się w najbliższych latach – będzie sprzyjał uproszczonemu myśleniu i krótkoterminowej perspektywie.

Wzrost samoświadomości naszych przywódców i ich doradców co do tego jaki wpływ mają na nich uprzedzenia mentalne i kulturowe powinien doprowadzić do poprawy jakości i skuteczności podejmowanych przez nich decyzji.

Bezpieczeństwo narodowe Polski stoi dziś przed najbardziej złożonymi wyzwaniami strategicznymi od pokoleń. W obliczu tych wyzwań, polscy liderzy i eksperci muszą być świadomi psychologicznych i kulturowych uwarunkowań procesów decyzyjnych – i świadomie ograniczać czynniki utrudniające optymalne wybory. Tylko wtedy będą w stanie podejmować decyzje racjonalne, strategiczne i skuteczne – odpowiadające realiom współczesnego świata. ■

O AUTORZE

Witold Radwański – absolwent School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University (USA), posiada wieloletnie doświadczenie w transakcjach inwestycyjnych i kapitałowych, w zarządzaniu i w radach nadzorczych. Były Wicedyrektor misji EBOiR w Polsce, Prezes Krokus Private Equity. Działacz podziemnej opozycji w czasach PRL. Odznaczony Krzyżem Komandorskim Odrodzenia Polski. Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

WYZWANIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA

Jak odbudować suwerenność cyfrową Polski?

GEN. KRZYSZTOF BONDARYK
Pełnomocnik ds. Organizacji Systemu Bezpiecznej Łączności Państwowej,
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

W cyfrowym świecie państwo bez własnej kryptologii jest jak armia bez szyfrów – bezbronne, uzależnione, pozbawione suwerenności. Polska, choć ma tradycje sięgające Enigmy, oddała kontrolę nad informacją w obce ręce. Kluczowe technologie są dziś tworzone za granicą, obsługiwane przez zagranicznych dostawców i nie zawsze dostępne dla nas na własnych warunkach. Kto dobrze nie szyfruje po swojemu, ten zostanie odszyfrowywany przez innych.

W dobie postępującej cyfryzacji oraz rosnącego uzależnienia społeczeństw i państw od globalnej sieci, zdolność do skutecznej ochrony informacji stała się kluczowym czynnikiem wpływającym na poziom bezpieczeństwa oraz znaczenie i konkurencyjność państwa na arenie międzynarodowej. Szczególnej rangi nabrała ochrona informacji wrażliwych – gromadzonych masowo zbiorów danych: osobowych, finansowych, transakcyjnych etc.. Nie chodzi bowiem wyłącznie o dane wartościowe dla obcych państw z perspektywy wywiadowczej. Dane z różnego typu aktywności obywateli stały się dziś towarem, paliwem napędzającym rozwój sztucznej inteligencji (SI).

Nieautoryzowany i nieskrępowany dostęp do danych, w tym do tajemnic państwowych, może zagrozić interesom narodowym we wszystkich obszarach funkcjonowania państwa i przyczynić się do powstania zagrożeń politycznych, gospodarczych, a także niestabilności w obszarze społecznym. Szczególnie wrażliwym na nieautoryzowany dostęp zewnętrzny jest sektor militarny, od którego w dużym stopniu uzależnione są zdolności do obrony naszego kraju. Dlatego tak ważna jest zdolność do skutecznego utajnienia informacji wojskowych, planowania operacyjnego oraz zapewnienia bezpiecznej łączności na poziomie państwowym.

Kluczowe znaczenie dla utrzymania bezpieczeństwa militarnego ma zdolność do tworzenia i stosowania własnych, unikalnych rozwiązań – zwłaszcza narzędzi i algorytmów kryptograficznych. Stąd rosnące znaczenie kryptologii i potrzeba prowadzenia spójnej, skoordynowanej polityki państwa w tej dziedzinie.

Jej znaczenie dodatkowo wzrasta w kontekście szeroko zakrojonych operacji wywiadowczych prowadzonych przez liczne państwa

– również sojusznicze – w cyberprzestrzeni. Mowa tu o inwigilacji elektronicznych środków łączności oraz operacjach wpływu i dezinformacji w mediach społecznościowych. Skala tych działań, zależnie od potencjału kryptologicznego oraz przyjętej polityki państw, może mieć charakter globalny, regionalny lub wymierzony bezpośrednio w konkretne kraje. Celem tych działań pozostaje zawsze zdobycie informacji dających przewagę – negocjacyjną, militarną lub ekonomiczną. Pozyskiwanie danych często wymaga łamania zabezpieczeń, stosowania złośliwego oprogramowania czy wykorzystywania luk systemowych.

W erze cyfrowej ochrona danych to kwestia przetrwania państwa. Suwerenność informacyjna zaczyna się od własnej kryptologii, bo tylko narodowe algorytmy mogą zagwarantować, że strategiczne informacje nie trafią w niepowołane ręce.

Polska – jako państwo dysponujące znaczącym potencjałem gospodarczym, demograficznym i terytorialnym oraz będące ważnym członkiem NATO i UE, nie może pozostać bierna wobec tych zjawisk i procesów. Wojna w Ukrainie i realne zagrożenia dla naszej państwowości wymagają pilnych działań na rzecz zapewnienia suwerenności cyfrowej. Chodzi o zagwarantowanie pełnej kontroli nad systemami łączności i komunikacji oraz zapewnienia poufności przesyłanych informacji. Nie zapominajmy, że ta zasada powinna dotyczyć wszelkich nieuprawnionych podmiotów – również naszych sojuszników.

Drogą do tego celu jest odbudowa krajowych kompetencji i zdolności w dziedzinie kryptologii. Polskie systemy łączności państwowej – w tym systemy wojskowe – powinny być chronione przez polską kryptografię. Tylko wówczas możliwe będzie skuteczne zabezpieczenie ich przed zakłóceniem, przejęciem, podsłuchem czy dezaktywacją.

Polska kryptologia – wielkie zaniedbane dziedzictwo

Tradycje polskiej kryptologii sięgają XV wieku, kiedy to powszechną praktyką stało się w Polsce szyfrowanie korespondencji dyplomatycznej przez kancelarię królewską i hetmańską. W XVII i XVIII wieku służby królewskie regularnie przechwytywały i odszyfrowywały korespondencję przedstawicielstw dyplomatycznych innych państw działających na terenie Rzeczypospolitej. Sztuki szyfrowania uczono wówczas w kolegiach jezuickich.

Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości po 1918 roku, duży nacisk położono na rozwój narodowej kryptologii. W czasie wojny polsko-bolszewickiej (1919–1921) istotną rolę odegrali kryptoanalitycy Sekcji Szyfrów Oddziału II Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, którym udało się złamać ponad 100 szyfrów przeciwnika. Równocześnie polskie jednostki wojskowe korzystały wyłącznie z rodzimych systemów szyfrowania. W 1929 roku zorganizowano specjalny system kształcenia wybranych studentów matematyki z myślą o narodowej kryptologii. Natomiast w 1931 roku w Sztabie Generalnym WP powołano Biuro Szyfrów, odpowiedzialne za rozwój własnej kryptografii oraz analizę szyfrów radzieckich i niemieckich.

Poziom rozpoznania kryptografii radzieckiej był na tyle wysoki, że Polacy szkolili w tym zakresie nawet oficerów Imperialnego Sztabu Generalnego Japonii. Największe jednak osiągnięcia zanotował referat szyfrów niemieckich, w którym zatrudniono trzech młodych matematyków: Mariana Rejewskiego, Jerzego Różyckiego i Henryka Zygalskiego. Ich prace nad niemiecką maszyną szyfrującą Enigma doprowadziły do jej samodzielnego zrekonstruowania przez stronę polską. Od 1936 roku Biuro Szyfrów regularnie odczytywało depesze niemieckich sił lądowych, powietrznych i morskich, osiągając w 1938 roku skuteczność na poziomie około 65%. Umożliwiło to rozpoznanie 95% ugrupowania i planów operacyjnych sił niemieckich przed agresją we wrześniu 1939 roku. Osiągnięcia polskiej kryptologii zostały tuż przed wojną ujawnione przedstawicielom wywiadu francuskiego i brytyjskiego, co pozwoliło Brytyjczykom odpowiednio ukierunkować prace nad rozszyfrowywaniem Enigmy w ramach projektu „Ultra".

Po II wojnie światowej nastąpił upadek polskiej kryptografii – Polska korzystała głównie z rozwiązań radzieckich. Niemniej kryptoanaliza przez długi czas funkcjonowała jeszcze na wysokim poziomie, czego dowodem było m.in. złamanie przez kontrwywiad wojskowy jednego z amerykańskich szyfrów dyplomatycznych (w latach osiemdziesiątych).

Niestety, po transformacji ustrojowej w 1989 roku państwo nie potrafiło jasno wyartykułować swoich potrzeb w zakresie narodowej kryptologii. Skutkiem tego była praktyka zakupu gotowych rozwiązań kryptograficznych za granicą, w miejsce rozwijania własnych, rodzimych szyfrów i urządzeń. Nie zadbano przy tym o pozyskanie praw do ich modyfikacji czy serwisowania. Przyjęto zasadę, że rozwiązania „natowskie" są „z definicji" dobre. W wielu przypadkach kontrahenci zagraniczni nie oferowali zresztą wspomnianych możliwości, wykorzystując przewagę wynikającą z braku alternatyw w polskim sektorze.

Polska kryptologia, niegdyś światowy lider i twórca przełomowych rozwiązań, dziś zmaga się z uzależnieniem od zagranicznych technologii. Jest to efekt krótkowzrocznej polityki państwa – dyskontynuacji w procesie rozwijania własnych kompetencji i doświadczeń.

W efekcie tych decyzji Polska jest obecnie w znacznym stopniu uzależniona od zagranicznej kryptografii. Dotyczy to również Sił Zbrojnych RP, gdzie interoperacyjność systemów łączności z NATO zapewniana jest przez kryptograficzne urządzenia produkowane poza granicami kraju.

Znaczenie kodów źródłowych

W wyniku wieloletnich zaniedbań nastąpił znaczący regres w obszarze zdolności kryptoanalitycznych państwa. Brak zrozumienia tej problematyki wśród decydentów – zarówno polityków, jak i wojskowych – dobrze ilustruje podejście do kwestii tzw. „kodów źródłowych". Są one największym merytorycznym dobrem producenta – jego wizytówką – umożliwiającą weryfikację jakości produktu i rzetelności wykonawcy. Dostęp do kodów źródłowych pozwala zidentyfikować błędy, niedociągnięcia

i luki, które nie są wykrywalne w testach funkcjonalnych ani analizach podatności.

Gdyby strona polska miała dostęp do kodów źródłowych moglibyśmy sprawdzić czy w zakupionym sprzęcie nie znajdują się ukryte mechanizmy umożliwiające jego dezaktywację lub zdalne przejęcie kontroli. Niestety, w przypadku wielu zakupów uzbrojenia dokonywanych w ostatnich latach wykazano się daleko idącą niefrasobliwością. Zakładano dobrą wolę producenta, a jakość urządzeń, systemów i sterującego nimi oprogramowania weryfikowano jedynie na poziomie testów funkcjonalnych. Nie korzystano z przysługującego stronie zamawiającej prawa do pozyskania kodów źródłowych – nawet w sytuacji, gdy dostawcą był sojuszniczy kraj.

Co więcej, dokumentacja techniczna, która powinna być integralną częścią umów, pozostaje w Ministerstwie Obrony Narodowej rozproszona, nieskonsolidowana. Warto założyć, że potencjalni przeciwnicy militarni Polski mogą posiadać dostęp do kodów źródłowych części uzbrojenia i systemów wojskowych zakupionych przez naszą armię.

Pozyskanie kodów źródłowych musi stać się warunkiem wstępnym wszelkich negocjacji zakupowych za granicą. Powinien to być podstawowy test woli współpracy i otwartości kontrahenta. Depozytariuszem całej dokumentacji technicznej i kodów źródłowych dla urządzeń i systemów wojskowych powinna być wyodrębniona komórka Dowództwa Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni w Legionowie (dawniej: Narodowe Centrum Kryptologii).

Obowiązkowa weryfikacja kodów źródłowych i dokumentacji technicznej powinna obejmować: zgodność z zamówieniem (parametry, własność, typ, wersja, czasokres), bezpieczeństwo (jakość kodu, wyniki badań podatności) oraz podejście producenta do jakości i zgodności produktu z dokumentacją.

Kody źródłowe to nie przywilej, lecz warunek suwerenności – ich brak oznacza oddanie kontroli nad bezpieczeństwem sprzętu wojskowego w ręce zagranicznych producentów.

Działanie to wzmocni pozycję Polski wobec zagranicznych producentów uzbrojenia, zagwarantuje odpowiednią jakość i bezpieczeństwo sprzętu, a także umożliwi centralizację dokumentacji technicznej w jednym ośrodku kompetencyjnym. Jednocześnie pozwoli zaangażować krajowe ośrodki naukowo-badawcze w rozwój i audyt nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Luki w systemie prawnym

Podsumowując, należy stwierdzić, że brak świadomości władz państwowych co do znaczenia kryptologii dla bezpieczeństwa i suwerenności doprowadził do istotnego obniżenia kompetencji państwa w tym obszarze. A brak tej kompetencji uniemożliwia odzyskanie pełnej suwerenności – zwłaszcza władztwa nad zakupionym uzbrojeniem.

O braku polityki państwa w tym zakresie świadczą m.in. obowiązujące regulacje prawne. Ich charakterystyczną cechą jest niestosowanie terminu „kryptologia", mimo że odwołują się one do jej głównych dziedzin: kryptografii

i kryptoanalizy. Obowiązujące akty prawne nie określają w sposób kompleksowy polityki kryptologicznej państwa – nie wskazują jej celów, zasad, priorytetów ani instytucji odpowiedzialnych za jej wdrożenie. Traktują elementy kryptologii jako uzupełnienie rozwiązań technicznych, koncentrując się głównie na aspektach certyfikacji i akredytacji.

Brak polityki kryptologicznej państwa oznacza rezygnację z kontroli nad własnym bezpieczeństwem i suwerennością – to luka, którą pilnie trzeba wypełnić. Zmianie tej sytuacji nie sprzyjają luki w systemie prawnym (niekorzystne dla rodzimych firm) oraz praktyka instytucji publicznych w zakresie zamówień sprzętu i wyposażenia.

Dla porównania – pozytywnie oceniana dziś zdolność Turcji do produkcji nowoczesnego uzbrojenia wynika z jednoznacznie zdefiniowanej, państwowej polityki kryptologicznej, obowiązkowo wdrażanej zarówno w sferze cywilnej, jak i wojskowej.

W Polsce szczególną rolę odgrywa ustawa o ochronie informacji niejawnych. Niestety, nie sprzyja ona rozwojowi rodzimej kryptologii. W przypadku systemów służących do przetwarzania informacji niejawnych o klauzuli „zastrzeżone", dopuszcza możliwość uznania certyfikacji i akredytacji przeprowadzonych przez uprawnione instytucje państw NATO lub UE. Taka regulacja faworyzuje producentów zagranicznych.

Wojsko Polskie komunikuje się z NATO za pomocą zagranicznych systemów i urządzeń.

Dodatkowo, ustawa o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa mówi jedynie o monitorowaniu sprowadzanych do Polski rozwiązań kryptograficznych. Wprowadza to iluzję kontroli. Taka polityka szkodzi polskim producentom kryptografii, którzy nie są w stanie konkurować z masowym importem zagranicznych technologii.

Zakupy rozwiązań kryptograficznych odbywają się zazwyczaj w trybie ustawy o zamówieniach publicznych. Takie podejście sprawia, że energia instytucji państwowych koncentruje się na spełnieniu wymogów formalnych przetargu – pomijając kluczowe kwestie bezpieczeństwa i interesu narodowego. W praktyce prowadzi to do dyskryminacji polskich rozwiązań kryptograficznych oraz rodzimych produktów przemysłu informatycznego.

Reasumując: państwo polskie nie określiło swoich potrzeb i wymagań w zakresie narodowej kryptologii, w tym wojskowych norm kryptograficznych dla urządzeń i sprzętu będącego na wyposażeniu sił zbrojnych. Nie kontroluje procesów zachodzących w tej dziedzinie. Nie wprowadziło rozwiązań prawnych wspierających polską kryptografię, nie składa zamówień u rodzimych firm i nie promuje krajowych rozwiązań. Taka sytuacja wymaga pilnej zmiany.

Polski przemysł kryptograficzny

Obecnie Polska dysponuje ograniczonymi możliwościami wdrażania własnych rozwiązań kryptograficznych – zarówno w zakresie opracowywania algorytmów (z powodu niewystarczającej liczby wykształconych

kryptologów), jak i produkcji nowoczesnych urządzeń tego typu (mimo realnych potrzeb, brakuje zamówień sektora publicznego).

Wprawdzie polski przemysł i środowisko naukowe prowadzą prace nad budową narodowych rozwiązań kryptograficznych, jednak brak jednolitej koncepcji w zakresie projektowania i implementacji systemów chronionych kryptograficznie, a także tendencja wielu podmiotów państwowych i krajowych do korzystania z gotowych rozwiązań zagranicznych, sprawiają, że działania te przynoszą bardzo ograniczone efekty.

Brak koncepcji, mała skala zamówień, i niedobór wsparcia instytucjonalnego osłabił polski potencjał kryptograficzny, mimo że jeszcze dekadę temu istniały realne zdolności do tworzenia i wdrażania własnych rozwiązań.

Dodatkowym czynnikiem zniechęcającym krajowych producentów jest długotrwały i kosztowny proces certyfikacji urządzeń kryptograficznych w Polsce – prowadzony bez gwarancji późniejszych zamówień i wdrożeń. Brak narodowego ośrodka kompetencji w dziedzinie kryptologii oraz niska świadomość strategicznego znaczenia tej dziedziny doprowadziły do upowszechnienia praktyki pozyskiwania rozwiązań zagranicznych – zwłaszcza tych zapewniających interoperacyjność polskich Sił Zbrojnych z NATO.

Pomimo tych problemów, jeszcze dziesięć lat temu polski przemysł obronny posiadał realne zdolności w zakresie projektowania, produkcji i wdrażania krajowych urządzeń kryptograficznych – m.in. w postaci systemu identyfikacji „swój-obcy" oraz adaptacji polskich rozwiązań kryptograficznych w taktycznym systemie transmisji danych Link-16, w ramach realizowanych programów „Supraśl" i „Kwisa". Szkoda, że te kompetencje nie zostały należycie wykorzystane.

Duże ambicje, brak fundamentów

Na tle państw członkowskich NATO i UE, z których większość opiera się na własnych, samodzielnie opracowanych rozwiązaniach kryptograficznych, możliwości Polski prezentują się skromnie. Nasz kraj nie posiada własnej, sponsorowanej przez państwo polityki wspierania i stymulowania narodowej kryptologii – ani w wymiarze prawnym (własne standardy i normy kryptograficzne), ani naukowo-badawczym (rodzime ośrodki akademickie), ani badawczo-rozwojowym (centra technologiczne), ani produkcyjnym (przemysł), czy wdrożeniowym (implementacja krajowych rozwiązań kryptograficznych).

Taki stan rzeczy tworzy wyraźny dysonans między rzeczywistym poziomem polskiej kryptologii a ambicjami politycznymi RP w zakresie uzyskania istotnej pozycji w strukturach NATO i UE.

Działania naprawcze zostały podjęte przez Ministerstwo Obrony Narodowej dopiero w czerwcu 2013 roku, kiedy to powołano Narodowe Centrum Kryptologii (NCK) w celu konsolidacji zasobów kryptologicznych w Siłach Zbrojnych RP. Współpraca NCK z uczelniami wojskowymi i cywilnymi oraz realizacja projektu badawczo-rozwojowego

pod auspicjami Narodowego Centrum Badań i Rozwoju były ważnymi krokami i pozwoliły na stworzenie podstawowej infrastruktury w tej dziedzinie.

W NCK rozpoczęto także realizację projektu budowy Zintegrowanego Centrum Dystrybucyjno-Naprawczego (Service Depot) w Legionowie dla amerykańskiej kryptografii wykorzystywanej przez polską armię. Projekt ten, uzgodniony z partnerami amerykańskimi w 2014 roku, w przypadku powodzenia mógł znacząco zwiększyć zdolności obronne Polski – w stopniu przewyższającym symboliczne „dwie ciężkie brygady NATO" stacjonujące na terytorium RP.

Niestety, ze względu na brak wystarczającego wsparcia ze strony poprzedniego rządu, działania NCK przybrały ograniczoną skalę i okazały się niewystarczające do nadrobienia wieloletnich zaległości państwa. Co więcej, po 2015 roku zarzucono projekt serwisowania amerykańskiej kryptografii w Legionowie. Późniejsza konsolidacja zasobów NCK, wojsk łączności oraz Inspektoratu Informatyki MON w ramach Dowództwa Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni była odbierana raczej jako zabieg wizerunkowy, niż realna zmiana podejścia.

Nowe podejście do polityki kryptologicznej

Niezbędne jest uznanie kryptologii za jeden z filarów bezpieczeństwa państwa oraz ważny atrybut jego niepodległości i suwerenności. Konieczne jest przy tym zrozumienie, że rozwój kryptologii narodowej nie może być celem samym w sobie. Jego istotą powinno być wzmacnianie obronności państwa oraz ochrona jednego z fundamentów demokracji – prywatności obywateli, w szczególności ich danych osobowych oraz informacji przesyłanych drogą elektroniczną.

Polska kryptologia pozostaje w wyraźnym dysonansie wobec aspiracji państwa w NATO i UE – bez spójnej polityki, instytucji i wsparcia nie sposób zbudować kompetencji adekwatnych do ambicji.

W *Doktrynie Cyberbezpieczeństwa RP* z 2015 r., podpisanej przez Prezydenta Bronisława Komorowskiego, zapisano, że „strategicznym celem w obszarze cyberbezpieczeństwa RP, sformułowanym w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP, jest zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania Rzeczypospolitej Polskiej w cyberprzestrzeni...". Kluczowym elementem realizacji tego celu powinno być uzyskanie przez państwo polskie pełnej jurysdykcji i suwerenności nad własną cyberprzestrzenią. Środkiem do jego osiągnięcia jest cyberbezpieczeństwo – nie jako cel sam w sobie, ale jako rezultat posiadania krajowych kompetencji i korzystania z zagranicznych technologii z dużą ostrożnością.

W tym kontekście kluczowe staje się ustanowienie narodowej polityki kryptologicznej, która określałaby cele, kierunki i zasady rozwoju kryptografii oraz kryptoanalizy, a także wspierałaby bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Jej celem byłaby konsolidacja potencjału naukowego i przemysłowego oraz upowszechnienie zunifikowanych, narodowych rozwiązań

kryptograficznych w kluczowych sektorach państwa: obronności, telekomunikacji, energetyce, bankowości, łączności elektronicznej i transporcie. Również rozwój sztucznej inteligencji nie powinien się odbywać bez udziału polskiej kryptologii (kontrola nad algorytmami).

Polityka ta powinna regulować również zasady nadzoru państwa nad kryptologią narodową, uznając ją za integralną część systemu bezpieczeństwa i obronności. Należy wskazać instytucje odpowiedzialne za realizację polityki kryptologicznej oraz określić źródła i minimalne poziomy finansowania kryptologii w obszarach naukowo-badawczych, badawczo-wdrożeniowych oraz eksploatacyjnych. Szczególny nacisk powinien zostać położony na rozwój zasobów kadrowych – poprzez wspieranie kształcenia i utrzymywania ekspertów z dziedziny kryptologii.

Ostatecznie, polityka państwa powinna ukierunkowywać wysiłek przemysłu informatycznego na tworzenie perspektywicznych, ustandaryzowanych i zunifikowanych rozwiązań kryptograficznych. Państwo musi być zdolne do jednoznacznego zdefiniowania i wyartykułowania własnych potrzeb w zakresie narodowej kryptografii.

W tym celu konieczne jest wprowadzenie państwowych standardów i norm kryptograficznych. Trzeba również określić wymagania dotyczące implementacji polskich rozwiązań kryptograficznych zarówno w sektorze cywilnym, jak i wojskowym. Polityka państwa powinna również przejawiać się poprzez kierowanie zamówień publicznych do polskiego przemysłu kryptograficznego, przy jednoczesnym wprowadzeniu wymogu „twardej polonizacji" rozwiązań zagranicznych. Synergia tych działań pozwoli na odbudowę narodowych kompetencji kryptologicznych oraz na restaurację rynku krajowych rozwiązań kryptograficznych.

Rozwój kryptologii narodowej nie jest celem samym w sobie — to fundament suwerennego cyberbezpieczeństwa, warunek skutecznej obrony państwa i gwarancja ochrony prywatności obywateli.

Jurysdykcja cyfrowa i polska suwerenność

Polska – jako kraj, a także nasz przemysł oraz administracja cywilna i wojskowa – nie były zaangażowane w proces powstawania i konstruowania globalnej sieci.

- Polskie systemy telekomunikacyjne zostały jedynie podłączone do dynamicznie rozwijającej się sieci WWW.
- Modernizacja cyfrowa systemów teleinformatycznych w Polsce miała miejsce równolegle z prywatyzacją TP SA i rozwojem telefonii komórkowej. Adaptacja nowych usług, takich jak mobilny szerokopasmowy internet czy zminiaturyzowane urządzenia końcowe (smartfony, tablety), opierała się na sprzęcie i oprogramowaniu globalnych producentów. Analogiczne zjawisko dotyczy również urządzeń serwerowych, sieciowych i oprogramowania. Polski przemysł elektroniczny zasadniczo nie uczestniczył w globalnej produkcji poszczególnych składników infrastruktury internetowej.
- Administracja państwowa biernie towarzyszyła tym zmianom – nie pełniła

roli moderatora procesu modernizacji, który uwzględniałby interesy krajowego przemysłu i polskich rozwiązań technicznych. Występowała wyłącznie w roli użytkownika globalnej sieci.

- Obowiązujące w Polsce regulacje prawne pozostawiły kwestie architektury systemów TI – w tym wymagań wobec urządzeń i oprogramowania – wyłącznie w gestii dostawców, głównie globalnych korporacji. Wymóg interoperacyjności stał się wytrychem do narzucania producenckich standardów bigtechów. Kolejne polskie rządy rezygnowały z formułowania własnych wymagań sprzętowych, gwarantujących choćby minimalny poziom jurysdykcji – przynajmniej uprawnienia administratora lokalnego.
- Wieloletni brak rządowych (w tym militarnych) zamówień promujących rozwiązania krajowe, wspierających polską myśl naukowo-techniczną, spolszczających rozwiązania zagraniczne, a także brak państwowej polityki kryptologicznej – a co więcej: brak świadomości jak potrzebna jest taka polityka – świadczą o regresie w obszarze strategicznego myślenia wojskowego w Sztabie Generalnym. Wojsko nie zgłaszało zapotrzebowania na polskie rozwiązania w dziedzinie kryptografii, kryptoanalizy i dekryptażu. Zarząd Rozpoznania Wojskowego P-2 Sztabu Generalnego WP nie uwzględniał potrzeby dekryptażu obcych transmisji wojskowych w swoim zakresie działań.

Cyberbezpieczeństwo jest realizowane poprzez kompetencje: naukowo-badawcze, produkcyjne oraz zdolność do implementacji własnych rozwiązań. Kluczowe znaczenie mają w tym zakresie działania rządu oraz rozwój krajowego przemysłu elektronicznego i informatycznego. Państwo musi wykazać wolę działania i stworzyć odpowiednie ramy prawne dla rozwoju tych kompetencji. Rządowe zamówienia, szczególnie w sferze militarnej, powinny zawierać wymogi implementacji polskich rozwiązań i technologii – zarówno na poziomie aplikacji, algorytmów, jak i szeroko pojętego oprogramowania. W zakresie sprzętowym – urządzeń sieciowych i końcowych – preferencje powinny być przyznane krajowej produkcji, o ile jest to jeszcze możliwe. W obszarze protokołów telekomunikacyjnych i standardów – minimum to rozwijanie krajowych zdolności naukowo-badawczych i audytorskich.

W cyberprzestrzeni każde państwo staje się albo administratorem, albo użytkownikiem — Polska nie może pozostać tylko userem we własnej sieci – przyjęcie narodowej polityki kryptologicznej jest konieczne dla zachowania suwerenności cyfrowej.

Brak kompetencji i strategicznej perspektywy sprowadza debatę o cyberbezpieczeństwie na manowce. Polska coraz bardziej ulega przyspieszonej kolonizacji cyfrowej, preferując abonamentowe podejście do bezpieczeństwa. Wielkie korporacje oferują dziś „trójpak" – chmurę obliczeniową, sztuczną inteligencję oraz cyberbezpieczeństwo. Wystarczy wykupić abonament i zasilać obliczeniową chmurę własnymi danymi. W efekcie – w cyberprzestrzeni każdy jest albo *userem*, albo *adminem*. *Userem* może być nie tylko

pojedynczy obywatel, ale także całe państwo – każde, które zrzeknie się jurysdykcji nad własną cyberprzestrzenią.

Polska nie może zrezygnować ze swojej suwerenności cyfrowej. Jedyną drogą do jej utrzymania i odzyskania jest przyjęcie narodowej polityki kryptologicznej – opartej na krajowych rozwiązaniach, polskiej produkcji, własnych technologiach i pełnej jurysdykcji nad systemami teleinformatycznymi Rzeczypospolitej. ■

O AUTORZE

gen. bryg. w st. spocz. Krzysztof Bondaryk – uczestnik opozycji demokratycznej w PRL; w stanie wojennym więziony za naruszenie art. 46 i 48 Dekretu o Stanie Wojennym. W latach 1990–1996 szef białostockiej delegatury Urzędu Ochrony Państwa. W latach 1996–2001, pełniący funkcje kierownicze w MSWiA, m.in. jako Dyrektor departamentu i Podsekretarz Stanu. W latach 2007–2013 Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Następnie, w latach 2013–2015, Doradca Ministra Obrony Narodowej ds. cyberbezpieczeństwa oraz Dyrektor Narodowego Centrum Kryptologii. Od 2023 r. Dyrektor w MSWiA. Obecnie Pełnomocnik MSWiA ds. organizacji Systemu Bezpiecznej łączności Państwowej.
Odznaczony m.in. Złotym Krzyżem Zasługi (1993), Brązowym Medalem „Za zasługi dla obronności kraju" (1999), Krzyżem Wolności i Solidarności (2012), Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski (2013), Odznaką Honorową im. gen. Roweckiego „Grota" (2013).

W kierunku suwerenności technologicznej

Ignacy Święcicki
Kierownik Zespołu Gospodarki Cyfrowej, Polski Instytut Ekonomiczny

Suwerenność technologiczna to hasło-wytrych, które coraz częściej pojawia się w debacie na temat unijnej polityki przemysłowej. Odwołują się do niego zarówno decydenci, jak i dyplomaci oraz przedstawiciele biznesu – zarówno europejskiego, jak i amerykańskiego. Przy tak dużej popularności nie powinno dziwić, że różne osoby i instytucje rozumieją to pojęcie na bardzo różne sposoby. Warto więc przyjrzeć się krótko definicji suwerenności technologicznej oraz możliwym sposobom jej wzmacniania.

Czym jest suwerenność technologiczna?

Jedno z podejść zakłada, że suwerenność technologiczna występuje wtedy, gdy zapewniony jest dostęp do kluczowych technologii i komponentów (w tym surowców), niezależny od działań innych podmiotów. Wymaga to oczywiście zdefiniowania kluczowych technologii, opisania łańcuchów ich produkcji (w celu identyfikacji niezbędnych komponentów), a także jasnego określenia na ile dostęp do nich jest niezależny i trudny do zakłócenia.

W takim, szerokim rozumieniu, suwerenność technologiczna jest czym innym niż konkurencyjność technologiczna – nie wystarczy zdolność produkcji najnowocześniejszych rozwiązań, konieczne jest przyjrzenie się całemu łańcuchowi i zależnościom na poziomie półproduktów czy nawet podstawowych surowców. Wreszcie, kluczowe jest określenie, które firmy i rozwiązania są „europejskie", a które nie. Kwestia tego, czy wystarczające jest zarejestrowanie firmy w państwie UE, czy też liczy się również struktura własności przedsiębiorstwa, a także jakiej jurysdykcji podlega usługodawca czy producent mają kluczowe znaczenie dla określenia, na ile suwerenność technologiczna jest spełniona, a na ile nie.

Różnice definicyjne rodzą istotne spory – np. dotyczące tego, czy dana firma świadcząca usługi centrów danych spełnia kryteria suwerenności technologicznej. Przyjęcie powyższej definicji prowadzi do konieczności znalezienia równowagi między krajowymi zdolnościami produkcyjnymi a korzyściami z zaopatrywania się w niektóre produkty i usługi za granicą.

Autorzy opracowania przygotowanego dla Sieci Badawczej Łukasiewicz[1] definiują z kolei suwerenność technologiczną jako: „Zdolność państwa do samodzielnego rozwijania, kontrolowania i wykorzystywania kluczowych technologii, niezależnie od innych podmiotów". W takim podejściu, choć zbliżonym do opisanego powyżej, większy nacisk zdaje się być położony na samowystarczalność.

Suwerenność technologiczna nie polega na tworzeniu wszystkiego samemu, lecz na zdolności do działania bez zewnętrznego dyktatu – niezależnie od tego, kto kontroluje dane, komponenty czy łańcuchy dostaw.

Obecny poziom suwerenności technologicznej w Europie jest niezadowalający w wielu kluczowych obszarach. Przykładem może być produkcja półprzewodników, usługi chmurowe czy rozwój dużych modeli językowych. UE odpowiada za jedynie ok. 10% globalnej produkcji półprzewodników i nie posiada zdolności w zakresie najbardziej zaawansowanych technologii. Przerwanie łańcuchów dostaw podczas pandemii COVID-19 spowodowało np. przestoje w produkcji samochodów – na które europejskie rządy nie mogły nic poradzić, gdyż cały niezbędny import pochodził z Azji.

Jeśli chodzi o dostarczanie usług chmury obliczeniowej – kluczowych z punktu widzenia cyfryzacji wielu procesów gospodarczych – ponad 80% rynku w Europie należy do firm spoza UE, a około dwie trzecie usług świadczy jedynie trzech globalnych dostawców. Podobna sytuacja dotyczy dużych modeli językowych – spośród wiodących rozwiązań tylko jeden model stworzony został w Europie.

Suwerenność technologiczna wśród innych suwerenności

Podkreślanie roli suwerenności technologicznej wpisuje się w długofalowe próby wzmacniania europejskiego potencjału technologicznego – a szerzej również gospodarczego. Wydarzenia ostatnich lat, takie jak pandemia COVID-19, pełnoskalowa agresja Rosji na Ukrainę, dynamiczny rozwój dużych modeli językowych, wojny handlowe i zmiany w globalnym systemie handlu, uwidoczniły poważne zależności technologiczne Europy od innych krajów i regionów świata.

Dotychczasowy model przyjęty przez Europę – otwartości na współpracę międzynarodową, wykorzystanie globalnego podziału pracy, został poddany w wątpliwość, gdy okazało się, że w UE brakuje podstawowych substancji czynnych do leków, platformy cyfrowe umożliwiające zdalną pracę i edukację są niemal wyłącznie amerykańskie, dane Europejczyków zasiliły cyfrowe imperia za Atlantykiem, a bezpieczeństwo militarne Europy po raz kolejny nie może zostać zapewnione bez sprzętowego i militarnego wsparcia Ameryki.

W tym kontekście pojęcia takie jak autonomia strategiczna – czy też jej nowszy wariant: otwarta autonomia strategiczna (*open strategic autonomy*) – musiały zostać przedefiniowane. Pojawiło się wyraźne napięcie między otwartością (korzystaniem

1 Lewandowski, P., i in. *Indeks suwerenności technologicznej Polski. Zarys metodologiczny*, Sieć Badawcza Łukasiewicz – ITECH Instytut Innowacji i Technologii, Warszawa 2025.

z międzynarodowych łańcuchów produkcji) a utrzymaniem *know-how* i mocy wytwórczych na kontynencie. Na takie dylematy wskazuje chociażby Mario Draghi w swoim raporcie o konkurencyjności UE.

Suwerenność technologiczna nie oznacza zamknięcia, lecz zdolność do współpracy na własnych warunkach – tak, by otwartość nie stawała się zależnością, a regulacje szły w parze z realną siłą technologiczną i gospodarczą.

Wąsko rozumiana suwerenność może być mylona z autarkią – czyli podejściem zakładającym, że chcemy całość produkcji zlokalizować u siebie. Jest to jednak nieosiągalne i nieefektywne: prowadziłoby do spowolnienia rozwoju technologicznego i nie dawałoby gwarancji zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa. Suwerenność technologiczna powinna być budowana we współpracy z partnerami międzynarodowymi i wpisywać się w działania budujące bezpieczne łańcuchy dostaw, dywersyfikację oraz relokację produkcji do krajów przyjaznych Unii.

Jednocześnie, choć suwerenność technologiczna nie jest tożsama z budowaniem konkurencyjności gospodarczej, o tyle działania wzmacniające oba te podejścia mogą się wzajemnie wspierać. Osiągnięcie pozycji lidera w rozwoju technologii daje nie tylko korzyści gospodarcze, ale pozwala również wpływać na rozwiązania i standardy przyjmowane w innych częściach świata. Umiejscowienie Unii Europejskiej nie tylko jako „potęgi regulacyjnej" (*regulatory superpower*), ale także jako istotnego gracza technologicznego i gospodarczego, pozwoli przejść od defensywnego rozumienia suwerenności do wykorzystania jej jako siły w globalnej gospodarce.

Jak budować suwerenność

Niezależnie od wzmacniania ogólnej konkurencyjności gospodarczej, istnieje szereg działań, które mogą być podejmowane w celu budowania suwerenności technologicznej – zarówno na poziomie całej UE, jak i poszczególnych państw członkowskich, w tym Polski.

Przede wszystkim kluczowe jest systematyczne monitorowanie zależności. Oznacza to z jednej strony mapowanie ekosystemu technologicznego jak i zrozumienie łańcuchów produkcji kluczowych technologii. Takie działania podjęła Komisja Europejska po pandemii COVID-19[2], gdy wiele łańcuchów dostaw zostało przerwanych, co wywołało poważne skutki gospodarcze. Monitoring ten dotyczy w dużej mierze zależności na poziomie przepływów handlowych, jednak suwerenność technologiczna ma więcej wymiarów. Powinna obejmować także identyfikację kluczowych elementów łańcuchów produkcji – nawet jeśli nie przejawiają się one w przepływach handlowych (np. dotyczących komponentów montowanych w importowanych do Europy produktach) – a także usług, danych, aplikacji i infrastruktury cyfrowej.

Przykładem działania pozwalającego na bardziej pogłębioną analizę zależności jest opracowanie przygotowane w ramach

2 Np. Komisja Europejska (2021), *Strategic dependencies and capacities*, SWD (2021) 352 final.

inicjatywy Eurostack[3], zawierające koncepcję europejskiego stosu technologicznego, pokazującą złożoność ekosystemu technologicznego. Autorzy wskazują, że suwerenność technologiczna może być zagrożona zarówno na poziomie surowców (niezbędnych np. do produkcji półprzewodników), jak i komponentów, urządzeń sieciowych (np. sprzętu 5G chińskich producentów) czy rozwiązań software'owych. Autorzy raportu sugerują przeznaczenie istotnych środków finansowych na budowanie europejskich zdolności w poszczególnych warstwach stosu.

Środki finansowe mogą służyć budowaniu suwerenności technologicznej chociażby przez strategiczne wykorzystanie zamówień publicznych. Korzenie sukcesu Doliny Krzemowej leżą we współpracy z sektorem publicznym (zamówienia z wojska i administracji). Również obecnie takie zamówienia mogą odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu warunków dla rozwoju lokalnej (krajowej) branży technologicznej[4]. Konkretnym przykładem mogą być zamówienia związane z przechowywaniem i przetwarzaniem danych – sektor publiczny mógłby je wykorzystać jako koło zamachowe dla rozwoju europejskich centrów danych (jest to obszar, w którym obecnie ponad 80% takich usług świadczą firmy spoza Europy). W przypadku danych o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa, w przypadku których utrata kontroli może być równoznaczna z utratą suwerenności, przechowywanie ich w przestrzeniach, nad którymi sprawowana jest pełna kontrola, wydaje się koniecznością.

Aby suwerenność technologiczna nie pozostała na papierze, wymaga podjęcia konkretnych działań: budowania świadomości, wykorzystania potencjału sektora publicznego, dostosowania regulacji, finansowania europejskich i polskich technologii.

Jak już wcześniej wskazano, pełna niezależność od importu technologii czy usług nie jest w praktyce możliwa. Jednocześnie jednak złożoność łańcuchów dostaw umożliwia zajęcie nisz – wąskich obszarów specjalizacji, w ramach których możliwe jest powalczenie o dominującą pozycję. Taką specjalizację widać chociażby w łańcuchu produkcji półprzewodników. Holenderska firma ASML jako jedyna na świecie wytwarza maszyny niezbędne do produkcji najnowocześniejszych półprzewodników – a kontrola nad ich eksportem przekłada się na realny wpływ na globalne moce produkcyjne.

Suwerenność technologiczna to hasło, które bywa używane w różnych kontekstach i do różnych celów. Kluczowe jest jednak, by nie pozostało jedynie na papierze, obok innych „strategicznych zaklęć". Europa otrzymała już wystarczająco dużo znaków ostrzegawczych – od pandemii, przez wojnę przy granicy, po rozchwianie globalnego systemu handlowego. Teraz czas przejść do realnych działań, które pozwolą zapewnić nie tylko rozwój kontynentu, ale także bezpieczeństwo i stabilność, ufundowane na własnych wartościach i zasadach. ■

3 Zob. https://euro-stack.eu/ [dostęp online].
4 Por. Święcicki, I., *Polskie B+R. Dostępne narzędzia wsparcia i nowe możliwości*. Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2019.

O AUTORZE

Ignacy Święcicki – od 2019 r. Kierownik Zespołu Gospodarki Cyfrowej w Polskim Instytucie Ekonomicznym, autor raportów i opracowań na tematy związane z telekomunikacją, sztuczną inteligencją, regulacjami cyfrowymi i cyfryzacją gospodarki. Poprzednio pracował w Ministerstwie Cyfryzacji, gdzie zajmował się europejskimi regulacjami w obszarze telekomunikacji, w tym relacjami między dostawcami OTT a operatorami telekomunikacyjnymi i roamingiem międzynarodowym. Brał również udział w opracowywaniu ocen skutków regulacji do nowych aktów prawnych i wytycznych do przeprowadzania oceny wpływu w rządowym procesie legislacyjnym. Doświadczenie analityczne zdobywał w think tanku demosEUROPA – Centrum Strategii Europejskiej. Jego zainteresowania badawcze to gospodarcze skutki regulacji prawnych, gospodarka platformowa i polityki cyfrowe w Unii Europejskiej.

Cyberbezpieczeństwo fundamentem nowoczesnej suwerenności państwa

Piotr Mieczkowski
Członek Zarządu, KIGEiT

Cyberbezpieczeństwo nie jest już tylko domeną informatyków – to fundament nowoczesnej suwerenności państwa. W dobie geopolitycznych napięć, wojny informacyjnej i cyfrowej inwigilacji, Polska musi zbudować własną – odporną i niezależną – infrastrukturę cyfrową. Kluczem są inwestycje w krajowy sektor ICT, rozwój kompetencji strategicznych, a także ścisła współpraca z partnerami europejskimi w oparciu o wspólne wartości i standardy technologiczne.

Współczesne gospodarki coraz mocniej opierają się na cyfrowych fundamentach – bez technologii informatycznych i niezawodnej infrastruktury sieciowej nie sposób dziś mówić ani o rozwoju, ani o elementarnym funkcjonowaniu państwa. Zapewnienie cyberbezpieczeństwa stało się zatem warunkiem niezbędnym do zachowania stabilności działania kraju – jego brak może oznaczać paraliż podstawowych funkcji życia społeczno-gospodarczego. Wystarczy wyobrazić sobie *blackout* energetyczny wywołany atakiem hakerskim: systemy płatności elektronicznych przestają działać, sklepy zostają zamknięte, łańcuchy dostaw załamują się, a komunikacja zamiera. Scenariusze, które niegdyś przypominały *science fiction* – znane choćby z seriali „*Zero Day*" czy niemieckiego „*Blackout*" – dziś stają się coraz bardziej realne. Wystarczy wspomnieć atak Stuxnet na elektrownię jądrową czy rosnącą liczbę operacji wywiadowczych prowadzonych w cyberprzestrzeni. Cyberbezpieczeństwo przestało być domeną wyłącznie ekspertów ICT – to dziś kwestia strategiczna, decydująca o suwerenności państwa, jego stabilności gospodarczej i bezpieczeństwie obywateli. Polska, jeśli chce odgrywać rolę regionalnego lidera, musi potraktować ten obszar priorytetowo.

> ***Cyberbezpieczeństwo przestało być domeną wyłącznie ekspertów ICT – to dziś kwestia strategiczna, decydująca o suwerenności państwa, jego stabilności gospodarczej i bezpieczeństwie obywateli.***

Zależność technologiczna a bezpieczeństwo państwa

Jednym z kluczowych kierunków wzmacniania cyberbezpieczeństwa jest rozwój krajowego sektora ICT – to nie tylko szansa na przyspieszenie wzrostu gospodarczego, ale przede wszystkim warunek konieczny dla zachowania pełnej suwerenności. Historia Edwarda Snowdena, uświadomiła nam skalę inwigilacji prowadzonej przez NSA, przypadki wykorzystywania przez Stany Zjednoczone luk w zagranicznym oprogramowaniu czy szpiegowania europejskich polityków. Nawet bliscy sojusznicy nie wahają się używać narzędzi wywiadowczych wobec partnerów. Polska musi zatem rozwijać własne zdolności rozpoznawcze – zarówno techniczne, jak i analityczne – i uniezależniać się od infrastruktury znajdującej się pod jurysdykcją obcych państw. W tym kontekście należy podkreślić, jak bardzo niepokojącym precedensem było wykorzystywanie narzędzi takich jak izraelski Pegasus do inwigilacji nie tylko przestępców, ale też polskich dziennikarzy i polityków. We współczesnej cyberprzestrzeni zasada „*trust no one*" powinna być żelazną regułą.

Z tego względu Polska powinna wprowadzić niezależną kontrolę nad zakupami technologicznymi, wspierać rozwój rodzimego oprogramowania i wzmacniać krajowe kompetencje w zakresie wykrywania oraz analizy złośliwego kodu. Szczególnie istotnym zagrożeniem jest brak kontroli nad komunikacją rządową. Jeśli zagraniczne służby mają dostęp do korespondencji polskich decydentów, mogą wpływać na kierunki polityki, szantażować lub manipulować. To realne ryzyko utraty suwerenności. Dlatego komunikacja władz publicznych powinna być realizowana z wykorzystaniem infrastruktury pozostającej pod nadzorem państwa, przy zastosowaniu bezpiecznych protokołów i rozwiązań kryptograficznych.

Krytyczna infrastruktura i kompetencje cyfrowe

Polska musi także pilnie nadrobić zaległości w zakresie budowy zintegrowanego systemu łączności PPDR (*Public Protection and Disaster Relief*) – czyli infrastruktury komunikacyjnej dla służb ratunkowych i mundurowych. Brak takiego ogólnokrajowego, odpornego na zakłócenia i niezależnego systemu dla policji, straży pożarnej, pogotowia czy wojska to poważna luka w architekturze bezpieczeństwa narodowego. Polska – jako jeden z ostatnich krajów Unii Europejskiej – wciąż nie wdrożyła nowoczesnego i spójnego rozwiązania w tym obszarze.

Jeśli na poważnie myślimy o suwerenności cyfrowej, to musimy opierać się na regule „trust no one". Rozwijać własne kompetencje, rodzime zdolności produkcyjne i zachowywać kontrolę nad infrastrukturą. Bez krajowego sektora ICT i bezpiecznej komunikacji rządowej, państwo naraża się na zewnętrzny wpływ, inwigilację i utratę niezależności.

Tymczasem doświadczenia międzynarodowe pokazują, że wprowadzenie systemów PPDR w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego może przynieść podwójną korzyść: wzmocnić bezpieczeństwo obywateli i napędzać rozwój gospodarki. Na wzór amerykańskiego

FirstNet czy brytyjskiego ESN, Polska mogłaby zbudować rdzeń sieci zapewniający bezpieczeństwo i niezawodność, podczas gdy operatorzy telekomunikacyjni – wyłonieni w drodze przetargu – odpowiadaliby za zapewnienie zasięgu i infrastrukturę dostępową. Takie rozwiązanie umożliwiałoby synergię sektora publicznego i prywatnego, obniżenie kosztów i podniesienie efektywności inwestycji.

Rozwój narodowego systemu PPDR mógłby stać się telekomunikacyjnym odpowiednikiem CPK – impulsem dla rodzimego sektora technologicznego. Otworzyłby przestrzeń dla budowy kompetencji, tworzenia miejsc pracy, rozwijania własności intelektualnej i modernizacji rozwiązań dla sektorów krytycznych. Mógłby pomóc przełamać wieloletni impas w zakresie wdrażania państwowych systemów takich jak LTE 450 dla energetyki czy GSM-R dla kolei. Przykłady Korei Południowej i innych państw pokazują, że zintegrowane wdrożenia systemów komunikacji krytycznej są nie tylko możliwe, ale i opłacalne – dla bezpieczeństwa państwa i jego gospodarki.

Trzeba pamiętać, że nawet najlepiej zabezpieczony system łączności i najnowocześniejszy sprzęt nie gwarantują bezpieczeństwa, jeśli zawodzi czynnik ludzki. Największych zagrożeń cybernetycznych należy upatrywać nie w obszarze komputerów i algorytmów, lecz w sferze oddziaływania czynników ludzkich – nieuwaga, złe nawyki i brak świadomości użytkowników to poważne zagrożenia dla całego systemu. Przykład afery mailowej z udziałem Michała Dworczyka pokazał, jak katastrofalne mogą być skutki skutecznego *phishingu* i zlekceważenia podstawowej cyberhigieny. W dzisiejszych realiach atakujący nie muszą bowiem przełamywać skomplikowanych zabezpieczeń – wystarczy słabe hasło, używane w wielu miejscach, brak uwierzytelnienia dwuskładnikowego lub kliknięcie w fałszywy link.

Brak zintegrowanego systemu łączności dla służb to luka w bezpieczeństwie, którą Polska musi pilnie zamknąć. Rozwój krajowego PPDR może nie tylko wzmocnić ochronę obywateli, ale stać się impulsem dla innowacji, gospodarki i odbudowy technologicznej suwerenności.

Konieczne wydaje się wprowadzenie obowiązkowych szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa dla wszystkich pracowników sektora publicznego. Ich ukończenie powinno być traktowane jak swoiste „prawo jazdy" do poruszania się w cyberprzestrzeni. Należy również spopularyzować obowiązek korzystania z uwierzytelniania dwuskładnikowego, a także wdrożyć regularne audyty i testy odporności systemów informatycznych. Jak pokazują badania fundacji Digital Poland[1] na reprezentatywnej grupie Polaków, aż 45% z nas nabiera się na spersonalizowane kampanie *phishingowe* – to statystyka, która wymaga natychmiastowej reakcji instytucjonalnej i edukacyjnej.

1 Zob. https://digitalpoland.prowly.com/355483-65-polakow-martwi-sie-o-swoje-bezpieczenstwo-w-internecie--nowy-raport-fundacji-digital-poland-ujawnia-rosnace--zagrozenia-w-sieci [dostęp online].

Wymiar suwerenności cyfrowej ma również bezpośrednie przełożenie na kwestie obronności. Szacuje się, że już dziś około 25% wyposażenia wojskowego to komponenty cyfrowe – od systemów naprowadzania, przez oprogramowanie sterujące, po zintegrowane środowiska komunikacyjne. Doświadczenia z wojny w Ukrainie pokazują, że nieautoryzowany dostęp do takich systemów może prowadzić do ich zdalnej dezaktywacji lub do manipulacji parametrami działania uzbrojenia. Dlatego Polska musi posiadać krajowe zdolności w zakresie analizy kodów źródłowych, certyfikacji sprzętu i kontroli nad krytycznymi komponentami cyfrowymi w wojsku.

Największych zagrożeń cybernetycznych należy upatrywać nie w obszarze komputerów i algorytmów, lecz w obszarze oddziaływania czynników ludzkich – nieuwaga, złe nawyki i brak świadomości użytkowników to poważne zagrożenia dla całego systemu. Czasem wystarczy słabe hasło, brak uwierzytelnienia dwuskładnikowego lub kliknięcie w fałszywy link.

Warto tu przywołać przykład Izraela, który przy zakupie myśliwców F-35 Adir wynegocjował prawo do modyfikowania ich oprogramowania oraz pełnej kontroli nad pokładowymi systemami informatycznymi. Pokazuje to, że suwerenność cyfrowa jest możliwa nawet w relacjach z największymi partnerami zbrojeniowymi – o ile państwo potrafi jasno zdefiniować swoje potrzeby i wyegzekwować je w negocjacjach. Polska nie może pozostać pasywnym odbiorcą technologii, pozbawionym wpływu na ich działanie, jak ma to miejsce w niektórych państwach Zatoki Perskiej.

Aby tego uniknąć, potrzebne są inwestycje w rozwój rodzimego przemysłu obronnego i technologii podwójnego zastosowania – szczególnie w obszarach takich jak drony, sztuczna inteligencja i zaawansowana elektronika. Obszary te nie tylko zwiększają potencjał obronny, ale mogą także stać się katalizatorem rozwoju gospodarczego – o ile będą oparte na krajowym *know-how*, innowacjach *deep tech* oraz wynikach badań komercjalizowanych przez polskie uczelnie i instytuty badawcze.

Europejska droga do odporności cyfrowej

Wzmacnianie polskiej suwerenności cyfrowej powinno odbywać się nie tylko przez rozwój krajowych kompetencji i systemów, ale także poprzez aktywne uczestnictwo w tworzeniu europejskiej alternatywy wobec rozwiązań technologicznych spoza UE. Polska, wspólnie z innymi państwami członkowskimi, powinna rozwijać sektor ICT oparty na europejskich standardach i wartościach. Tym bardziej, że statystyki i analizy pokazują, jak wiele zagrożeń wiąże się z powszechnie używanym pozaeuropejskim sprzętem i oprogramowaniem – np. Fortinet czy Palo Alto[2] zawiera szereg krytycznych luk bezpieczeństwa. Andrew Grotto, były dyrektor ds. polityki cyberbezpieczeństwa w administracjach Obamy i Trumpa, otwarcie wskazywał na Microsoft jako potencjalne zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego

2 Zob. https://www.wnp.pl/tech/popularne-programy-mialy-chronic-firmy-okazaly-sie-furtkami-dla-hakerow-uzywa-ich-administracja,941032.html [dostęp online].

USA – ze względu na monopolistyczne rozprzestrzenienie systemów Windows i niedociągnięcia w polityce bezpieczeństwa[3].

Głośne incydenty – jak ubiegłoroczna awaria systemów CrowdStrike, która sparaliżowała miliony urządzeń – przypominają, jak ryzykowne jest uzależnienie od zamkniętych, scentralizowanych rozwiązań. Polska powinna stopniowo odchodzić od takich ekosystemów, promować *open source*, wspierać rozwój krajowych i europejskich rozwiązań oraz dywersyfikować współpracę technologiczną, szczególnie w odniesieniu do firm podlegających przepisom spoza UE.

Zagrożenie dotyczy nie tylko infrastruktury – również danych. Amerykańskie przepisy, takie jak Cloud Act[4] czy słynna sekcja FISA 702[5], umożliwiają służbom USA dostęp do danych przechowywanych w chmurze, niezależnie od ich fizycznego położenia. Oznacza to realne zagrożenie dla polskich instytucji publicznych korzystających z popularnych usług chmurowych. Dlatego Polska powinna rozwijać bezpieczną chmurę rządową oraz wspierać tworzenie europejskiej infrastruktury, np. w ramach takich inicjatyw jak Gaia-X[6]. Nowe rozporządzenie Data Act, które wejdzie w życie 12 września, może posłużyć jako narzędzie do wymuszania zgodności z europejskimi standardami w przetargach publicznych.

Równolegle konieczna jest harmonizacja krajowych regulacji z prawem unijnym. Implementacja dyrektywy NIS2, dotyczącej minimalnych standardów cyberbezpieczeństwa, stanowi szansę na stworzenie spójnych zasad obowiązujących we wszystkich państwach wspólnoty. Nowelizacja ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa powinna być nie tylko zgodna z unijnymi wymogami, lecz także analogiczna do przepisów stosowanych przez inne kraje. Dzięki temu polskie firmy zyskają łatwiejszy dostęp do innych rynków UE, uproszczone procedury certyfikacyjne oraz większą konkurencyjność. Zharmonizowane i transparentne przepisy ograniczą ryzyko korupcji i zapewnią większą przewidywalność w procesach decyzyjnych. To jest szczególnie istotne w kontekście obserwowanych na świecie przypadków odejścia niektórych państw od skutecznych regulacji antykorupcyjnych.

Suwerenność cyfrowa Polski wymaga nie tylko rozwoju krajowych kompetencji, lecz także aktywnego udziału w procesie tworzenia europejskiej alternatywy technologicznej. Tylko silne, odporne i niezależne cyfrowo państwo może skutecznie chronić swoje dane, instytucje i społeczeństwo przed presją zewnętrzną i informacyjną manipulacją.

W dyskusji o cyberbezpieczeństwie nie można pominąć aspektu wojny hybrydowej. Współczesna cyberprzestrzeń to nie tylko sieci i dane, lecz także pole walki informacyjnej. Dezinformacja, kampanie wpływu i manipulacja w mediach społecznościowych mogą realnie

3 Zob. https://www.inc.com/kit-eaton/why-a-former-white-house-cyber-director-called-microsoft-a-national-security-risk.html [dostęp online].
4 Zob. https://www.politico.eu/article/france-wants-cyber-rules-to-stop-us-data-access-in-europe/ [dostęp online].
5 Zob. https://www.euronews.com/next/2024/06/01/heres-what-a-us-surveillance-law-means-for-european-data-privacy [dostęp online].
6 Zob. https://gaia-x.eu/ [dostęp online].

wpływać na decyzje polityczne i społeczne. Przykład referendum brexitowego pokazuje, że fałszywe treści mogą kształtować bieg historii. Polska – znajdująca się na styku interesów geopolitycznych i będąca celem licznych operacji informacyjnych – musi budować społeczną odporność na tego rodzaju działania. Wymaga to przemyślanej strategii komunikacji kryzysowej, wsparcia dla niezależnych organizacji *fact-checkingowych* oraz realnych regulacji dla cyfrowych platform – w zakresie zarówno szybkiego usuwania fałszywych treści jak i przejrzystości moderacji czy przeciwdziałania manipulacjom.

Równolegle należy prowadzić długofalowe programy edukacyjne w zakresie rozpoznawania manipulacji, krytycznej analizy treści medialnych oraz budowy kompetencji informacyjnych – zwłaszcza wśród młodzieży. Tylko społeczeństwo świadome, odporne i kompetentne informacyjnie może skutecznie przeciwstawić się narzędziom wojny kognitywnej. ■

O AUTORZE

Piotr Mieczkowski – Członek zarządu KIGEIT oraz Wiceprezes European AI Forum zrzeszającej ponad 2200 startupów AI z Europy. Posiada blisko 20-letnie doświadczenie zdobyte w sektorze TMT, obejmujące transformację cyfrową, tworzenie programów krajowych wspierających innowacyjność, wdrażanie strategii biznesowych, analizę rynków i usług, a także opracowywanie polityk publicznych w sektorze nowych technologii.

BEZPIECZEŃSTWO INFORMACYJNO-KOGNITYWNE

Między wolnością a bezpieczeństwem – dramatyczny dylemat cyfrowej epoki

Jacek Dukaj
prozaik, eseista, krytyk, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

W erze cyfrowej napięcie między bezpieczeństwem a wolnością – między potrzebą ochrony przed dezinformacją a prawem do swobodnej myśli - stale rośnie. Wybory, których dziś dokonujemy w obszarze technologii, informacji i suwerenności, określą nie tylko naszą zdolność do przetrwania, lecz także charakter wspólnoty, jaką się staniemy. Czy jesteśmy gotowi na konsekwencje swoich dzisiejszych wyborów?

Wojny kognitywne toczą się od lat – to prawda. Jedną z głównych stosowanych w nich broni jest dezinformacja – to też prawda. I prawdą jest również, że cyberodporność to fundament najszerzej rozumianego bezpieczeństwa państwa, a suwerenność technologiczna zdecyduje (już decyduje) o suwerenności w wielu innych zakresach.

Jakie są jednak warunki konieczne zwycięstwa w tych rywalizacjach – a przynajmniej uniknięcia klęski? Przede wszystkim: jakie są tu koszty? Co oddajemy, z czego rezygnujemy, aby osiągnąć te cele? A zwłaszcza – z jakich rezygnujemy wartości?

Autorzy artykułów zebranych w tej publikacji Kongresu Obywatelskiego słusznie definiują zagrożenia i potrzeby państwa polskiego. Chciałbym jednak na moment wyjść poza – ponad – te szczegółowe oglądy, by połączyć je i ukazać ich dalsze konsekwencje.

Wojny o suwerenność technologii i bezpieczeństwo informacyjne toczymy nie tylko sprzętem i algorytmami – to także spór o to, z jakich wartości jesteśmy gotowi zrezygnować, by nie przegrać.

Jak pogodzić obronę przed ofensywami kognitywnymi z wolnością słowa?

A jeśli się ich pogodzić nie da – to czy wolność słowa (z punktu widzenia klasycznego liberalizmu) nie jest wartością stojącą znacznie wyżej niż procedury wyboru

przedstawicieli w powszechnym głosowaniu w wysokotechnologicznej demokracji medialnej? A przecież właśnie to zagrożenie – jak dopiero co widzieliśmy na przykładzie Rumunii – stanowi główną motywację dla cenzorów mających bronić demokracji: że swobodny dostęp niefiltrowanych treści cyfrowych do umysłów wyborców odda władzę w demokracji w ręce wrażych specjalistów od produkcji i propagacji tych treści.

Nie mam już wątpliwości, że zbliżamy się do sytuacji, w której klasyczny liberał powinien raczej walczyć o PRAWO DO DEZINFORMACJI. Nie dlatego, że nie ceni prawdy jako takiej i nie dlatego, że nie widzi korzyści z dysponowania wiedzą pewną i precyzyjną. Lecz dlatego, że rozwiązanie przeciwne – czyli oddanie jakkolwiek umocowanym cenzorom i technologom propagandy prawa do decydowania za mnie, co może, co nie może, a co wręcz MUSI dotrzeć do mojego umysłu – stanowi ziszczenie jednej z najupiorniejszych antyliberalnych dystopii. Neguje podstawowy warunek dysponowania przez jednostkę wszelkimi innymi wolnościami.

Narastające napięcie między USA a Unią Europejską na tle Aktu o Usługach Cyfrowych (*Digital Services Act* – DSA) i egzekucji cenzury wobec platform cyfrowych ukazuje różnicę między hierarchiami wartości dominującymi po wschodniej i zachodniej stronie Atlantyku. Jasne, wchodzą tu w grę także egoistyczne interesy. Ale różnice wartości istniały już wcześniej – oba systemy wykształciły silne narracje opisujące i uzasadniające swoje racje. Nie można logicznie wyargumentować „lepszości" jednej aksjologii nad drugą. Trzeba dokonać wyboru.

Nie ma tu jednego dobrego rozwiązania. Postęp wiedzy o człowieku oraz rozwój technologii stworzyły sytuację, w której nie da się zachować wszystkich wartości, którym dotąd hołdowaliśmy. Jedne trzeba będzie złożyć na ołtarzu drugich.

Nie da się równocześnie chronić wolności słowa i kontrolować myśli – każda wspólnota musi zdecydować, które z tych wartości jest gotowa poświęcić, i co ta decyzja mówi o niej samej.

Które?

Odpowiedź na to pytanie określi charakter i etos każdej wspólnoty.

Nie powinniśmy więc bezrefleksyjnie wprowadzać rozwiązań cenzorskich tylko dlatego, że zostały już komisyjnie opracowane i spisane w paragrafach; że jest to ŁATWIEJSZE. Jeśli je wprowadzimy – to dlatego, że przemyśleliśmy sprawę i zdecydowaliśmy: tak, tacy jesteśmy, takie są nasze wartości, i o tyle niżej cenimy sobie swobodę myśli.

Czy cyberodporność jest do osiągnięcia na warunkach suwerenności technologicznej?

Czy nie jest raczej tak, że już bazowe wymagania – kapitałowe, infrastrukturalne oraz związane z tzw. efektem skali – czynią koniecznym oddanie suwerenności technologicznej przez mniejsze podmioty w imię cyberodporności? Czy więc cyberodporność nie jest możliwa do osiągnięcia wyłącznie przez duże (największe)

bloki polityczno-gospodarcze – nie zaś przez państwa stanowiące ich pomniejsze części?

Pisze gen. Krzysztof Bondaryk: „Polska coraz bardziej ulega przyspieszonej kolonizacji cyfrowej, preferując abonamentowe podejście do bezpieczeństwa. Wielkie korporacje oferują dziś 'trójpak' – chmurę obliczeniową, sztuczną inteligencję oraz cyberbezpieczeństwo. Wystarczy wykupić abonament i zasilać obliczeniową chmurę własnymi danymi. W efekcie – w cyberprzestrzeni każdy jest albo *userem*, albo *adminem*. *Userem* może być nie tylko pojedynczy obywatel, ale także całe państwo – każde, które zrzeknie się jurysdykcji nad własną cyberprzestrzenią".

Suwerenność technologiczna państw średniej wielkości to dziś wybór między iluzją kontroli a świadomym podporządkowaniem – prawdziwa cyberodporność w erze dynamicznych technologii wymaga uznania własnych ograniczeń i strategicznej współzależności.

To trafna diagnoza – istotnie polska klasa polityczna preferuje rozwiązania wyzwalające ją z konieczności samodzielnego myślenia i strategicznej podmiotowości. Ale niezależnie od tej jej ułomności – czy kraje takie jak Polska w ogóle mogą być „adminami cyberbezpieczeństwa"? Jakie warunki musiałyby spełnić? Czy są to warunki realistyczne?

Wydaje się tu rysować dość ostry podział na technologie „statyczne" i „dynamiczne". Te pierwsze zachowują swą użyteczność w formie, w jakiej zostały zakupione i uruchomione. Te drugie mają sens wyłącznie jako front nieustającego ciągu przemian – postępu jako rywalizacji - między różnymi modelami teoretycznymi i ośrodkami badawczymi. Obejmują one m.in. SaaS (*Software as a Service*), całą branżę AI oraz większość najnowszych technologii militarnych.

Państwa mogą – i powinny – zabezpieczyć swoją suwerenność w zakresie technologii statycznych, w tym tych, które są oszukańczo sprzedawane jako SaaS. Zrobiła to właśnie Dania, wymieniając programy Microsoftu na opensource'owego Linuxa. Dlaczego? Bo nie chce zostać zaszantażowana przez Microsoft kontrolujący kluczowe oprogramowanie państwa.

Zgoła inaczej wygląda sytuacja z technologiami dynamicznymi. Rozważmy najnowszy przykład: tzw. *zero-click AI exploits*. Są to luki („*vulnerabilities*") niewykrywalne dla człowieka – jedna AI hakuje drugą, człowiek pozostaje całkowicie poza pętlą decyzji, nie jest wymagana żadna jego reakcja, by został zhakowany (stąd „*zero-click*"). Otóż przekonanie, że każdy pojedynczy kraj czy „kraik" będzie w stanie rozwijać samodzielnie AI na najwyższym poziomie („technologię graniczną"), by suwerennie bronić się przed atakami najnowszych AI przeciwnika – przeczy każdej zasadzie kapitalistycznej i technologicznej rywalizacji, którą obserwujemy na własne oczy co najmniej od eksplozji popularności Chata GPT.

Z tym wiąże się bezpośrednio nasz podstawowy tragiczny wybór – dotyczący wolności słowa. AI z konieczności będzie bowiem odpowiadać za cyberodporność na poziomie wojny kognitywnej; tych zakresów nie da się rozpatrywać w oderwaniu.

Słusznie pisze dr Martyna Bildziukiewicz: „Przy wsparciu narzędzi AI można szybko produkować dużo fałszywych treści i to coraz taniej i w coraz lepszej jakości. Przyszłość dezinformacji i manipulacji można zawrzeć w haśle: *wszystko, wszędzie, naraz*".

W pułapce zbyt małego potencjału?

Kto ma więc filtrować i cenzurować tę generowaną przez AI dezinformację i manipulację? Ludzie nie nadążą – choćbyśmy całe armie cenzorów zatrudnili do tej pracy. To będzie – już jest – pojedynek systemów AI: jedne będą generować treści manipulacyjne, inne je wykrywać, blokować i tworzyć kontrnarracje.

Czy naprawdę wierzymy, że państwa takie jak Polska, Czechy czy Łotwa będą w stanie – każde z osobna – zaprojektować, rozwijać i utrzymywać systemy sztucznej inteligencji dorównujące chińskim, amerykańskim czy rosyjskim? Jeśli nie – a wiele wskazuje na to, że nie – to władza nad kształtowaniem obrazu rzeczywistości w umysłach Polaków i tak przesunie się poza granice kraju. Tym razem nie tylko władza pośrednia, globalnych platform jak Google, Facebook, TikTok czy Netflix, lecz również bezpośrednia – oparta na znacznie twardszych podstawach prawnych, politycznych i technologicznych.

W erze wojen algorytmów pytanie nie brzmi już, czy oddamy kontrolę nad rzeczywistością informacyjną, lecz komu – i czy zrobimy to świadomie, czy z bezradności.

Od czasów starożytnych wybór między bezpieczeństwem a wolnością definiuje charakter kultur i ustrojów Zachodu. W różnym tempie, lecz konsekwentnie, wszystkie one z wieku na wiek przehandlowują wolności jednostki w zamian za szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Ten trend wydaje się nie do zatrzymania.

Ale ku czemu on zmierza? Gdzie jest jego kres? Jaki porządek polityczny i moralny majaczy na jego końcu?

Dokonujmy tych wyborów z pełną świadomością ich konsekwencji. ■

O AUTORZE

Jacek Dukaj – prozaik, eseista, krytyk. Autor m.in. *Czarnych oceanów*, *Innych pieśni*, *Perfekcyjnej niedoskonałości*, *Lodu*, *Wrońca*, *Starości aksolotla*, *Imperium chmur* oraz licznych opowiadań — w tym zekranizowanej przez Tomka Bagińskiego i nominowanej do Oscara *Katedry*. Autor eseju-rzeki *Po piśmie*, ukazującego ludzkość wchodzącą w epokę postpiśmienną. Tłumacz-reinterpretator *Serca ciemności* Conrada. Laureat nagród im. Janusza A. Zajdla, wielokrotnie nominowany do Paszportu „Polityki", także do Nagrody Literackiej Nike i Literackiej Nagrody Europy Środkowej Angelus. Laureat Nagrody Kościelskich, laureat Europejskiej Nagrody Literackiej. Na podstawie powieści *Starość aksolotla* Netflix wyprodukował serial *Kierunek: Noc*. W 2022 roku laureat najważniejszej czeskiej nagrody literackiej Magnesia Litera w kategorii literatura tłumaczona (literature in translation) za powieść *Lód*. W 2023 roku wyróżniony nagrodą dla najlepszego autora przyznawaną przez European Science Fiction Society. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Europa i Polska wobec wojny kognitywno-informacyjnej

dr Martyna Bildziukiewicz
Europejska Służba Działań Zewnętrznych

Dezinformacja to systemowy instrument osłabiania demokratycznych społeczeństw. W dobie złożonych zagrożeń oraz nowoczesnych technologii przyspieszających wymianę informacji, polem walki stał się umysł — obywatela, dziennikarza, decydenta. Unia Europejska i jej państwa członkowskie budują wielopoziomowe mechanizmy przeciwdziałania: od rozpoznania manipulacji, przez wzmacnianie odporności społecznej, po zakłócanie operacji wroga i wspólną politykę zewnętrzną. Warunkiem skuteczności jest zdolność do współpracy międzysektorowej i długofalowego myślenia strategicznego.

Przedstawione poglądy są wyłącznie poglądami autorki i w żadnym wypadku nie mogą być utożsamiane z oficjalnym stanowiskiem Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych ani Unii Europejskiej.

Wojna o informację: przypadek cyberataku na PAP

1 lipca 2024 r. ogłoszona zostanie w Polsce częściowa mobilizacja wojskowa. 200 tysięcy obywateli Polski, zarówno byłych wojskowych, jak i zwykłych cywilów zostanie powołanych do obowiązkowej służby wojskowej. Wszyscy zmobilizowani zostaną wysłani na Ukrainę.

Taki był początek depeszy opublikowanej 31 maja 2024 roku na stronie internetowej Polskiej Agencji Prasowej, która ukazała się dwukrotnie i dwukrotnie została szybko usunięta. Rzekoma mobilizacja miała zostać ogłoszona przez polskiego premiera, ale niedługo po tym incydencie zarówno premier Donald Tusk, jak i minister cyfryzacji Krzysztof Gawkowski i sama PAP potwierdzili, że doszło do cyberataku — najprawdopodobniej ze strony Rosji.

> ***Dezinformacja nie musi nas przekonać, by nas osłabić. Wystarczy, że wzbudzi w nas nieufność wobec instytucji publicznych albo do siebie nawzajem. W wojnie kognitywnej zamęt jest równie skuteczną bronią co manipulacja.***

Mimo stosunkowo szybkiej reakcji cel operacji został osiągnięty. Nie chodziło w niej o to, byśmy naprawdę uwierzyli w nagłą mobilizację. Celem nadrzędnym było wzbudzenie naszego strachu i niepokoju — skoro tak

łatwo było zhakować stronę PAP, to co jeszcze może się wydarzyć? Komu można ufać, jeśli w ogóle komukolwiek?

Umysł jako pole bitwy

W 2025 r. stwierdzenie, że wojna toczy się nie tylko o terytorium, lecz także o umysły, stało się truizmem. Dziś polem bitwy jest umysł – obywatela, dziennikarza, decydenta, każdego z nas.

W Unii Europejskiej takie działania nazywane są FIMI — *Foreign Information Manipulation and Interference*. Termin ten obejmuje zorganizowane, celowe działania zagranicznych aktorów, których celem jest manipulowanie opinią publiczną. FIMI to nie tylko dezinformacja — czyli fałszywe, kłamliwe, zmanipulowane treści — ale też setki sposobów ich rozpowszechniania.

Obecnie wiemy o FIMI, dezinformacji i manipulacji znacznie więcej niż jeszcze kilka lat temu. Dysponujemy również narzędziami, które pomagają z nimi walczyć. Niemniej dopiero niedawno instytucje UE, państwa członkowskie i jej partnerzy zaczęli mówić jednym głosem o tym, że dezinformacja i manipulacja to realne zagrożenie dla naszego bezpieczeństwa, a nie tylko „walka na narracje".

Naszym przeciwnikiem są państwa takie jak Rosja i Chiny, które grają w grę zero-jedynkową, w ramach której to, co dobre dla nas — Zachodu i UE — jest złe dla nich, i odwrotnie. W ich arsenale znajdują się całe państwowe aparaty, złożone ekosystemy manipulacji, wieloletnie doświadczenie i miliardy dolarów przeznaczane rocznie na globalne operacje dezinformacyjne.

To dlatego z dezinformacją i manipulacją możemy się obecnie zetknąć wszędzie: online i offline, w mediach społecznościowych, radiu, forach międzynarodowych, lokalnych księgarniach i kościołach. To nie jest „walka na narracje" — to walka przeciwko podwalinom demokracji i gra o systemowe osłabianie odporności naszego społeczeństwa.

W walce z dezinformacją nie chodzi tylko o treść (przekaz), nie mniej ważny jest sposób rozpowszechniania fałszywych przekazów. Pojedyncze akcje dezinformacyjne są niczym wobec działań wzbudzających liczne komentarze, łańcuszki, udostępnienia, które powielają pierwotny przekaz.

Szczególnie groźne jest to, że dezinformacyjne treści bywają bezrefleksyjnie powielane przez zwykłych obywateli, nieświadomych ich źródła, ale dzielących się nimi, ponieważ uważają je za ciekawe, kontrowersyjne, wzbudzające emocje.

Wszystko, wszędzie, naraz

Moja praca w obszarze walki z dezinformacją zaczęła się w 2018 roku, gdy dołączyłam do zespołu East Stratcom Task Force w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych (ESDZ). W tamtym czasie działalność mojego zespołu – skoncentrowana na podnoszeniu świadomości dezinformacji – była głosem wołającego na puszczy. Wielu ludzi, także decydentów, uważało, że problem albo nie istnieje (bo przecież mówimy o różnych opiniach, do których każdy ma prawo), albo że wystarczy zdemaskować kłamstwo i wtedy dezinformacja zostaje „rozbrojona".

Nasze doświadczenie pokazywało jednak coś zupełnie innego: nie chodzi tylko o sam fałszywy przekaz, ale o sposób, w jaki ta treść trafia do odbiorców. Obecnie wiemy już o ponad 300 metodach manipulacyjnych, które mają za zadanie nie tylko stworzyć przekaz, ale również osadzić go w środowisku społecznym. Czasem to komentarze pod artykułami albo łańcuszki w grupach rodzinnych. Innym razem – zmanipulowane nagłówki, strony internetowe udające wiarygodne media, mikroinfluencerzy działający na zlecenie, sieci powiązanych ze sobą kont promujących te same przekazy w najróżniejszych mediach społecznościowych; deepfake'i, memy, fałszywe profile „ekspertów", manipulowanie hasłami Wikipedii itd.
A to wszystko w kilkudziesięciu językach i z przekazem dopasowanym do poszczególnych grup odbiorców.

Celem dezinformacji nie jest przekonanie wszystkich. Równie ważne jest stworzenie wrażenia, że nikomu nie można ufać, że nie ma „obiektywnych informacji", że nie warto uczestniczyć w debacie publicznej, że nie ma sensu korzystać ze swoich obywatelskich praw (np. uczestniczyć w wyborach).

Warto zauważyć, że Rosja w swojej strategii dezinformacyjnej stawia na ilość, nie jakość – zalewa przestrzeń informacyjną treściami, zwłaszcza wizualnymi (memy, wideo), które bywają wręcz wyśmiewane, ponieważ nawet przeciętnie ostrożny odbiorca jest w stanie wyłapać manipulację. Zauważamy jednak, że zanim dziennikarze czy fact-checkerzy zdążą je „rozbroić" – te treści już krążą i zatruwają, zatem cel zostaje osiągnięty.

Szybki rozwój technologii sprzyja jeszcze szybszemu rozwijaniu akcji dezinformacyjnych i manipulacyjnych. Szczególnie dużo może zmienić błyskawiczny postęp w zakresie narzędzi sztucznej inteligencji – wybór między jakością a ilością przestaje być problemem. Przy wsparciu narzędzi AI można szybko produkować dużo, fałszywych treści i to coraz taniej i w coraz lepszej jakości. Przyszłość dezinformacji i manipulacji można zawrzeć w haśle „wszystko, wszędzie, naraz".

Jednocześnie Rosja i inni aktorzy działający na polu dezinformacji będą wykorzystywać nasze obawy związane ze sztuczną inteligencją. W przestrzeni, w której wszystko może być „fejkiem", coraz trudniej o zaufanie do jakichkolwiek informacji. Ale o to też chodzi – celem dezinformacji nie jest przekonanie wszystkich. Celem jest stworzenie wrażenia, że nikomu nie można ufać, że nie ma „obiektywnych informacji", że nie warto uczestniczyć w debacie publicznej, że nie ma sensu korzystać ze swoich obywatelskich praw (np. uczestniczyć w wyborach). Również dlatego nie wystarczy tylko reagować na treści dezinformacyjne. Trzeba zrozumieć cały ekosystem, który te narracje niesie – i nie tylko odpowiedzieć kompleksowo, lecz również systemowo podejść do budowania odporności na manipulacje.

Geopolityczne punkty zwrotne

Pierwsze działania UE w tym zakresie miały miejsce już w 2014 r., po aneksji Krymu przez Rosję i po zestrzeleniu samolotu pasażerskiego MH17 przez wspieranych przez Rosję separatystów. Tym wydarzeniom towarzyszyły kampanie dezinformacyjne na szeroką skalę, i wówczas liderzy UE zdecydowali na

najwyższym szczeblu o utworzeniu zespołu ds. przeciwdziałania rosyjskiej dezinformacji. Tak powstał East Stratcom Task Force i projekt EUvsDisinfo — inicjatywa, która w sposób ironiczny rozprawia się z fałszywymi narracjami Kremla, a jednocześnie gromadzi przykłady dezinformacji w ogólnodostępnej (jedynej takiej na świecie) bazie danych (obecnie zawiera ona około 19 000 przykładów)[1].

Miałam zaszczyt nie tylko pracować w tym zespole, ale w latach 2018–2024 również nim kierować. Wraz z kolejnymi globalnymi kryzysami ekosystemy dezinformacyjno-manipulacyjne rozwijały się, osiągając apogeum najpierw w czasie pandemii COVID-19 (gdzie szersza publiczność mogła zobaczyć na własne oczy, jak dezinformacja może zabić – zniechęcając do szczepień lub kwestionując istnienie wirusa i środków zapobiegawczych), a potem odnotowując kolejny szczyt w czasie pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę (widoczne były nie tylko akcje dezinformacyjne przygotowujące grunt pod agresję z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, lecz również prowadzone były liczne działania uzasadniające atak i brutalność wojny). Był to w UE moment, kiedy z mozołem budowane elementy odpowiedzi na dezinformację i manipulację dostały polityczny impuls i mogły zostać w sposób pełniejszy użyte do rzeczywistych działań obronnych.

Obecnie strategia opiera się na czterech filarach: świadomości sytuacyjnej, wzmacnianiu odporności, zakłócaniu operacji przeciwnika oraz instrumentach polityki zewnętrznej.

Filar pierwszy: świadomość sytuacyjna

Unia Europejska przeznaczyła znaczące środki na rozpoznanie i analizę dezinformacji i manipulacji w różnych obszarach przestrzeni informacyjnej. Aby skutecznie działać, musimy rozumieć, co się dzieje w przestrzeni informacyjnej — zarówno w UE, jak i poza nią.

W ESDZ działają zespoły specjalistów zajmujących się analizą przestrzeni informacyjnych państw Partnerstwa Wschodniego i Azji Centralnej; Bałkanów Zachodnich i Turcji; południowego sąsiedztwa oraz Afryki Subsaharyjskiej. Trwają prace nad rozszerzeniem zdolności analitycznych na kontynentach amerykańskich i azjatyckim. Kluczowa jest praca analityków danych, którzy działają na podstawie metodologii, którą dzielimy się zarówno w ramach UE, jak i poza nią, z naszymi partnerami od Ukrainy po Japonię. Co istotne, zbudowaliśmy też forum analitycznej współpracy z sektorem pozarządowym (w ramach sieci FIMI-ISAC) pracujące m.in. nad globalną bazą zawierającą przykłady manipulacji informacją (to dzięki temu rozpoznaliśmy wspomniane już ponad 300 różnych form manipulacji).

Na podstawie dorobku analitycznego tworzymy podwaliny pod politykę anty-dezinformacyjną oraz dzielimy się informacjami o zagrożeniach zarówno wewnątrz UE (system *RAS - Rapid Alert System*), jak i globalnie, z tymi, którzy tak samo postrzegają zagrożenie dezinformacją. Aktywność w tym zakresie w UE wykazuje również Komisja Europejska i Parlament Europejski, a także poszczególne państwa członkowskie.

1 Zob. www.euvsdisinfo.eu [dostęp online].

Filar drugi: wzmacnianie odporności

Jednym z najważniejszych elementów systemowej odporności jest silny sektor pozarządowy i medialny. UE aktywnie współpracuje z dziennikarzami, fackt-checkerami i organizacjami z całego świata. Inwestujemy w szkolenia z zakresu rozpoznania i odpowiadania na dezinformację, a także w budowanie globalnej społeczności obrońców naszej przestrzeni informacyjnej. Mam dużą satysfakcję, widząc, że działalność postrzegana jeszcze kilka lat temu jako niszowa osiąga teraz dużą skalę oraz że udało nam się w UE stworzyć przestrzeń, w której dziennikarze i fact-checkerzy mogą uczyć się od siebie wzajemnie.

Przestrzeń informacyjna nie znosi próżni. Jeśli nie wypełnimy jej własnym przekazem, zrobią to ci, którzy chcą siać chaos i zwiększać nieufność społeczną. Komunikacja strategiczna to nie dodatek, ale warunek przetrwania demokracji.

Wzmacnianiu naszej odporności służy również edukacja medialna – szkolenia z zakresu dezinformacji, ale też podstawowej higieny informacyjnej. W niektórych państwach UE, jak Finlandia) edukacja medialna weszła już do szkół, w innych krajach te działania nadal opierają się głównie na inicjatywach organizacji pozarządowych, bez systemowego wsparcia ze strony państwa.

Z mojej perspektywy, szczególnie istotnym działaniem w tym filarze jest komunikacja strategiczna, czyli przemyślane, oparte na danych komunikowanie wobec różnych grup odbiorców, które ma na celu wypełnienie przestrzeni informacyjnej prawdziwymi przekazami i narracjami. Bo jeśli my – czyli UE – nie wypełnimy przestrzeni informacyjnej własnym, wiarygodnym przekazem – ktoś inny zrobi to za nas. Musimy umieć mówić językiem ludzi, reagować na ich pytania i emocje, opowiadać nasze własne historie – zanim zrobi to ktoś, kto kieruje się intencjami niebezpiecznymi dla naszej egzystencji. UE ma tutaj w dalszym ciągu duże pole do zagospodarowania, szczególnie w kontekście dopasowania przekazu do odbiorców z różnych grup wiekowych i skutecznego różnicowania komunikacji w ramach poszczególnych krajów członkowskich.

Trzeci filar: zakłócanie operacji przeciwnika

Jeżeli przyjąć, że dezinformacja i manipulacja są jak pożar, to można powiedzieć, że w UE przez długi czas inwestowaliśmy głównie w sprzęt gaśniczy, trochę w zatrudnienie strażaków i system alarmowy, a w pewnym stopniu również w edukację społeczną jak zapobiegać pożarom. Wszystkie te działania są słuszne i zasadne. Ale aż do 2022 r. nie mieliśmy – albo nie używaliśmy – środków, które pozwoliłyby na ukrócenie działań podpalacza[2]. Kilka tygodni od rozpoczęcia pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę państwa członkowskie UE jednomyślnie zdecydowały o nałożeniu sankcji na tak zwane media Kremla – najpierw Sputnik i Russia

2 Jeszcze w 2021 r. uczestniczyłam w debatach, w ramach których dyskusja o obłożeniu sankcjami mediów (nawet tych, które same jawnie przyznają, że są narzędziem wojny informacyjnej i przedłużeniem ministerstwa obrony) było nie do pomyślenia. Przytaczano argument wolności słowa, fundamentalnej wartości UE i potrzeba było krwawej wojny, żeby zrozumieć, że wolność słowa to także odpowiedzialność za słowo, a drugą stroną wolności słowa jest prawo do rzetelnej informacji.

Today, a następnie kolejne podmioty i osoby. Obecnie na liście sankcyjnej znajduje się ponad 20 organizacji i kilkadziesiąt osób wspierających rosyjskie działania manipulacyjne.

Przyjęto również specjalny reżim sankcyjny w odpowiedzi na zagrożenia hybrydowe ze strony Rosji. W grudniu 2024 r. objęto nim 16 osób i 3 podmioty odpowiedzialne za działania destabilizacyjne prowadzone przez Rosję w innych państwach.

Sankcje nie są instrumentem doskonałym i nie zatrzymają dezinformacji, podobnie jak nie zatrzyma jej żadne pojedyncze narzędzie, którym może posłużyć się UE. Ale bez wątpienia utrudniają one dezinformowanie – dezinformujący i manipulanci muszą wykonać większy wysiłek, żeby dostać się do przestrzeni informacyjnej, szukać wciąż nowych sposobów.

Odpowiedzią na skalę zagrożenia są także nowe rozwiązania legislacyjne. W UE przyjęto *Akt o usługach cyfrowych* (DSA), wdrażany obecnie w państwach członkowskich, który wprowadza obowiązki dla platform w zakresie moderacji treści i przejrzystości algorytmów. Platformy społecznościowe zostały też zobowiązane do przeciwdziałania dezinformacji oraz raportowania Komisji Europejskiej działań podejmowanych w zakresie walki z dezinformacją i manipulacją. Po raz pierwszy KE zyskała narzędzie do wyciągania konsekwencji wobec platform niestosujących się do DSA[3]. Trwają też prace nad bardziej systemowym uregulowaniem reklamy politycznej online i przejrzystości finansowania przekazu.

Jeżeli przyjąć, że dezinformacja i manipulacja są jak pożar, to w UE przez długi czas inwestowaliśmy głównie w sprzęt gaśniczy, trochę w zatrudnienie strażaków i system alarmowy, w pewnym stopniu również w edukację społeczną. Aż do 2022 r. nie mieliśmy – albo nie używaliśmy – środków, które pozwoliłyby na ukrócenie działań podpalacza.

Czwarty filar: polityka zewnętrzna

Pandemia COVID-19 pokazała z całą mocą, że dezinformacja jest zjawiskiem globalnym. Manipulacja nie zna granic. Dlatego od kilku lat UE wzmacnia współpracę zarówno wewnątrz Wspólnoty, jak i z partnerami zewnętrznymi — od NATO, przez państwa sąsiedztwa, po kraje G7.

Dotarcie do momentu, w którym wszyscy mówią wspólnym językiem o zagrożeniach informacyjnych, zajęło wiele czasu. Dziś jesteśmy w stanie wspólnie identyfikować zagrożenia, wymieniać się informacjami i wyciągać z nich spójne wnioski. Kolejnym krokiem są wspólne działania — jak np. oświadczenia wskazujące konkretne operacje dezinformacyjne i odpowiedzialne za nie podmioty.

Nie jest to łatwe, biorąc pod uwagę zróżnicowane priorytety polityczne i różnorodne struktury decyzyjne poszczególnych partnerów. Co więcej, polityka

3 Obecnie toczą się postępowania m.in. wobec firmy Meta (w kontekście zgodności działań Instagrama i Facebooka z prawem dotyczącym ochrony małoletnich). W 2024 r. KE wystosowała też komunikat do platform YouTube, Snapchat i TikTok w zakresie ich systemów rekomendacji treści.

antydezinformacyjna to wciąż stosunkowo nowa dziedzina, znacznie młodsza niż np. polityka energetyczna czy handlowa. W związku z tym budowanie konsensusu w zakresie metod działania, trwa dłużej.

Strategia gotowości: *preparedness*

W marcu 2025 r. UE przyjęła *Strategię na rzecz gotowości* (*preparedness*). Kładzie ona nacisk na wzmacnianie odporności wobec zagrożeń hybrydowych, takich jak cyberataki, dezinformacja czy sabotaż infrastruktury krytycznej.

Strategia obejmuje lepszą koordynację cywilno-wojskową, rozwój wspólnych procedur kryzysowych oraz tworzenie mechanizmów wczesnego ostrzegania i prognozowania ryzyk. Współpraca z partnerami zewnętrznymi, w tym NATO, ma tu kluczowe znaczenie.

Szczególnie istotne jest zrozumienie, że manipulacja informacyjna nie pojawia się dopiero w czasie kryzysu — często go poprzedza. Dlatego odporność na dezinformację musi być integralną częścią narodowych strategii przygotowawczych — obok planów reagowania na pandemie, katastrofy naturalne czy cyberataki.

Kto powinien działać?

Administracja centralna

Państwa powinny włączyć komponent FIMI do strategii bezpieczeństwa narodowego i reagowania kryzysowego. To zadanie nie tylko dla ministerstw odpowiedzialnych za politykę zagraniczną i obronę, ale dla całej administracji. Kluczowa jest koordynacja między resortami, gotowość komunikacyjna i przeszkolona kadra urzędnicza.

Samorządy

Na poziomie lokalnym dezinformacja może rozprzestrzeniać się szczególnie łatwo. Dotyczy kwestii bliskich ludziom: migrantów, lokalnych inwestycji, zdrowia czy środowiska. Samorządy powinny mieć procedury, punkty kontaktowe i wsparcie eksperckie. Czasem wystarczy w urzędzie jedna dobrze przygotowana osoba, by skutecznie zareagować.

> ***Gotowość na zagrożenia informacyjne nie zaczyna się w momencie kryzysu. Musimy być przygotowani wcześniej — zanim manipulacja zatruje przestrzeń publiczną i zanim kryzys informacyjny się rozwinie. Prewencja jest tańsza i skuteczniejsza niż późniejsza naprawa.***

Organizacje pozarządowe

NGO odgrywają kluczową rolę w budowaniu odporności społecznej. Są bliżej obywateli niż instytucje państwowe, szybciej wychwytują nowe schematy manipulacyjne, docierają do najbardziej podatnych grup i testują innowacyjne formaty edukacyjne. Ich potencjał musi być traktowany partnersko i systemowo.

Media i dziennikarze

Podczas kryzysów to dziennikarze mają potencjał stworzenia przestrzeni dla faktów. Dlatego redakcje powinny być objęte wsparciem: szkoleniami, finansowaniem i ochroną przed atakami dezinformacyjnymi. Rzetelne media to fundament demokratycznej odporności, bo brak albo utrudniony dostęp do wiarygodnych źródeł, to systemowa zachęta do akcji manipulacyjnej.

Środowiska naukowe i think-tanki

mogą pełnić rolę analityczną i doradczą. Uniwersytety i ośrodki analityczne mogą wspierać państwo w diagnozie zagrożeń i budowaniu strategii. Tematyka dezinformacji powinna pojawić się nie tylko na kierunkach humanistycznych, ale też na studiach z administracji, bezpieczeństwa czy IT.

Odporność to sieć, nie samotny wysiłek

Wszystkie wymienione sektory muszą działać wspólnie. Odporność informacyjna nie powstaje w izolacji — to efekt współpracy, zaufania i jasnych procedur, które są powszechnie przestrzegane. Nowym przykładem myślenia „ponad silosami" jest Rada ds. Przeciwdziałania Dezinformacji przy MSZ, powołana w 2024 roku. Zasiadają w niej eksperci z różnych środowisk: nauki, mediów, NGO. To sygnał, że jako państwo zaczynamy rozumieć sedno stojącego przed nami wyzwania: w tej wojnie żadna instytucja nie wygra w pojedynkę.

Wojna kognitywno-informacyjna toczy się tu i teraz. Nie wygra jej jedno ministerstwo, międzynarodowa organizacja ani portal *fact-checkingowy*.

Odporność informacyjna nie rodzi się w jednej instytucji. Tworzy ją współpraca rządu, samorządów, mediów, organizacji społecznych i świadomych obywateli. Tylko w sieci powiązań możliwe jest skuteczne odpieranie ataków manipulacyjnych.

Wygrają ją te państwa i społeczeństwa, które zrozumieją, że celem jest ochrona fundamentów wspólnotowego funkcjonowania — i które będą potrafiły skoordynować działania wszystkich dostępnych aktorów. Bo alternatywą jest zwycięstwo tego, kto krzyczy najgłośniej. ■

O AUTORCE

dr Martyna Bildziukiewicz – ekspertka w zakresie komunikacji strategicznej i przeciwdziałania dezinformacji, z doświadczeniem w administracji publicznej, instytucjach Unii Europejskiej, sektorze pozarządowym oraz w mediach. Specjalizuje się w analizie operacji informacyjnych i budowaniu odporności na dezinformację oraz manipulację informacjami. Obecnie pełni funkcję Zastępczyni Szefowej Wydziału w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych (ESDZ), gdzie odpowiada za komunikację strategiczną wobec państw spoza Unii Europejskiej. Przez ostatnie lata była najpierw członkinią, a następnie kierowała unijną grupą East Stratcom Task Force w ESDZ, odpowiedzialną m.in. za serwis EUvsDisinfo oraz przeciwdziałanie rosyjskiej dezinformacji. Wcześniej pracowała także w Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz jako rzeczniczka Stałego Przedstawicielstwa RP przy Unii Europejskiej. Doktorka nauk politycznych.

Cyberodporność – co nam zagraża, jak się bronić?

Prof. Grażyna Szpor
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Transformacja cyfrowa zmienia sposób działania instytucji, ale też redefiniuje samo pojęcie bezpieczeństwa. W dobie narastających zagrożeń w cyberprzestrzeni rośnie znaczenie cyberodporności – zdolności państw, instytucji i społeczeństw do utrzymania ciągłości funkcjonowania mimo ataków i zakłóceń. Tymczasem regulacje prawne, definicje i narzędzia wciąż nie nadążają za potrzebami. Czy potrafimy myśleć o bezpieczeństwie cyfrowym nie tylko jako o ochronie systemów, lecz jako o wspólnym zobowiązaniu państwa, samorządów i obywateli? Jak budować odporność w warunkach dynamicznej zmienności, niskich kompetencji cyfrowych i rosnących zależności technologicznych?

Cyberbezpieczeństwo – między sterowaniem a odpornością

Bezpieczeństwo i odporność należą do dużej grupy terminów, którym dodaje się dziś przedrostek „cyber-" – wywodzący się z greckiego słowa „cybernetyka", oznaczającego pierwotnie „sterowanie", a współcześnie odnoszącego się do interdyscyplinarnej nauki o systemach sterowania i komunikacji. W dzisiejszym dyskursie prefix ten łączy się najczęściej z transformacją cyfrową – jej strategiami, zasadami i działaniami.

Bezpieczeństwo to jedna z tych wartości, które w kontekście transformacji cyfrowej wymagają reinterpretacji ogólnych praw i zasad.

Kamieniem milowym regulacji w tym obszarze była najpierw dyrektywa NIS z 2016 roku – koncentrująca się na reagowaniu na cyberincydenty – zaimplementowana w Polsce ustawą z 2018 roku o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Kolejnym krokiem było unijne rozporządzenie z 2019 roku powołujące Agencję UE ds. Cyberbezpieczeństwa (ENISA), a następnie dyrektywa NIS 2 z 2022 roku, kładąca nacisk na prewencję i redukcję cyberzagrożeń.

Transpozycja przepisów NIS 2 wymaga nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, która w Polsce wciąż nie została zakończona. Obecnie funkcjonują więc dwie równoległe definicje cyberbezpieczeństwa. Dla skutecznego „sterowania nawą państwową" kluczowe staje się przyjęcie takiej wersji regulacji, która umożliwi jednoznaczne powiązanie cyberbezpieczeństwa z odpornością

sieci, systemów i ludzi na rosnące spektrum zagrożeń w cyberprzestrzeni.

Cyberbezpieczeństwo to dziś nie tylko ochrona danych, lecz warunek sterowności państwa w cyfrowym świecie – wymaga jasnych definicji, sprawnych instytucji i odporności systemów oraz ludzi.

Cyberodporność – potrzeba redukcji zagrożeń

Choć termin „cyberodporność" zyskał ostatnio popularność i coraz częściej pojawia się w dokumentach urzędowych i analizach strategicznych, dopiero niedawno zaczął funkcjonować w języku prawnym i nie ma legalnej definicji. W najbardziej ogólnym ujęciu oznacza zdolność do nieprzerwanego realizowania zamierzonych celów mimo wystąpienia cyberincydentów.

Cyberodporność obejmuje zarówno zdolność do wykrywania zagrożeń i przeciwdziałania im, jak i umiejętność szybkiego reagowania na zdarzenia niepożądane oraz zapewnienia ciągłości działania. Osiągnięcie akceptowalnego poziomu odporności wymaga działań prewencyjnych – takich, które pozwolą identyfikować zagrożenia zanim zdążą one wywołać negatywne skutki.

Określenie to stosowane jest w różnych kontekstach: od bezpieczeństwa systemów informatycznych i ochrony infrastruktury krytycznej, poprzez procesy biznesowe i funkcjonowanie organizacji społecznych, po odporność państw. Funkcjonuje zarówno w ujęciu krajowym, jak i w wymiarze unijnym oraz globalnym. W tak szerokim spektrum trudno o jedną, uniwersalną definicję.

Dlatego to w aktach prawnych i dokumentach publicznych, w których pojawia się termin „cyberodporność", powinno się każdorazowo określać jego znaczenie w danym kontekście. To istotne, by ograniczyć interpretacyjną niepewność i umożliwić skuteczne stosowanie przepisów. W przeciwnym razie ryzykujemy sytuację, w której znaczenie kluczowego pojęcia będzie ustalane nie przez ustawodawcę czy instytucje publiczne, lecz przez narzędzia sztucznej inteligencji – a wątpliwości będą rozstrzygane przez ChatGPT.

Między suwerennością a cybersolidarnością

Napięcie między potrzebą zachowania suwerenności państwowej a koniecznością budowania „cybersolidarności" w ramach Unii Europejskiej pogłębiają dynamiczne zmiany geopolityczne oraz doświadczenia związane z tzw. „cyberpandemią" – przełomowym momentem, który unaocznił kruchość dotychczasowych zabezpieczeń cyfrowych.

Cyberodporność jako zdolność do redukcji zagrożeń wymaga gotowości do działania zanim nadejdzie kryzys.

Rosnąca świadomość zagrożeń znalazła odzwierciedlenie w strategicznych dokumentach Unii Europejskiej, które wyznaczyły kierunki działań na trzecią dekadę XXI wieku. Należą do nich m.in. rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/241 ustanawiające Instrument na rzecz Odbudowy

i Zwiększania Odporności, rozporządzenie 2021/694 oraz decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady 2022/2481. Mimo słusznych założeń, zastrzeżenia budziły wówczas: sposób formułowania celów – zbyt silne skupienie na ilościowych wskaźnikach ich realizacji oraz niedopracowane metody weryfikacji kompetencji cyfrowych.

Cybersuwerenność bez cybersolidarności osłabia nasze krajowe i europejskie bezpieczeństwo, – trwały efekt da wyłącznie ich dojrzała równowaga.

Z czasem te braki zaczęto korygować, m.in. w ramach Deklaracji praw i zasad w cyfrowej dekadzie oraz aktu w sprawie cybersolidarności. Niemniej, w warunkach złożonych konfliktów interesów między państwami członkowskimi, akty prospektywne wymagają ciągłego monitorowania i korekt – tak, aby ich implementacja rzeczywiście wzmacniała cyberodporność Unii jako całości[1].

Kompetencje cyfrowe – najsłabsze ogniwo systemu

W krajowych planach transformacji cyfrowej dostrzeżono, że o sile systemów decydują ich najsłabsze ogniwa i przeznaczono znaczne środki na podnoszenie kompetencji cyfrowych. W przypadku Polski, która od lat zajmuje niskie miejsca w unijnym rankingu DESI (*Digital Economy and Society Index*), jest to szczególnie istotne. Duże znaczenie dla rozpoznania cyberzagrożeń oraz podjęcia inicjatyw zmierzających do ich redukcji mają informacje z raportów Najwyższej Izby Kontroli. Wynika z nich jasno, że pilnym wyzwaniem jest w Polsce właśnie zwiększenie efektywności działań podnoszących kompetencje w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Odpowiedzią na te potrzeby ma być m.in. uruchomiony w 2024 roku projekt „Cyberbezpieczny Samorząd" w ramach Programu Operacyjnego FERC 2021–2027 (Działanie 2.2: Wzmocnienie krajowego systemu cyberbezpieczeństwa). Budżet projektu wynosi ok. 1,5 mld złotych, a jednostki samorządu terytorialnego mogą ubiegać się o granty w wysokości od 200 tys. do 850 tys. zł.

Wdrażanie programu ujawnia jednak istotną lukę regulacyjną, zidentyfikowaną również na poziomie unijnym – brak wyraźnego uwzględnienia gier edukacyjnych i symulatorów wśród uznanych form podnoszenia i weryfikacji kompetencji cyfrowych. Choć badania potwierdzają ich wysoką skuteczność, a zainteresowanie środowisk akademickich i samorządowych jest znaczące, wybory dokonywane w trybie zamówień publicznych wciąż zbyt często determinowane są przez kryterium najniższej ceny, a nie efektywności.

W cyfrowym świecie systemy są tak silne, jak kompetencje ich użytkowników – a interaktywna edukacja to inwestycja w prawdziwą cyberodporność.

Tymczasem to właśnie edukacyjne gry komputerowe – dzięki swojej interaktywności i immersji – mogą najskuteczniej wspierać

1 Zob. *Internet. Globalne gry*, red. G. Szpor, A. Gryszczyńska, W. R. Wiewiórowski, Warszawa 2021, s. 352; *Internet. Solidarność cyfrowa*, Warszawa 2024.

rozwój cyberodporności. Dlatego ich tworzenie, rozwijanie i wdrażanie powinno uzyskać systemowe wsparcie ze strony instytucji krajowych i unijnych.

Cyberodporność a inteligentny rozwój terytorialny

„Akt o cyberodporności", czyli rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/2847, ustanawia horyzontalne wymagania w zakresie cyberbezpieczeństwa dla produktów z elementami cyfrowymi. Akt ten zwraca uwagę na rosnące zagrożenia wynikające z przenikania się przestrzeni geograficznej i cyberprzestrzeni, szczególnie w kontekście dynamicznego rozwoju Internetu rzeczy (IoT).

W odpowiedzi na te wyzwania, władze publiczne podejmują dziś działania zmierzające do wzmocnienia zasad wielodomenowej ochrony infrastruktury krytycznej – obejmującej zarówno przestrzeń fizyczną, jak i wirtualną. Jednak konieczne jest szersze podejście: cyberodporność powinna zostać włączona jako jedno z podstawowych kryteriów przy ocenie i aktualizacji strategii inteligentnego rozwoju (*smart development*).

Ma to szczególne znaczenie w kontekście decyzji podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Wybór modeli dalszego rozwoju inteligentnych gmin – zarówno w wersji *smart cities*, jak i *smart villages* – powinien uwzględniać kwestie odporności cyfrowej jako element kluczowy. W praktyce oznacza to konieczność projektowania lokalnych systemów zarządzania, usług publicznych i infrastruktury cyfrowej z uwzględnieniem odporności na cyberzagrożenia oraz zdolności reagowania na incydenty.

Cyberodporność to nie tyle kosztowna bariera inteligentnego rozwoju ile warunek tworzenia jego odpornych fundamentów.

Jak wskazano w najnowszej literaturze przedmiotu, cyberodporność powinna być postrzegana nie jako koszt, lecz jako inwestycja warunkująca stabilność i zrównoważony rozwój wspólnot lokalnych w cyfrowym świecie[2]. ■

2 G. Szpor, A. Gryszczyńska, M. Ganczar, *Transformacja cyfrowa samorządu terytorialnego*, w: *System prawa samorządu terytorialnego*, red. I. Lipowicz, t. 3, Warszawa 2023.

O AUTORCE

prof. Grażyna Szpor – Kierownik Katedry Prawa Informatycznego i Dyrektor Centrum Liderów Transformacji Cyfrowej Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Prezes Zarządu Stowarzyszenia Naukowe Centrum Prawno-Informatyczne skupiającego ekspertów z kilkunastu uczelni, sektora publicznego i biznesu. Autorka i redaktor naukowy ponad 200 publikacji, w tym monografii „Jawność i jej ograniczenia", szesnastu tomów serii dotyczącej bezpieczeństwa w Internecie oraz komentarzy do ustaw: o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych, o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Laureatka wielu nagród za działalność badawczo-rozwojową i edukacyjną związaną z informatyzacją i podnoszeniem kompetencji cyfrowych.

BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCIOWE – WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Konflikty zbrojne a globalne bezpieczeństwo żywnościowe

Grzegorz Kozieja
Dyrektor Departamentu Analiz Sektora Food&Agro
i Specjalizacji Sektorowych, BNP Paribas Bank Polska

Historia pokazuje, że wojna i głód to nierozłączna para. Żywność od dawna służy jako broń, narzędzie nacisku czy geopolitycznej kalkulacji. W dobie globalizacji i złożonych łańcuchów dostaw nawet lokalne starcie może wywołać globalny kryzys żywnościowy. Jak się temu przeciwstawiać? Czy można się na to przygotować? Dlaczego bezpieczeństwo żywnościowe powinniśmy traktować nie tylko jako wyzwanie humanitarne, ale też strategiczny priorytet dla każdego państwa?

Bezpieczeństwo żywnościowe – rozumiane jako stały dostęp ludności do wystarczającej ilości bezpiecznej i pożywnej żywności – stanowi jeden z fundamentów stabilności społecznej, gospodarczej i politycznej. Współczesny świat, mimo zmian jakie zaszły w ostatnich latach, jest ciągle zglobalizowany, oparty na złożonych i wzajemnie powiązanych łańcuchach dostaw, a w związku z tym – narażony na zakłócenia wywołane konfliktami międzynarodowymi. Wojny, sankcje, blokady handlowe czy kryzysy dyplomatyczne wpływają nie tylko na lokalne społeczności, ale również destabilizują cały globalny system żywnościowy.

Wojna i głód – od zawsze razem

Wojna i głód od zarania dziejów idą w parze. Historycy odnotowują, że pozbawianie wroga żywności było stałym elementem sztuki wojennej. Starożytni Rzymianie stosowali taktykę „spalonej ziemi" i blokad, aby złamać opór przeciwnika przez głodzenie ludności. Podczas trzeciej wojny punickiej (149–146 p.n.e.) oblegali Kartaginę, odcinając jej dostęp do pożywienia. W kolejnych epokach podobne sceny powtarzały się wielokrotnie.

W średniowieczu i epoce nowożytnej długotrwałe konflikty dewastowały rolnictwo i systemy zaopatrzenia, wywołując fale głodu. W czasie wojny trzydziestoletniej (1618–1648) walki, rekwizycje żywności i przemarsze wojsk spustoszyły znaczne obszary Europy. Szacuje się, że w wyniku bitew, głodu i chorób mogło zginąć nawet 8 milionów ludzi, a w niektórych regionach dzisiejszych Niemiec populacja spadła o ponad 50%. Skutki niedożywienia odczuwano jeszcze długo po zakończeniu działań zbrojnych.

Wojny napoleońskie również pokazały, jak silnie konflikt wpływa na zaopatrzenie w żywność. Blokada Kontynentalna nałożona przez Francję i jej sojuszników na Wielką Brytanię w latach 1806–1814 zakazywała wymiany handlowej z państwami kontynentu. Po obu stronach blokady ludność doświadczyła braków towarów, które przyzwyczajono się uważać za podstawowe, jak kawa czy cukier.

Głód towarzyszył wojnie, odkąd istnieją armie – nie tylko jako jej skutek, ale jako cel sam w sobie. Historia pokazuje, że odebranie chleba bywało równie skuteczne jak odebranie broni.

W XIX wieku pojawiły się próby usankcjonowania strategii głodzenia wrogów. Podczas wojny secesyjnej dowódcy Unii celowo niszczyli zasiewy i zapasy Konfederacji – tzw. „marsz Shermana" miał złamać zdolność Południa do dalszej walki. W 1863 r. administracja Abrahama Lincolna wydała tzw. kodeks Liebera – pierwszy nowoczesny kodeks wojenny. Artykuł 17 wprost uznawał głód za dopuszczalne narzędzie walki: „Wojna nie toczy się wyłącznie za pomocą broni. Dozwolone jest głodzenie wroga – uzbrojonego lub nie – jeśli przyczynia się to do szybszego podporządkowania przeciwnika". Choć dziś takie podejście może szokować, duch tej zasady bywa nadal obecny we współczesnych działaniach zbrojnych.

U progu XX wieku konflikty zbrojne nadal powodowały załamanie bezpieczeństwa żywnościowego na masową skalę. Pierwsza wojna światowa (1914–1918) stała się tragicznym eksperymentem z użyciem głodu jako broni. Brytyjska blokada morska odcięła Cesarstwo Niemieckie od importu żywności i nawozów. Zimę 1916/1917 nazwano w Niemczech „zimą brukwiową" – ponieważ z braku innych produktów ludność zmuszona była jeść paszę dla zwierząt (brukiew zamiast ziemniaków).

Druga wojna światowa przyniosła jeszcze większe tragedie głodu. Oblężenie Leningradu przez wojska niemieckie to skrajny przykład głodzenia całego miasta. Trwająca 28 miesięcy blokada spowodowała śmierć ok. 22% spośród blisko 3 milionów mieszkańców Leningradu.

Prawa i deklaracje słabsze niż ludzka natura i okoliczności

Po 1945 roku społeczność międzynarodowa zaczęła uznawać głodzenie cywilów za zbrodnię wojenną, jednak kolejne konflikty nadal prowadziły do klęsk głodu. Pod koniec XX wieku podjęto istotne kroki prawne, by ograniczyć tę praktykę. W 1977 roku dodatkowe protokoły do Konwencji Genewskich zakazały użycia głodu wobec ludności cywilnej. Rzymski Statut Międzynarodowego Trybunału Karnego (1998) wprost wymienia umyślne zagłodzenie ludności cywilnej jako zbrodnię wojenną. Mimo to strony konfliktów zbrojnych wciąż traktują dostęp do żywności jako jedno z narzędzi walki.

Choć dzisiejszy świat osiągnął niespotykany wcześniej poziom rozwoju technologicznego i politycznego, łańcuchy dostaw pozostają kruche. Globalizacja handlu, technologii i idei przyniosła bezprecedensowy wzrost, ale jednocześnie sprawiła, że wojna w jednym regionie uderza w łańcuchy dostaw wielu krajów. Cierpią na tym również obywatele

państw, które bezpośrednio nie angażują się militarnie.

Choć prawo międzynarodowe zakazuje wykorzystywania głodu jako broni, historia pokazuje, że w czasie wojny żywność zbyt łatwo staje się narzędziem presji, szantażu i walki.

Przykładem jest Bliski Wschód i Afryka Północna – regiony silnie uzależnione od importu zbóż znad Morza Czarnego. Egipt, największy importer pszenicy na świecie, przed rosyjską inwazją na Ukrainę w 2022 roku sprowadzał około 80% ziarna właśnie z Rosji i Ukrainy. Nagłe przerwanie tych dostaw zagroziło systemowi dotowanych cen chleba dla 70 milionów Egipcjan, wywołując obawy przed niepokojami społecznymi na skalę Arabskiej Wiosny. Podobne problemy dotknęły Liban, Tunezję czy Jemen, które boleśnie odczuły wzrost cen podstawowych zbóż. Kraje te musiały w pośpiechu szukać alternatywnych dostawców. Jednak takie państwa jak np. Indie, same wprowadziły ograniczenia eksportowe, obawiając się o własny rynek. Wojna pokazała, jak łatwo można przerwać łańcuchy handlu rolnego – nawet sama obawa o ich zerwanie wywołuje konkurencję o ograniczone zasoby żywności i prowadzi do gwałtownych wzrostów cen.

Transport i logistyka również stają się „ofiarami" konfliktów. Zaminowanie akwenów Morza Czarnego i blokada ukraińskich portów zmusiły eksporterów do korzystania z tras lądowych i rzecznych – mniej wydajnych i droższych. W efekcie koszty frachtu wzrosły, ubezpieczenie przewozów w strefie wojny podrożało kilkukrotnie, a czas dostaw znacząco się wydłużył. Podobne konsekwencje miała wojna domowa w Syrii, która zniszczyła infrastrukturę transportową i silosy portowe, zakłócając handel zbożem. Każdy konflikt zbrojny w dużym kraju rolniczym natychmiast staje się problemem światowych rynków żywnościowych.

W konfliktach żywność jest też świadomie wykorzystywana do osiągania celów gospodarczych lub politycznych. Państwa używają jej jako dźwigni nacisku. W 1980 roku, po inwazji ZSRR na Afganistan, USA ogłosiły embargo zbożowe wobec Związku Radzieckiego. Prezydent Jimmy Carter – mimo wcześniejszych deklaracji, że żywność nigdy nie powinna być traktowana jako broń – zdecydował się na ten krok, chcąc ukarać Moskwę. Embargo okazało się jednak bronią obosieczną: ZSRR znalazł alternatywnych dostawców (m.in. w Argentynie), a amerykańscy farmerzy ponieśli dotkliwe straty wskutek utraty rynku zbytu. Była to jedna z lekcji pokazujących, że upolitycznienie rynków rolnych może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych.

Ignorując te doświadczenia, latem 2023 roku Rosja, po zerwaniu tzw. Czarnomorskiej Inicjatywy Zbożowej, ogłosiła blokadę eksportu ukraińskiego zboża. W rezultacie ceny żywności natychmiast poszybowały w górę. Moskwa liczyła, że groźba nowego globalnego kryzysu żywnościowego wymusi na Zachodzie ustępstwa, np. w postaci złagodzenia sankcji, a przy okazji pozwoli uzyskać wyższe ceny za własne zboże. Takie działania – określane jako „wykorzystywanie żywności jako broni" – pokazują, że w XXI wieku

żywność nadal jest elementem geopolitycznej rozgrywki.

Trudne czasy

W czerwcu 2024 roku raport *Global Peace Index* odnotował, że na świecie toczy się 56 konfliktów zbrojnych między państwami – najwięcej od czasów II wojny światowej. Aż 92 kraje były zaangażowane wojskowo poza swoimi granicami – to najwyższy wynik od początku publikacji raportu w 2008 roku. Świat znajduje się więc w stanie permanentnych wojen.

W świecie permanentnych wojen bezpieczeństwo żywnościowe staje się nie tylko kwestią rolnictwa, lecz sprawdzianem zdolności państw i społeczeństw do budowania odporności w obliczu globalnego chaosu.

Wpływ konfliktów na bezpieczeństwo żywnościowe jest wielowymiarowy – obejmuje nie tylko bezpośrednie zniszczenia infrastruktury rolnej, ale także przerwanie dostaw nawozów, paliw i nasion, a także trudności w dostępie do kredytów i technologii. Dodatkowo, sankcje gospodarcze nakładane na państwa biorące udział w konfliktach utrudniają międzynarodowy handel i dostęp do niezbędnych dóbr, pogłębiając problemy z zapewnieniem dostatecznej ilości żywności.

Świat stoi więc przed wyzwaniem: jak ograniczyć ryzyko kryzysów żywnościowych wywołanych przez konflikty zbrojne? Społeczność międzynarodowa powinna wzmocnić mechanizmy reagowania kryzysowego – umożliwiające sprawną interwencję humanitarną oraz odbudowę infrastruktury rolnej tuż po zakończeniu działań wojennych. Trudno jednak oczekiwać, by instytucje globalne, które w ostatnich latach nie zdały egzaminu z efektywności, były w stanie zapewnić bezpieczeństwo żywnościowe milionom ludzi w czasie potencjalnego konfliktu o zasięgu ogólnoświatowym.

Istotnym kierunkiem jest dywersyfikacja źródeł importu żywności oraz rozwój lokalnej produkcji rolnej, szczególnie w krajach silnie uzależnionych od importu. Jednak i to rozwiązanie ma swoje ograniczenia – kraje-importerzy nie dysponują dowolną liczbą szlaków i infrastruktury logistycznej. Konflikty mogą zamknąć wszystkie dotychczas wykorzystywane trasy. Pozostaje więc rozwijanie produkcji wewnętrznej – w takim zakresie, w jakim jest to możliwe.

Należy być świadomym, że nie zapewni to różnorodności pożywienia równej tej, którą umożliwia globalna wymiana. Priorytetem powinno być zatem opracowywanie i wdrażanie technologii upraw i hodowli, które zagwarantują obywatelom przede wszystkim dostęp do podstawowego zaplecza energetyczno-odżywczego. Ostatnie lata – a zwłaszcza kryzysy ostatniej dekady – sprawiły, że całe młodsze pokolenie po raz pierwszy doświadczyło realnych ograniczeń w dostępie do żywności: rosnących cen, problemów z zaopatrzeniem i trudnych wyborów konsumenckich. To może sprzyjać większemu zrozumieniu potrzeby przeorganizowania tej sfery życia w duchu odporności i długofalowego myślenia.

Ostatecznie jednak rozwiązanie problemu globalnego bezpieczeństwa żywnościowego

wymaga przede wszystkim politycznej stabilności i trwałego pokoju. Historia uczy, że tam, gdzie pojawia się wojna, prędzej czy później pojawi się też głód. A on prowadzi do nowych konfliktów, tworząc błędne koło cierpienia i przemocy, które niezwykle trudno przerwać. Trudno spodziewać się wygaszenia wszystkich konfliktów na świecie. Dlatego odporność systemu dostaw żywności i jakość sektora jej produkcji powinny pozostać jednym z najważniejszych ogólnospołecznych priorytetów. ■

O AUTORZE

Grzegorz Kozieja – Dyrektor Departamentu Analiz Sektora Food & Agro i Specjalizacji Sektorowych, BNP Paribas Bank Polska. Absolwent bankowości na Wydziale Finansów Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz kulturoznawstwa międzynarodowego na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ukończył studia podyplomowe na Politechnice Warszawskiej oraz program edukacji menedżerskiej w IESE Business School w Barcelonie.

Na początku kariery zawodowej związany z branżą finansową (Fortis Bank w Polsce oraz State Street i Northern Trust w Irlandii). Następnie pracował w branży doradczej (McKinsey & Company, Metropolitan Capital Solutions). Od roku 2011 zatrudniony w obszarze strategii PKN ORLEN, z czego w latach 2014-2018 jako Dyrektor ds. Strategii i M&A Grupy Unipetrol w Czechach. Od roku 2019 związany z Grupą BNP Paribas.

Rolnictwo regeneratywne – inwestycja w przyszłe bezpieczeństwo żywnościowe

dr Agata Kruszec
Menadżerka ds. Zrównoważonego Rozwoju na Europę Środkową, Nestlé Polska S.A.

Bezpieczeństwo żywnościowe w długiej perspektywie zależy od transformacji sektora rolno-spożywczego, uwzględniającej adaptację do zmian klimatycznych i ograniczanie związanych z nimi ryzyk. W związku z tym konieczne jest konsekwentne redukowanie emisji gazów cieplarnianych w obrębie samej branży, a także obniżanie presji na zasoby istotne dla produkcji rolnej: glebę, wodę i różnorodność biologiczną ekosystemów. Zgodnie z najnowszymi badaniami[1], budowanie zrównoważonych, regeneratywnych, systemów żywnościowych w dużej skali oraz oparcie ich, w miarę możliwości, na krótkich, lokalnych łańcuchach dostaw będzie wzmacniać ich długofalową odporność, a tym samym przyczyniać się do zwiększenia stabilności i konkurencyjności całego sektora.

Czym jest bezpieczeństwo żywnościowe?

Pod koniec 2022 roku liczba ludności na świecie przekroczyła 8 miliardów[2] i nieustannie rośnie[3]. Wiąże się to z koniecznością zaspokojenia potrzeb żywieniowych coraz większej populacji przy coraz bardziej ograniczonych zasobach naturalnych. Zależność ta sprawia, że bezpieczeństwo żywnościowe nabiera jeszcze bardziej priorytetowego znaczenia.

Bezpieczeństwo żywnościowe to nie tylko dostęp do żywności dziś, lecz trwała zdolność do jej zapewniania w przyszłości mimo rosnącej populacji i ograniczonych zasobów.

Najbardziej rozpowszechniona dziś definicja została przyjęta w 1996 roku w Rzymie, podczas konferencji *World Food Summit* zorganizowanej przez Organizację Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO). To wówczas przyjęto *Deklarację o Bezpieczeństwie Żywnościowym*, definiującą to zagadnienie jako sytuację, w której wszystkie osoby mają stale fizyczny, społeczny i ekonomiczny dostęp do wystarczającej ilości bezpiecznej i odpowiednio

1 *Koncepcja rozwoju sektorów rolnictwa i produkcji żywności*, Komisja Europejska, [dostęp: 25.05.2025].
2 Dane monitorowane są przez United Nation Population Fund: *World population trends*, [dostęp: 25.05.2025].
3 Zmiany w czasie rzeczywistym różnych aspektów funkcjonowania cywilizacji ludzkiej można śledzić m.in. poprzez Worldometer, [dostęp: 25.05.2025].

zbilansowanej żywności, która zaspokaja ich potrzeby oraz preferencje żywieniowe, umożliwiając prowadzenie aktywnego i zdrowego życia.

Dokument ten określa także cztery podstawowe wymiary, które powinny zaistnieć równocześnie, aby można było mówić o sytuacji bezpieczeństwa żywnościowego:

- **Fizyczna dostępność żywności** – odnosi się do „strony podażowej" bezpieczeństwa żywnościowego i jest determinowana przez poziom produkcji żywności, stan zapasów oraz bilans handlu netto – zarówno w ujęciu krajowym, jak i międzynarodowym.
- **Ekonomiczny i fizyczny dostęp do żywności** – na poziomie gospodarstwa domowego.
- **Wykorzystanie żywności** – rozumiane jako sposób, w jaki organizm przyswaja składniki odżywcze zawarte w pożywieniu; jest ono wynikiem właściwych praktyk żywieniowych, różnorodności diety oraz podziału żywności w gospodarstwie domowym. Elementy te decydują o stanie odżywienia człowieka.
- **Stabilność powyższych trzech wymiarów w czasie** – nawet jeśli w danym momencie spożywa się wystarczającą ilość żywności, może istnieć ryzyko okresowego zagrożenia brakiem bezpieczeństwa żywnościowego. Wahania mogą być związane np. z niekorzystnymi warunkami pogodowymi, niestabilnością polityczną lub czynnikami ekonomicznymi (bezrobocie, rosnące ceny żywności)[4].

4 Więcej zob. *Rome Declaration and Plan of Action*, [dostęp: 24.05.2025].

Wyzwania sektora rolno-spożywczego w obliczu zmian klimatycznych

Sektor rolno-spożywczy wprost zależy od zasobów naturalnych i warunków pogodowych. Im bardziej przewidywalny jest rytm przyrody, tym większa stabilność produkcji rolnej, a tym samym – mniej wyzwań ekonomicznych związanych z produkcją żywności. A więc od stabilności ekosystemu zależy konkurencyjność branży.

Stabilność produkcji żywności zaczyna się od stabilności ekosystemu – a ta jest dziś coraz bardziej zagrożona przez zmiany klimatyczne, które uderzają w podstawy rolnictwa i bezpieczeństwa żywnościowego.

Zmiany klimatyczne wiążą się z coraz częstszymi i silniejszymi presjami, takimi jak gwałtowne oraz nieprzewidywalne zjawiska pogodowe, powodzie, susze (i związane z nimi regularne niedobory wody), ekstremalne temperatury, zmiany produktywności zasobów leśnych i gatunków fauny oraz flory w środowisku wodnym i lądowym, a także rozprzestrzenianie się szkodników i chorób upraw rolnych różnego pochodzenia. Presje te zakłócają wszystkie wymiary bezpieczeństwa żywnościowego.

Konsekwencją zmian klimatycznych w długiej perspektywie jest obniżenie wydajności produkcji żywności oraz zwiększenie strat w uprawach. Ekstremalne zjawiska pogodowe i klęski żywiołowe zaburzają łańcuchy dostaw żywności – zarówno lokalne, jak i globalne. Z kolei długoterminowa

degradacja ekosystemów i bioróżnorodności obniża odporność przyszłej produkcji. Nie należy również pomijać wpływu zmian klimatycznych na społeczności – zwłaszcza rolników prowadzących małe gospodarstwa w regionach szczególnie narażonych na skutki tych zmian – którzy mają ograniczoną zdolność do adaptacji i wpływania na systemy żywnościowe[5].

Bezpieczeństwo żywnościowe przestaje być efektem ubocznym polityki zrównoważonego rozwoju – staje się jej strategicznym celem, zintegrowanym z konkurencyjnością, innowacją i odpornością Europy.

Dla zobrazowania skali presji przyjrzyjmy się danym dla Polski za 2023 rok: średnia roczna temperatura była o 1,3°C wyższa od normy z lat 1991–2020, co czyni ten rok drugim najcieplejszym w historii pomiarów. Odnotowano znaczny wzrost liczby fal upałów, intensywnych opadów i burz. Szczególnie dotkliwe były one dla rolnictwa, powodując lokalne podtopienia, erozję gleby i straty w plonach. Roczna suma opadów wyniosła 656,2 mm, czyli 107% normy, ale przez większość roku opady były poniżej normy – dopiero końcówka roku przyniosła intensywne deszcze. W wielu regionach, zwłaszcza w centralnej Polsce i na Pojezierzu Wielkopolskim, parowanie przewyższało opady, co skutkowało niedoborem wody w glebie i stresem wodnym dla upraw.

W 2023 roku padły rekordy temperatury w styczniu, wrześniu i październiku, co wpłynęło na zaburzenia w cyklach wegetacyjnych roślin[6]. Odnotowano spadki plonów niektórych upraw – m.in. zbóż i ziemniaków – z powodu suszy i ekstremalnych warunków pogodowych[7]. Zjawiska te nie pozostają niezauważone: aż 60% rolników w Polsce uważa, że zmiany klimatu już obecnie znacząco wpływają na sektor rolny[8].

Bezpieczeństwo żywnościowe w kontekście polityk UE

Bezpieczeństwo żywnościowe jest także jednym z fundamentalnych celów Unii Europejskiej. Najnowsze dane wskazują na tendencję wzrostową wyzwań w tym obszarze – w 2023 roku ponad 10% populacji państw członkowskich doświadczało poważnego lub umiarkowanego braku bezpieczeństwa żywnościowego. Pandemia COVID-19 oraz napięcia geopolityczne pogłębiły te kryzysy, prowadząc do wzrostu inflacji i zakłóceń w łańcuchach dostaw.

W obliczu rosnącej presji związanej ze zmianami klimatycznymi, wrażliwością łańcuchów dostaw oraz zmianami demograficznymi, UE konsekwentnie kładzie nacisk na zrównoważone rolnictwo, wzmacnianie odporności łańcuchów dostaw oraz sprawiedliwy dostęp do żywności – postulując zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego przy jednoczesnym utrzymaniu rygorystycznych standardów

5 Więcej zob. raport Komitetu ds. Światowego Bezpieczeństwa Żywnościowego: *Food security and nutrition: building a global narrative towards 2030*, [dostęp: 24.05.2025].

6 Zestawienie na podstawie: *Klimat Polski 2023*, Klimatyczna Baza Wiedzy, [dostęp: 25.05.2025].

7 *Rolnictwo w 2023 roku*, Główny Urząd Statystyczny, [dostęp: 25.05.2025].

8 Za: *Zmiany klimatu coraz mocniej uderzają w polskie rolnictwo,* Bankier.pl, [dostęp: 25.05.2025].

jakości. Podejście to wspierane jest przez odpowiednie ramy legislacyjne.

Temat ten został podjęty w ramach Zielonego Ładu w strategii „Od pola do stołu" (ang. *From Farm to Fork*), której cele transformacyjne realizowano w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR, ang. *The Common Agricultural Policy*, CAP), obecnie podlegającej rewizji na kolejny horyzont czasowy. W 2023 roku opracowano także politykę ramową *Food 2030*, koncentrującą się na badaniach i innowacjach[9], oraz przyjęto Rezolucję Parlamentu Europejskiego w sprawie bezpieczeństwa żywnościowego i długoterminowej odporności rolnictwa UE[10].

Po ostatnich wyborach do Parlamentu Europejskiego w 2024 roku oraz w świetle zmian w globalnej sytuacji geopolitycznej można odnieść wrażenie odwrotu od zrównoważonego rozwoju. Analiza dokumentów towarzyszących tej zmianie narracji wskazuje jednak, że przesunięcie priorytetów UE z Zielonego Ładu na *Kompas Konkurencyjności* nie oznacza całkowitego odejścia od celów klimatycznych, lecz ich strategiczne zbalansowanie. Realizacja tych celów została osadzona w kontekście budowania konkurencyjności europejskiej gospodarki.

Zmiana ta oznacza przesunięcie akcentu na integrację celów zrównoważonego rozwoju z ekonomicznym wzrostem, wzmacnianiem innowacyjności oraz strategicznej autonomii w kluczowych sektorach. Dla sektora rolno-spożywczego oznacza to kierunek łączący budowanie konkurencyjności produkcji żywności z zapewnieniem bezpieczeństwa żywnościowego – opartego na strategicznych partnerstwach, stabilnych (tam, gdzie to możliwe – krótkich) łańcuchach dostaw, zaadaptowanych do warunków zmieniającego się klimatu i odpowiedzialnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów naturalnych[11].

Innymi słowy: bezpieczeństwo żywnościowe, które wcześniej było niejako pochodną polityk zrównoważonego rozwoju, staje się dziś jednym z ich kluczowych priorytetów – realizowanym poprzez narzędzia z tego właśnie obszaru.

Rolnictwo regeneratywne według SAI Platform

Budowanie bezpieczeństwa żywnościowego w długiej perspektywie powinno koncentrować się z jednej strony na konsekwentnym obniżaniu presji na środowisko i zasoby kluczowe dla produkcji rolnej, z drugiej – na wspieraniu i wzmacnianiu społeczności zaangażowanej w ten proces. Odpowiedzią na tak zdefiniowaną ramę transformacji jest rolnictwo regeneratywne oraz – szerzej – dążenie do rozwoju regeneratywnych systemów żywnościowych na dużą skalę.

Najlepszą praktyką w sektorze rolno-spożywczym jest obecnie oparcie wdrażania rolnictwa regeneratywnego o standardy

9 Więcej zob. *Landscape of policies, standards, approaches, and projects for EU food security: an overview*, 2025 Discover Food, Springer Nature Link [dostęp 25.05.2025].

10 *European Parliament resolution of 14 June 2023 on ensuring food security and long-term resilience of the EU agriculture*, [dostęp 25.05.2025].

11 Szczegółowe informacje na temat nowego podejścia do sektora rolno-spożywczego na poziomie UE, zob. Competitiveness Compass | EU Agri-food Platform, European Commission - Press release [dostęp online].

wypracowane przez Platformę Sustainable Agriculture Initiative (SAI Platform)[12]. Organizacja ta stworzyła ramową definicję i metodologię wdrażania rolnictwa regeneratywnego, którego celem jest ochrona i poprawa zdrowia gleby, bioróżnorodności oraz zasobów wodnych, przy jednoczesnym ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych i zwiększaniu sekwestracji CO_2 w glebie, a także wspieraniu społeczności rolniczych.

Regeneratywne systemy żywnościowe to inwestycja w odporność – ekosystemów, rolników i całych społeczności – oparta na wiedzy, długofalowym myśleniu i lokalnie dopasowanych rozwiązaniach.

Kompleksowe podejście – oparte na analizie istotnych wskaźników danego ekosystemu (tzw. krajobrazu, ang. *landscape*) – pozwala dobrać praktyki rolnictwa regeneratywnego „szyte na miarę", które w dłuższej perspektywie budują odporność danego systemu żywnościowego. Rezultatem jest m.in. zwiększenie zawartości materii organicznej w glebie, redukcja zużycia wody oraz poprawa jej retencji glebowej, a także wzmocnienie różnorodności biologicznej jako kluczowego składnika odporności ekosystemu rolniczego.

Ponieważ są to działania o charakterze długofalowym, wspierają one również tworzenie trwałych relacji z rolnikami w obrębie danego krajobrazu, stabilizując ich model biznesowy poprzez transfer wiedzy oraz finansowe wsparcie wdrażania praktyk regeneratywnych[13].

Udział Nestlé w kształtowaniu regeneratywnych systemów żywnościowych

Rolnictwo regeneratywne – obok realizacji celów dekarbonizacyjnych i wdrażania zasad gospodarki obiegu zamkniętego – stanowi jeden z trzech filarów globalnej polityki klimatycznej Nestlé. W jej ramach założono, że do końca 2025 roku 20% surowców będzie pozyskiwanych z rolnictwa regeneratywnego, a do końca 2030 roku – 50%, przy jednoczesnym zapewnieniu finansowania na poziomie 1,2 mld CHF do końca 2025 roku.

Udział w budowaniu regeneratywnych systemów żywnościowych na dużą skalę ma kluczowe znaczenie również dla długoterminowej odporności pozyskiwania surowców, a tym samym dla produkcji żywności i konkurencyjności łańcuchów dostaw – zarówno w ujęciu globalnym, jak i lokalnym. W oparciu o standardy SAI Platform powstał dokument ramowy dotyczący wdrażania praktyk rolnictwa regeneratywnego dla 14 kluczowych surowców, które odpowiadają za 95% wolumenu składników wykorzystywanych w produkcji Nestlé. Obejmują one zarówno surowce pochodzące z globalnych łańcuchów dostaw – takie jak kakao, kawa, olej palmowy – jak i lokalnych, np. olej rzepakowy, warzywa, owoce, zboża.

12 W obliczu braku odpowiednich ram legislacyjnych na poziomie UE, wprowadzających zharmonizowaną definicję i spójną metodologię podejścia, najlepszą praktyką w definiowaniu ram rolnictwa regeneratywnego są standardy wypracowane przez SAI Platform.

13 Więcej zob. *A Global Framework for Regenerative*, SAI Platform, [dostęp: 25.05.2025].

Holistyczny model rolnictwa regeneratywnego Nestlé wyraźnie definiuje trzy kluczowe zasoby każdego systemu rolniczego: glebę, wodę i bioróżnorodność. Priorytetowe działania obejmują stosowanie bardziej zróżnicowanych systemów produkcji, integrację hodowli zwierząt oraz działania podejmowane w skali całych krajobrazów – wspierane wiedzą naukową i agronomiczną.

W centrum podejścia znajdują się rolnicy, którzy zarządzają zasobami i podejmują decyzje dostosowane do lokalnych warunków. Współpraca z nimi – oraz z innymi istotnymi interesariuszami – jest kluczowa dla powodzenia całego procesu. Tam, gdzie transformacja wiąże się początkowo z ryzykiem lub dodatkowymi kosztami, wdrażane programy zapewniają wsparcie finansowe – umożliwiające sprawiedliwe przejście na model regeneratywny[14].

Wzmacnianie odporności lokalnych łańcuchów dostaw oraz – tam, gdzie to możliwe – lokalne pozyskiwanie surowców stanowią integralną część polityki klimatycznej Nestlé Zgodnie z ostatnim raportem wpływu ekonomicznego Nestlé w Polsce, firma współpracuje z ponad 2500 lokalnych dostawców, wzmacniając poprzez projekty regeneratywne również krajowy sektor rolny.

Obecnie w Polsce realizowane są dwa programy:

- **LENs** – dotyczący pozyskiwania pszenicy dla marek Purina i CPW, prowadzony już trzeci sezon w północnej Polsce; wspiera około 60 gospodarstw w procesie transformacji;
- **Thunder** – realizowany od pięciu lat w zakresie pozyskiwania jabłek i marchwi do fabryki Gerber w Rzeszowie; wspiera 25 rolników, z którymi Nestlé współpracuje od wielu lat[15].

Dla Nestlé rolnictwo regeneratywne to nie tylko narzędzie transformacji klimatycznej, lecz filar bezpieczeństwa żywnościowego i odporności łańcuchów dostaw – budowany wspólnie z rolnikami, lokalnie i globalnie.

Stan obecny i plany na przyszłość

Na koniec 2024 roku Nestlé podsumowało swoje zaangażowanie na rzecz transformacji sektora rolniczego w kierunku regeneratywnym, osiągając globalnie poziom 21,3% surowców pozyskanych z upraw regeneratywnych[16]. W Europie realizowanych jest ponad 30 projektów związanych z lokalnym pozyskiwaniem surowców, zlokalizowanych w 13 krajach i obejmujących ponad 900 gospodarstw rolnych na łącznej powierzchni ponad 50 tys. ha.

Zgromadzona w ten sposób praktyczna wiedza pozwala na sformułowanie pierwszych wniosków dotyczących wyzwań i potrzeb związanych z dalszym skalowaniem regeneratywnych systemów żywnościowych oraz udziałem środowiska biznesowego w procesie transformacji i budowaniu bezpieczeństwa żywnościowego w długiej

14 Więcej na temat polityki Nestlé w zakresie rolnictwa regeneratywnego zob. *The Nestlé Agriculture Framework*, [dostęp: 25.05.2025].

15 Więcej na temat wpływu ekonomicznego Nestlé w Polsce zob. *Raport Wpływu Nestlé - Polska*, [dostęp: 25.05.2025].

16 Zob. *Creating Shared Value at Nestlé*, s. 23, [dostęp: 25.05.2025].

Skalowanie regeneratywnych systemów żywnościowych wymaga nie tylko wiedzy i zaangażowania rolników, ale też jasnych ram prawnych, długofalowego finansowania i partnerstw, które uczynią transformację sprawiedliwą i trwałą.

perspektywie. Można je podsumować w trzech kluczowych punktach:

- **Stworzenie zharmonizowanych ram legislacyjnych** dla transformacji systemów żywnościowych w kierunku regeneratywnym – poprzez uznanie form rolnictwa regeneratywnego w ramach rewizji Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) na kolejny horyzont czasowy. Kluczowe jest włączenie rolnictwa regeneratywnego do europejskich ram prawnych w celu stymulowania działań na rzecz łagodzenia zmian klimatu w całym łańcuchu rolno-spożywczym, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między zrównoważeniem środowiskowym a opłacalnością ekonomiczną rolników i całego sektora.
- **Finansowanie sprawiedliwej transformacji sektora rolno-spożywczego i rolników** – poprzez przeprojektowanie mechanizmów wsparcia w ramach WPR, z naciskiem na mierzalne rezultaty, takie jak poprawa zdrowia gleby, zwiększenie bioróżnorodności i promowanie zrównoważonego gospodarowania wodą. Konieczne jest także wspieranie partnerstw publiczno-prywatnych oraz promowanie współpracy w ramach łańcuchów wartości.
- **Systemowy transfer wiedzy i wspieranie rolników w procesie transformacji** – poprzez zapewnienie lepszego dostępu do danych z gospodarstw, szkoleń oraz innowacji wspierających wdrażanie praktyk regeneratywnych. ■

O AUTORCE

dr Agata Kruszec – doktor Uniwersytetu Jagiellońskiego, absolwentka Cambridge Institute for Sustainability Leadership Uniwersytetu w Cambridge, wykładowczyni, autorka publikacji w obszarze zrównoważonego rozwoju, aktywna członkini organizacji branżowych, liderka myśli. Obecnie Menadżerka ds. Zrównoważonego Rozwoju na Europę Środkową w Nestlé Polska S.A, zajmuje się tworzeniem i wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem współpracy nauki i biznesu, jak również partnerstw w łańcuchu wartości. Ekspertka w dziedzinie zrównoważonego rozwoju i innowacji, z bogatym doświadczeniem w sektorze chemicznym i rolno-spożywczym. Od kilkunastu lat związana ze środowiskiem biznesowym, wspiera międzynarodowe organizacje w przechodzeniu na zrównoważone modele biznesowe.

ODPORNOŚĆ SPOŁECZNO-SAMORZĄDOWA

Kapitał społeczny – fundament bezpieczeństwa państwa

PROF. ALEKSANDRA SKRABACZ
Wojskowa Akademia Techniczna

W świecie rosnącej niepewności, indywidualizacji i technologicznego przyspieszenia to nie instytucje ani systemy, lecz relacje międzyludzkie stają się najtrwalszym fundamentem szczęścia i bezpieczeństwa. Kapitał społeczny – zbudowany na zaufaniu, wzajemności i solidarności – nie tylko sprzyja dobrostanowi jednostek, lecz także zwiększa odporność wspólnot na kryzysy. Siła społeczeństwa tkwi w zdolności do samoorganizacji, działania na rzecz dobra wspólnego i wspierania się w chwilach próby – pokazuje to zarówno historia, jak i współczesne doświadczenia.

Kapitał społeczny jest tym wszystkim, co nam ludziom jako społeczeństwu jest wspólne, na wszystkich płaszczyznach, od rodziny poprzez sąsiedztwo i osiedle do regionu, kraju, Europy i świata. Jest to potężny potencjał instytucji, w których przechowywana jest historia ludzkiej cywilizacji[1].

Bernd Hamm

Szczęście, relacje i kapitał społeczny

Każdego roku 20 marca obchodzony jest Międzynarodowy Dzień Szczęścia. Od 2012 roku publikowany jest także *World Happiness Report*, tworzony przez Wellbeing Research Centre działające przy Uniwersytecie Oksfordzkim. Miarą szczęścia jest w raporcie sześć podstawowych zmiennych: PKB na mieszkańca, oczekiwana długość życia w zdrowiu, poziom kapitału społecznego, wolność, hojność oraz poziom korupcji. Uwzględniając te wskaźniki, opracowywany jest ranking najszczęśliwszych krajów na świecie. Od siedmiu lat na pierwszym miejscu niezmiennie znajduje się Finlandia, za nią Dania i Islandia. Polska w 2025 r. uplasowała się na 26. miejscu, w 2024 r. nasz kraj zajmował 35 pozycję.

W społeczeństwie fińskim szczególnie silne są dwie zasady: po pierwsze, każdy ponosi odpowiedzialność za swoje czyny, po drugie, do osiągnięcia sukcesu niezbędne są zarówno własny wysiłek, jak i wsparcie ze strony społeczeństwa. Inne badania potwierdzają, że najważniejszymi obszarami decydującymi o naszym poczuciu szczęścia są relacje rodzinne i społeczne – z przyjaciółmi, sąsiadami oraz kolegami z pracy.

1 B. Hamm, *Kapitał społeczny z punktu widzenia społecznego*, [w:] L. Frąckiewicz, A. Rączaszek (red.), *Kapitał społeczny*, Wydanie Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 53.

Liczbę możliwych do utrzymania, stabilnych i wartościowych kontaktów społecznych szacuje się na: pięciu przyjaciół, piętnastu bliskich znajomych, pięćdziesięciu dalszych znajomych oraz do stu pięćdziesięciu ogólnie znanych osób, obecnych w sposób stosunkowo stały w naszej sieci społecznościowej i komunikacyjnej[2].

Silne relacje społeczne, oparte na autotelicznych i instrumentalnych wartościach oraz normach takich jak: zaufanie, wzajemność, lojalność, solidarność i uczciwość, stanowią fundament kapitału społecznego. To on wpływa nie tylko na poczucie szczęścia i bezpieczeństwa, ale także na aktywność obywatelską danego społeczeństwa.

Paradoksalnie jednak, ludzie poświęcają na relacje z rodziną i przyjaciółmi zaledwie sześć godzin tygodniowo. Badania wskazują, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat czas ten skrócił się o niemal pół godziny, a co jedenasty badany twierdzi, że nie ma nikogo, na kim mógłby polegać w trudnej sytuacji. Zjawiska takie jak atomizacja społeczeństwa, osłabienie więzi międzyludzkich, zanik solidarności i wspólnotowości czy narastająca aspołeczność powodują, że jednostka traci poczucie bliskości z otaczającymi ją osobami. Trend ten dodatkowo wzmacniają media społecznościowe, określane przez Andrzeja Szahaja mianem „antyspołecznościowych"[3].

2 R. Dunbar, *Przyjaciele. O prawdziwej mocy naszych najważniejszych relacji*, Wydawnictwo Copernicus Center Press, Kraków 2021.

3 A. Szahaj, *Zagubieni w świecie mediów antyspołecznościowych*, „Rzeczpospolita" z 20.01.2023, https://www.rp.pl/plus-minus/art37807971-zagubieni-w-swiecie-mediow-antyspolecznosciowych [dostęp online].

Tymczasem silne relacje społeczne, oparte na autotelicznych i instrumentalnych wartościach oraz normach takich jak: zaufanie, wzajemność, lojalność, solidarność i uczciwość, stanowią fundament kapitału społecznego. To on wpływa nie tylko na poczucie szczęścia i bezpieczeństwa, ale na aktywność obywatelską danego społeczeństwa.

Kapitał społeczny a bezpieczeństwo wspólnoty

Współczesne społeczeństwo, w którym dominują poli-kryzysy — wojny, pandemie, zagrożenia technogenne, terrorystyczne, społeczne i migracyjne — staje się społeczeństwem ryzyka. Zagrożenie ulega egalitaryzacji: wszyscy stają się równi wobec nieszczęść. Odwieczna potrzeba bezpieczeństwa, przejawiająca się w dążeniu do tworzenia warunków koniecznych do przeżycia i swobodnego rozwoju, znajduje dziś swoje zaspokojenie przede wszystkim poprzez kontakt z drugim człowiekiem.

Wspólne działania mają na celu nie tylko wzmacniać poczucie bezpieczeństwa, ale też wytwarzać nawyk współdzielenia obowiązków, co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że w sytuacji zagrożenia jednostki udzielają sobie wzajemnej pomocy, dostarczając tym samym tzw. bezpieczeństwa ontologicznego, które opiera się na zaufaniu. Poziom zaufania społecznego, obok liczby organizacji pozarządowych i aktywności wyborczej, stanowi jeden z podstawowych ilościowych wskaźników kapitału społecznego. Jest on uznawany za równorzędny wobec kapitału ludzkiego, ekonomicznego, fizycznego, kulturowego i intelektualnego.

Na czym polega fenomen kapitału społecznego? Piotr Sztompka, prekursor polskich badań

nad kapitałem społecznym — uznaje, że kapitał społeczny zaspokaja pięć naturalnych potrzeb człowieka: potrzebę bezpieczeństwa egzystencjalnego i emocjonalnego wsparcia; potrzebę kontaktu z innymi; potrzebę potwierdzenia własnej tożsamości i osiągnięć; potrzebę akceptacji i pozytywnej reakcji otoczenia; oraz potrzebę działania zgodnego z oczekiwaniami społecznymi i wartościami uznawanymi w danym środowisku.

Źródłem kapitału społecznego są relacje międzyludzkie — od rodziny, przez sąsiedztwo, wspólnoty zawodowe i lokalne, aż po społeczeństwo narodowe i międzynarodowe. Kapitał ten może przyjmować różne formy: formalne i nieformalne, horyzontalne i wertykalne, normatywne i strukturalne, a także wiążące, pomostowe i łączące. Dodatkowo, jego struktura i siła są determinowane przez historyczne doświadczenia i specyfikę danej grupy społecznej[4].

Jak wskazano, kapitał społeczny oddziałuje na poczucie bezpieczeństwa jednostek i wspólnot. Korelacja ta polega na mobilizacji energii społecznej w służbie celom użytecznym społecznie — takim, które realnie przyczyniają się do wzrostu bezpieczeństwa danej zbiorowości. Ich hierarchia zależy od problemów identyfikowanych w danym środowisku, na konkretnym poziomie jego organizacji oraz od stopnia dokuczliwości dla mieszkańców. Mogą to być zarówno działania na rzecz bezpieczeństwa dzieci na osiedlu, jak i organizowanie obywatelskich patroli w celu przeciwdziałania pospolitej przestępczości.

Wspólne działania mają na celu nie tylko wzmacniać poczucie bezpieczeństwa, ale też wytwarzać nawyk współdzielenia obowiązków, co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że w sytuacji zagrożenia jednostki udzielają sobie wzajemnej pomocy (bezpieczeństwo ontolgiczne oparte na wzajemnym zaufaniu).

Kluczowe znaczenie mają tu inicjatywy lokalne, angażujące zarówno administrację publiczną, organizacje pozarządowe, jak i samych mieszkańców. Kapitał społeczny — odpowiednio pobudzony i ukierunkowany — może być pomnażany i uzupełniany, stanowiąc fundament funkcjonowania społeczeństwa, narodu i państwa. Spoistość narodowa, jak podkreśla Roman Kuźniar, od wieków należy do podstaw obronności państwa[5].

W ujęciu prewencyjno-kryminologicznym nawet akt przestępstwa może mieć funkcję integrującą: społeczna dezaprobata czynu umacnia zbiorową tożsamość i wskazuje wyraźnie granice norm moralnych oraz prawnych. Analogiczne zjawiska występują w innych obszarach bezpieczeństwa. Tam, gdzie aktywność społeczna jest wysoka, gdzie kapitał społeczny ma solidne fundamenty, tam żyje się lepiej i bezpieczniej, a mieszkańcy łatwiej osiągają satysfakcję osobistą, społeczną i zawodową.

4 P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2016, s. 306-308.

5 R. Kuźniar, *Ewolucja środowiska i polityki bezpieczeństwa Polski w ostatnich latach*, [w:] R. Kuźniar (red.), *Bezpieczeństwo Polski w świetle wojny na Wschodzie*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2022, s. 40.

Kapitał społeczny w doświadczeniu historycznym i współczesnym

Potwierdzeniem znaczenia kapitału społecznego są polskie doświadczenia historyczne. Nasze społeczeństwo wielokrotnie wykazywało gotowość do działania na rzecz dobra wspólnego, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. W okresie zaborów, pozbawione własnego państwa, przejęło wiele funkcji państwowych: chroniło i broniło ludność, pielęgnowało kulturę i wartości narodowe oraz dążyło do odzyskania niepodległości. W czasach walk narodowowyzwoleńczych i obu wojen światowych kapitał społeczny odgrywał kluczową rolę – bez zaufania, solidarności i wspólnego celu Polska mogłaby nie powrócić na mapę Europy.

Tam, gdzie aktywność społeczna jest wysoka, gdzie kapitał społeczny ma solidne fundamenty, tam żyje się lepiej i bezpieczniej, a mieszkańcy łatwiej osiągają satysfakcję osobistą, społeczną i zawodową.

W okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej społeczeństwo odwróciło się od instytucji państwowych utożsamianych z komunistyczną władzą, tworząc tzw. społeczeństwo paralelne – alternatywne struktury oparte na nieformalnym, silnie wiążącym kapitale społecznym. Jednocześnie był to okres sprzyjający rozwojowi amoralnego familizmu oraz dualizmu etycznego, który usprawiedliwiał niemoralne działania wobec „obcych", nieprzynależących do grupy. Publiczna własność, traktowana jako niczyja, ulegała dewastacji, często za cichym przyzwoleniem społecznym.

Społeczeństwo przetrwało ponad 40 lat PRL-u dzięki zaradności i mobilizacji kapitału społecznego, zakorzenionego w bliskich relacjach międzyludzkich i wspólnym doświadczeniu niedostatku. To właśnie te warunki społeczne i ekonomiczne zrodziły ruch solidarnościowy – autentyczny wyraz zbiorowej energii i spójności społecznej.

Kolejne traumatyczne doświadczenia, jakim były katastrofalne powodzie w 1997 r., a następnie w 2010 i 2024 r. wykazały, że gdy zawodzą państwowe struktury organizacyjne, niezawodna jest umiejętna i szybka samoorganizacja społeczna, oparta przede wszystkim na wspólnotach sąsiedzkich oraz wsparciu innych podmiotów społecznych. Współczesne doświadczenia, takie jak katastrofalne powodzie w latach 1997, 2010 i 2024, także uwidoczniły potencjał samoorganizacji obywatelskiej. Gdy struktury państwa zawodziły, lokalne wspólnoty – sąsiedzi, mieszkańcy, lokalne organizacje – natychmiast podejmowały działania, broniąc wałów powodziowych, organizując pomoc, usuwając skutki kataklizmu. Wydarzenia z lipca 1997 roku pokazały też mniej chlubne strony: lekceważenie ostrzeżeń, zwlekanie z reakcją, spekulację i szabrownictwo. Z kolei wrześniowa powódź 2024 roku pokazała wzorową mobilizację i solidarność społeczną.

Polacy wielokrotnie dowodzili zdolności do działania na rzecz dobra wspólnego – w czasie zaborów, wojen i PRL, tworząc niezależne instytucje i ruchy społeczne, a także w obliczu współczesnych kryzysów, takich jak powodzie czy wojna w Ukrainie. To świadectwo głębokich zasobów społecznej solidarności i gotowości do samoorganizacji.

Jednym z najbardziej wyrazistych dowodów siły polskiego kapitału społecznego była jednak reakcja Polaków na masowy napływ uchodźców z Ukrainy. Społeczeństwo zareagowało natychmiast, spontanicznie wykazując ogromną bezinteresowność, solidarność i skuteczność. W pierwszych dniach kryzysu to nie państwo, ale obywatele podjęli działania pomocowe. Dopiero później dołączyły organizacje pozarządowe, a w następnej kolejności – instytucje publiczne, które musiały uruchomić odpowiednie procedury.

Kapitał społeczny jako warunek bezpieczeństwa narodowego

Kapitał społeczny, jaki tworzy i rozwija społeczeństwo, to zasób relacji, więzi i sieci społecznych opartych na normach i wartościach moralnych: zaufaniu, wzajemności, lojalności, solidarności i uczciwości. Wartości te przekładają się na pamięć o zobowiązaniach, wywiązywanie się z nich oraz gotowość do współdziałania. Sieci społeczne regulowane nie tylko prawem, lecz także zwyczajem i moralnością, wiążą jednostkę ze wspólnotą w sposób umożliwiający skuteczne działanie dla dobra wspólnego – w tym bezpieczeństwa.

Kapitał społeczny stanowi potencjał w codziennych działaniach profilaktyczno-prewencyjnych na rzecz bezpieczeństwa, lecz jego rola staje się szczególnie istotna w sytuacjach nadzwyczajnych – zagrożenia życia i zdrowia, utraty mienia czy degradacji środowiska. Jego pełne wykorzystanie powinno być priorytetem w strategii bezpieczeństwa narodowego. To nie tylko rezerwa społecznej energii, ale niezbędny zasób budujący odporność zbiorową i gotowość do reagowania na wyzwania XXI wieku.

Kapitał społeczny stanowi potencjał w codziennych działaniach profilaktyczno-prewencyjnych na rzecz bezpieczeństwa, lecz jego rola staje się szczególnie istotna w sytuacjach nadzwyczajnych – zagrożenia życia i zdrowia, utraty mienia czy degradacji środowiska. Jego pełne wykorzystanie powinno być priorytetem w strategii bezpieczeństwa narodowego. To nie tylko rezerwa społecznej energii, ale niezbędny zasób budujący odporność zbiorową i gotowość do reagowania na wyzwania XXI wieku. ■

O AUTORCE

Aleksandra Skrabacz – doktor habilitowany nauk wojskowych. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na obszarze cywilnej organizacja obrony narodowej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki ochrony ludności, mienia i obiektów, obrony cywilnej, ratownictwa, bezpieczeństwa społecznego, zarządzania kryzysowego oraz edukacji dla bezpieczeństwa i kapitału społecznego. Jest autorem i współautorem wieku publikacji zwartych i ciągłych w tych obszarach tematycznych.
W latach 2006-2012 była dyrektorem Centralnej Biblioteki Wojskowej w Warszawie, a w okresie 2013-2017 zajmowała stanowisko dyrektora Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej w Warszawie. Od marca 2018 r. jest pracownikiem Wydziału Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej na stanowisku profesora uczelni. Pełni funkcję kierownika studiów podyplomowych: *Ochrona i obrona ludności wobec współczesnych wyzwań*, a od 2022 r. organizuje cykliczną konferencję naukową: *Zarzadzanie kryzysowe – ochrona ludności – ratownictwo*, skupiającą środowiska naukowe i zawodowe z całej Polski. Jest również członkiem Senatu Wojskowej Akademii Technicznej w kadencji 2024–2028.

Miasta rezylientne a bezpieczeństwo państwa

Aldo Vargas-Tetmajer
Krajowy Punkt URBACT, Związek Miast Polskich

Miasta przyjmują na siebie większość oddziaływań globalnych wstrząsów oraz ich skutków. Odporność struktur społeczno-przestrzennych i organizacyjnych miast przesądza o bezpieczeństwie ich samych jak i całego państwa. Sprzężenia skutków zmian klimatu, fal migracyjnych i zmian demograficznych, kryzysów energetycznych, finansowych zawirowań, wyzwań zdrowotnych czy cyfrowych zakłóceń, wymuszają zmianę dotychczasowych modeli zarządzania. Miasta muszą zwiększać odporność i budować rezyliencję poprzez reorganizację swoich struktur i zmianę modelu zarządzania. W centrum nowego paradygmatu znajdują się odporność na zagrożenia, zwinność w reagowaniu na gwałtowne zmiany i zdolność do szybkiej regeneracji po doznanych kryzysach.

Wyzwania dla miast: wysoka złożoność i wzajemne sprzężenia

Miasta są dziś nie tylko miejscem koncentracji ludności, ale również głównymi centrami decyzyjnymi, zarządcami i niekiedy właścicielami zasobów i infrastruktury. Pełnią również rolę regulatora działań i przepływów towarów, informacji i energii na swoim obszarze.

Ustawa o samorządzie gminnym określa zakres odpowiedzialności za większość spraw publicznych o znaczeniu lokalnym, w tym rozstrzyganiu w sprawach poszczególnych sektorów i obszarów aktywności miejskich. Nakłada również na samorządy obowiązki w zakresie zapewniania porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli. Bezpieczeństwo Państwa opiera się zatem w przeważającej mierze na sprawczości miast i ich odporności na wstrząsy i zawirowania. Stabilność ustroju zależna jest od siły ośrodków miejskich i ich obszarów funkcjonalnych. Pytanie o bezpieczeństwo Polski sprowadzić można zatem do pytania o odporność naszych miast, m.in. w kontekście następstw wojny w Ukrainie.

Polskie miasta mają za sobą kilkadziesiąt lat stosunkowo stabilnego rozwoju i korzystania z dotacji unijnych. Inwestycje w infrastrukturę, rewitalizacja przestrzeni publicznych, cyfryzacja usług i rozwój lokalnej przedsiębiorczości stworzyły warunki dla rozwoju społecznego i gospodarczego. Możemy jednak zakładać, że dobra passa nie będzie trwała wiecznie.

O wzroście warto dziś rozmawiać inaczej, ponieważ zmienia się jego dynamika a mechanizmy, które go zasilają ulegają na naszych oczach dość wyraźnym i gwałtownym zmianom. Zagrożenia globalne i wyzwania lokalne wpływają destrukcyjnie na dotychczasową równowagę systemową. Unaoczniają kruchość systemów, które do tej pory wydawały się stabilne. W obliczu rosnącej liczby różnego rodzaju wyzwań i zagrożeń, systemy miejskie reagują zwykle usztywnieniem procedur, zamiast zwiększaniem elastyczności i wzmacnianiem zdolności adaptacyjnych. Odczuwalna jest w miastach potrzeba wypracowania większej elastyczności w podejściu do wyzwań i zdolności do radzenia sobie ze skutkami destrukcyjnych zdarzeń.

Równolegle do inwestowania w rozwój, miasta muszą wzmacniać odporność i rozwijać rezyliencję, czyli zdolność do szybkiego reagowania na kryzysy i sprawnego powrotu do równowagi po doznanych załamaniach. Od tego zależy bezpieczeństwo samych miast jak i całego kraju.

Miasta mają obecnie czas na przygotowanie się na wiele zagrożeń i podjęcie działań prowadzących do efektywnej transformacji i skutecznej adaptacji do nadchodzących zmian oraz ich konsekwencji.

Nie można mówić o odporności i rezyliencji bez zrozumienia wielowymiarowości miasta jako złożonego układu społecznego, gospodarczego, infrastrukturalnego i informacyjnego, w którym struktury administracyjne pełnią decydującą rolę. Nie sposób je też rozwijać bez uświadomienia sobie złożoności zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych wyzwań, z którymi miasta się borykają.

Zagrożenia zewnętrzne

Współczesne miasta muszą radzić sobie z wyzwaniami, których charakter i skala znacznie przekraczają tradycyjne procedury administracyjne. Pandemia COVID-19 ujawniła ograniczenia systemów ochrony zdrowia i służb komunalnych. Uświadomiła nam, że państwo i samorząd lokalny w tym zakresie musi polegać na daleko idącej współpracy z partnerami lokalnymi.

Wojna w Ukrainie naruszyła poczucie bezpieczeństwa i zmusiła samorządy do rewizji polityk energetycznych i reorganizacji pomocy humanitarnej, w czym znaczącą rolę odegrał sektor prywatny i społeczeństwo obywatelskie.

W międzyczasie zmiany klimatu prowadzą do coraz bardziej ekstremalnych zjawisk pogodowych, które zagrażają infrastrukturze i zasobom wodnym. Naprzemienne ulewy i susze działają niszcząco na infrastrukturę i wpływają destabilizująco na usługi, na łańcuchy dostaw, w tym żywnościowych.

Rosnące wykorzystanie technologii IT w sektorze publicznym zmienia sposób funkcjonowania usług miejskich, jednocześnie tworząc nowe zależności np. od systemów informatycznych czy korporacji cyfrowych. Dochodzi do tego niewiedza o gwałtownie rosnącej roli i możliwościach sztucznej inteligencji.

W sektorze energii sytuacja zdaje się wskazywać na słabą gotowość obecnych sieci energetycznych na zmianę struktury jej produkcji, oraz zbytnią zależność od monopoli. Konieczne staje się odpowiednie zróżnicowanie źródeł energii jak i modeli jej wykorzystania, przez instytucje i społeczeństwo.

Presja migracyjna, napędzana rosnącym zapotrzebowaniem na tanią siłę roboczą, ale też wspomnianymi wcześniej zmianami klimatu, będzie w przyszłości tylko rosnąć. Miasta muszą dostosować się do nowej rzeczywistości, aby zniwelować ryzyko wzrostu napięć społecznych karmiących polityczny populizm.

Rosnąca złożoność zagrożeń prowadzi do ich sprzężeń – nie występują już pojedynczo, lecz w układach wzajemnie się wzmacniających. Odpowiedź na nie wymaga bardziej zintegrowanego podejścia, łączącego kadry i zasoby publiczne z potencjałem innych sektorów i społeczeństwa obywatelskiego.

Na horyzoncie zarysowują się wojny handlowe i inne zawirowania makroekonomiczne, które mogą wpłynąć na gospodarkę szczególnie średnich i małych miast. W ich przypadku konieczność reorganizacji łańcuchów dostaw i wzrost kosztów produkcji mogą osłabić sektor prywatny bardziej, niż w większych ośrodkach[1]. Wpłynie to też na ich dochody z tytułu podatków lokalnych. Aby zmniejszyć potencjalne negatywne skutki takiej sytuacji potrzebna jest większa autonomia lokalnych gospodarek.

Wyzwania wewnętrzne

Powyższe zagrożenia, jak i szereg mniej oczywistych, nakładają się na określone uwarunkowania wewnętrzne dla miast. Ich administracja opiera się na strukturze hierarchicznej w układzie sektorowym. Między poziomami zarządzania jak również między wydziałami istnieją bariery w przepływie informacji. Procedury administracyjne cechuje nadmierna regulacja oraz zmienność zasad, co dławi efektywność i skuteczność miast do radzenia sobie z coraz nowszymi, nieoczekiwanymi wyzwaniami.

Dla sporej części z nich wyzwaniem jest również sytuacja finansowa. Kurczące i starzejące się miasta mierzą się z problemem malejących wpływów z podatków, a co za tym idzie - trudnościami z utrzymaniem szkół, przychodni i transportu publicznego. Systematyczne pogłębianie się luki finansowej może przekładać się negatywnie na przyszłe możliwości inwestycyjne.

Mieszkańców ubywa zwłaszcza w miastach średnich i małych, położonych dalej od większych ośrodków, co nieodwracalnie wpływa na układ osadniczy kraju. Braki kadrowe odczuwalne są w administracji publicznej ale też sektorach średniej przedsiębiorczości, ochrony zdrowia i edukacji.

Równocześnie wzrasta liczba mieszkańców metropolii, jednak ich potrzeby są bardzo

1 Zob. https://www.oxfordeconomics.com/resource/trade-policy-uncertainty-weakens-the-short-term-outlook-for-european-cities/ [dostęp online].

zróżnicowane, a to wzmacnia napięcia społeczne i konflikty w przestrzeni miejskiej.

Samorządy lokalne utraciły w dużej mierze możliwość kształtowania polityki mieszkaniowej a sektor prywatny nastawiony jest na maksymalizacji zysków. W efekcie, pomimo wzrostu powierzchni mieszkalnej, zwłaszcza te większe, odczuwają ciągły niedobór dostępnych, również finansowo, mieszkań. Mniejsze ośrodki będą z kolei musiały sobie radzić z rosnącą liczbą pustostanów.

Sprzężenie różnych zagrożeń może powodować kumulacje negatywnych zdarzeń, czyli sytuacje w których awaria jednego elementu systemu powoduje szereg załamań w innych obszarach. Przykładem była niedawna awaria systemu energetycznego w kilku krajach południowo-zachodniej Europy. Miała wpływ na mobilność, transakcje finansowe czy organizację pracy i dostarczanie usług we wszystkich miastach tego obszaru.

Taka logika „efektu domina" wymaga od miast nie tylko planów awaryjnych, ale scenariuszy systemowych i zdolności operacyjnych do działania w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Wzmacnianie rezyliencji miejskiej

Transformacja mechanizmów funkcjonowania miast i ich adaptacja do zmieniających się warunków (w tym na sprzężone oddziaływanie zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych wyzwań), jest konieczna do zapewnienia im zdolności do dalszego funkcjonowania. Od ich odporności i rezyliencji, czyli zdolności do szybkiej regeneracji po doznanych załamaniach zależy bezpieczeństwo ich mieszkańców oraz trwałość państwa.

Wzmacnianie rezyliencji miejskiej polega na rozwijaniu kilku ważnych cech. Po pierwsze, na poprawie elastyczności, czyli zdolności do przyjęcia usterek i awarii bez doświadczania katastrofalnych konsekwencji. Po drugie, na umiejętności dynamicznej reorganizacji, zarówno infrastrukturalnej jak i funkcjonalnej, np. w oparciu o lokalne partnerstwa między-sektorowe bądź między-samorządowe. Po trzecie na przyswajalności, czyli zdolność do wdrażania procedur samo-regeneracyjnych w oparciu o własne i cudze doświadczenia. Po czwarte, na rozbudowywaniu redundancji, czyli nadmiarowości ważnych elementów czy zasobów systemu, zapewniająca nieprzerwane dostarczanie usług pomimo uszkodzeń, nie tylko w sektorze publicznym.

Bezpieczne, odporne i rezylientne miasta to warunek trwałości państwa w XXI wieku. Ich siła i zdolność współdziałania mieszkańców będą decydować o tym, czy Polska okaże się odporna wobec nasilających się globalnych wstrząsów i zdolna do szybkiej regeneracji po doznaniu załamania.

Unia Europejska ogłosiła w tym roku „wspólny komunikat w sprawie strategii na rzecz unii gotowości, aby możliwe było sprostanie pogłębiającym się wyzwaniom dnia dzisiejszego, a także przyszłym kryzysom"[2]. Dokument ten określa kilka kluczowych aspektów działań przygotowawczych, istotnych również dla samorządów. Są to: prognozowanie i przewidywanie zdarzeń kryzysowych,

2 Wspólny komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategii na rzecz unii gotowości (EUR-Lex – 52025JC0130 [dostęp online]).

wzmocnienie rezyliencji niezbędnych funkcji społecznych, przygotowanie ludności do radzenia sobie z wyzwaniami, wzmocnienie współpracy publiczno-prywatnej, wypracowanie mechanizmów współpracy cywilno-wojskowej, praca nad koordynacją reagowania kryzysowego oraz wzmocnienie rezyliencji dzięki partnerstwom zewnętrznym.

Stawia to miasta przed wymogiem wdrażania zmian strukturalnych, w tym wdrażania bardziej zintegrowanego modelu zarządzania i uelastyczniania pracy. To proces, który angażuje wszystkich aktorów życia miejskiego: urzędników, radnych, aktywistów, przedsiębiorców, naukowców i mieszkańców. Każdy z tych podmiotów wnosi unikalne kompetencje i zasoby, które mogą wzmacniać miejską odporność i rezyliencję. Ważna jest też inwestycja w kadry, czyli skuteczne pozyskiwanie pracowników oraz ich ciągły rozwój.

W sytuacji kurczenia się puli dostępnych środków inwestycyjnych, rośnie znaczenie umiejętności sięgania po alternatywne źródła finansowania oraz bardziej racjonalnego wykorzystania własnych zasobów, w tym np. w ramach zamówień publicznych. Projekty „miękkie" okazują się równie ważne co „twarde" działania inwestycyjne.

Dobrym sposobem przygotowywania miast do radzenia sobie z wyzwaniami i zagrożeniami, przed którymi stoją, jest ich udział w partnerstwach i programach europejskich, takich jak URBACT, Interreg, Horyzont Europa, LIFE lub inne. Oferta jest bardzo różnorodna a udział polskich miast mógłby potencjalnie być znacznie większy niż obecnie.

Przykłady projektów krajowych czy zagranicznych z udziałem miast polskich pokazują, że tworzenie lokalnych partnerstw współpracujących ze sobą przedstawicieli różnych sektorów, przekłada się na lepsze gospodarowanie zasobami i większą skuteczność realizacji zadań własnych samorządów.

W miarę jak kolejne fale kryzysów będą testować zdolności instytucji publicznych do działania, miasta okażą się największym zasobem strategicznym i to w nich rozstrzygnie się przyszłość Polski. Jeśli proces adaptacji i transformacji zostanie dobrze przeprowadzony, miasta znajdą również sposoby na dalszy jakościowy rozwój. ■

O AUTORZE

Aldo Vargas-Tetmajer – koordynator Krajowego Punktu URBACT przy Związku Miast Polskich. Wspiera polskich partnerów projektów URBACT, zajmuje się promocją konkursów i osiągnięć sieci projektowych URBACT. Uczestniczy w projektach dot. rozwoju miast realizowanych przez ZMP. Jest aktywny w działaniach dot. polityki miejskiej w UE.

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku

Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego

W Pomorskim Funduszu Rozwoju oferujemy proste i dostępne finansowanie, które napędza rozwój regionu. Działamy odpowiedzialnie, łącząc wsparcie gospodarcze z troską o środowisko i potrzeby społeczne.

DLA KOGO DZIAŁAMY?

MŚP

SAMORZĄDY

PRZEDSZKOLA

Dowiedz się więcej na pfr.zpomorskim.pl

KONGRES OBYWATELSKI

INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

POMORSKI THINKLETTER

DOTYCHCZASOWE OSIĄGNIĘCIA

20
numerów

22
debat online

ponad
400
autorów

ponad
112 500
dedykowanych wysyłek e-mail

ponad
4200
stron publikacji

ponad
250 000
odbiorców uzyskanych poprzez kanały naszych autorów i instytucjonalnych partnerów

blisko
94 000
widzów debat online

OPINIE

Mieczysław Struk

Marszałek Województwa Pomorskiego

Cieszę się, że w 2020 roku zaufaliśmy Instytutowi Badań nad Gospodarką Rynkową, który zaproponował, by w miejsce Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego, odwołanego z powodu pandemii, zacząć wydawać „Pomorski Thinkletter" i organizować debaty online. Ta decyzja wydała dobre i obfite owoce. Jesteśmy dumni, że możemy być strategicznym partnerem tego kwartalnika.

Aleksandra Dulkiewicz

Prezydent Gdańska

„Pomorski Thinkletter" to ważne forum prezentowania myśli, które zgodnie z założycielskimi tezami skupiają się na budowaniu pomostów między przedstawicielami różnych sektorów i branż reprezentujących również przeciwstawne opcje polityczne, często bardzo spolaryzowane. To ewenement na polskim rynku wydawniczym udowadniający, że osiąganie wspólnych celów jest możliwe we współpracy i dialogu. W świecie, w którym jakość przestała być priorytetem, kwartalnik wyróżnia się w sposób znaczący poziomem artykułów oraz prowadzonych na jego łamach dyskusji. Jestem dumna, że po raz kolejny w historii wiatr zmian powiał od morza…

prof. Jerzy Bralczyk

Uniwersytet Warszawski

Łączy nas to, co dzielimy ze sobą. „Pomorski Thinkletter" zaprasza nas do dzielenia się tym, czym dzielić się najtrudniej – opiniami, przemyśleniami, naszymi różnymi perspektywami postrzegania świata. Dzięki atmosferze wzajemnego szacunku, otwartości i zrozumienia oraz dbałości o kulturę języka, to wymagające zadanie okazuje się możliwe, przyjemne i inspirujące.

prof. Jerzy Buzek

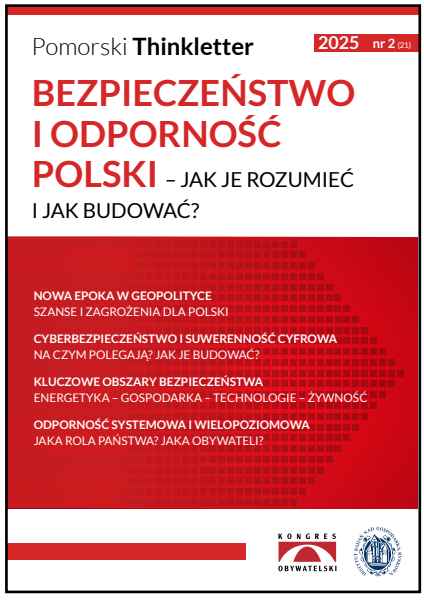
b. Poseł do Parlamentu Europejskiego, Przewodniczący Parlamentu Europejskiego w latach 2009-2012, Prezes Rady Ministrów w latach 1997-2001

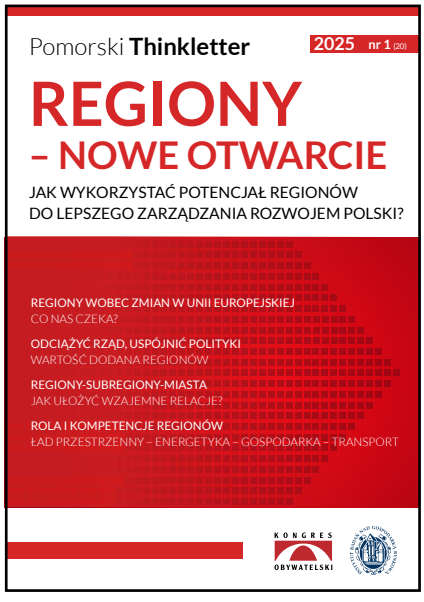
Bardzo cenię wydawany w Gdańsku „Pomorski Thinkletter" jako ważne miejsce debaty publicznej w Polsce. Na najwyższe uznanie zasługuje jego dojrzałość i otwartość na różne środowiska ideowe i zawodowe, na różne pokolenia, na różne perspektywy i wrażliwości terytorialne. Polska potrzebuje tego rodzaju „hubu komunikacyjnego", by wydobywać z siebie mądrość zbiorową służącą dobremu zrozumieniu współczesnych wyzwań i nowego wspólnego kierunku oraz woli, by im sprostać. „Pomorski Thinkletter" to kwartalnik wart dostrzeżenia, czytania i wspierania.

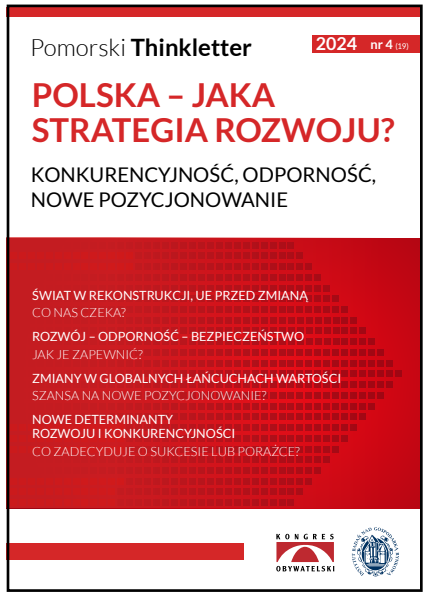
Anna Streżyńska

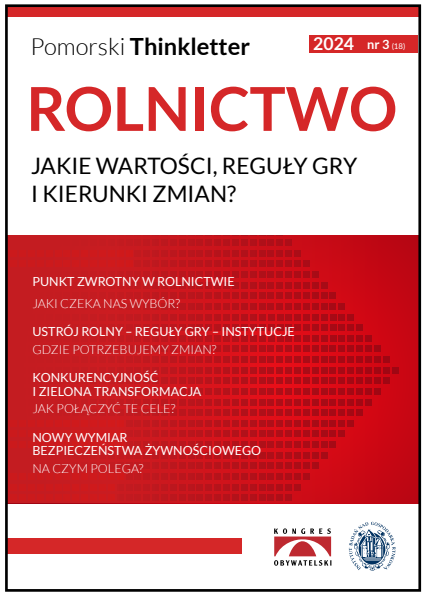
ekspert rynku ICT, Minister Cyfryzacji w latach 2015-2018, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

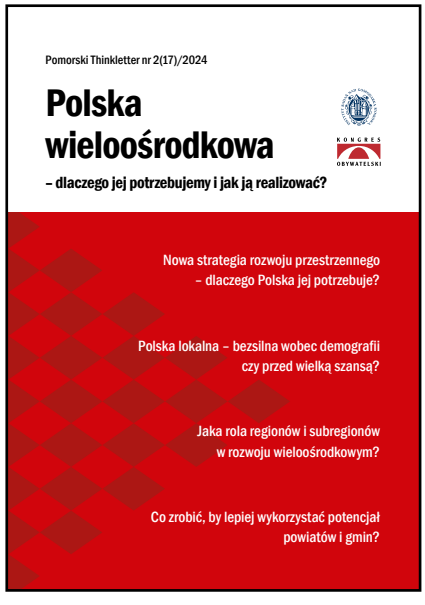
„Pomorski Thinkletter" należy zaliczyć do nielicznych już ośrodków idei, które patrzą na wyzwania stojące przed Polską i Polakami z perspektywy dobra wspólnego i troski o państwo. Publikacje z tej serii nie są jednak „zestawem gotowych rekomendacji" czy kolejnym wycinkowym raportem – traktują czytelnika po partnersku. Asystują na drodze do prawdy oraz prowadzą ku „istocie rzeczy" – nie narzucając jednej interpretacji świata.


Pomorski Thinkletter
2025 nr 2 (21)
BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI – JAK JE ROZUMIEĆ I JAK BUDOWAĆ?
NOWA EPOKA W GEOPOLITYCE
SZANSE I ZAGROŻENIA DLA POLSKI
CYBERBEZPIECZEŃSTWO I SUWERENNOŚĆ CYFROWA
NA CZYM POLEGAJĄ? JAK JE BUDOWAĆ?
KLUCZOWE OBSZARY BEZPIECZEŃSTWA
ENERGETYKA – GOSPODARKA – TECHNOLOGIE – ŻYWNOŚĆ
ODPORNOŚĆ SYSTEMOWA I WIELOPOZIOMOWA
JAKA ROLA PAŃSTWA? JAKA OBYWATELI?
KONGRES OBYWATELSKI

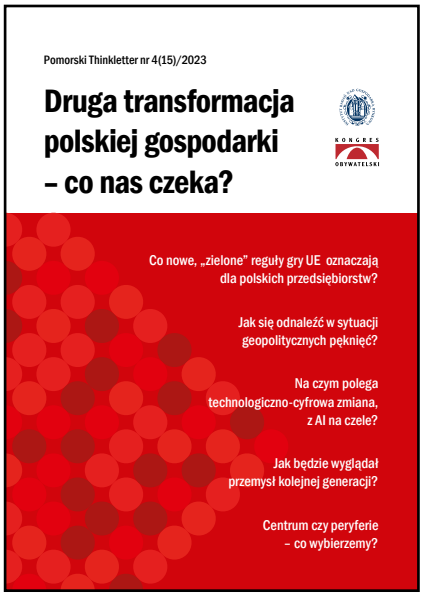

Pomorski Thinkletter
2025 nr 1 (20)
REGIONY – NOWE OTWARCIE
JAK WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ REGIONÓW DO LEPSZEGO ZARZĄDZANIA ROZWOJEM POLSKI?
REGIONY WOBEC ZMIAN W UNII EUROPEJSKIEJ
CO NAS CZEKA?
ODCIĄŻYĆ RZĄD, USPÓJNIĆ POLITYKI
WARTOŚĆ DODANA REGIONÓW
REGIONY-SUBREGIONY-MIASTA
JAK UŁOŻYĆ WZAJEMNE RELACJE?
ROLA I KOMPETENCJE REGIONÓW
ŁAD PRZESTRZENNY – ENERGETYKA – GOSPODARKA – TRANSPORT
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter
2024 nr 4 (19)
POLSKA – JAKA STRATEGIA ROZWOJU?
KONKURENCYJNOŚĆ, ODPORNOŚĆ, NOWE POZYCJONOWANIE
ŚWIAT W REKONSTRUKCJI, UE PRZED ZMIANĄ
CO NAS CZEKA?
ROZWÓJ – ODPORNOŚĆ – BEZPIECZEŃSTWO
JAK JE ZAPEWNIĆ?
ZMIANY W GLOBALNYCH ŁAŃCUCHACH WARTOŚCI
SZANSA NA NOWE POZYCJONOWANIE?
NOWE DETERMINANTY ROZWOJU I KONKURENCYJNOŚCI
CO ZADECYDUJE O SUKCESIE LUB PORAŻCE?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter
2024 nr 3 (18)
ROLNICTWO
JAKIE WARTOŚCI, REGUŁY GRY I KIERUNKI ZMIAN?
PUNKT ZWROTNY W ROLNICTWIE
JAKI CZEKA NAS WYBÓR?
USTRÓJ ROLNY – REGUŁY GRY – INSTYTUCJE
GDZIE POTRZEBUJEMY ZMIAN?
KONKURENCYJNOŚĆ I ZIELONA TRANSFORMACJA
JAK POŁĄCZYĆ TE CELE?
NOWY WYMIAR BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO
NA CZYM POLEGA?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter nr 2(17)/2024
Polska wieloośrodkowa
– dlaczego jej potrzebujemy i jak ją realizować?
Nowa strategia rozwoju przestrzennego – dlaczego Polska jej potrzebuje?
Polska lokalna – bezsilna wobec demografii czy przed wielką szansą?
Jaka rola regionów i subregionów w rozwoju wieloośrodkowym?
Co zrobić, by lepiej wykorzystać potencjał powiatów i gmin?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter nr 1(16)/2024
Samorządy – nowe otwarcie
Co o idei Samorządnej Rzeczpospolitej myślą dziś jej „ojcowie założyciele"?
Przewrót kopernikański w funkcjonowaniu samorządów – na czym polega, dlaczego go potrzebujemy?
Jak otworzyć samorządy na mieszkańców i NGO-sy?
Rola, kompetencje i przyszłość samorządowych regionów – co nas czeka, jak poprawić mechanizmy polityki regionalnej?
W jaki sposób wzmocnić fundamenty finansowe samorządów?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter nr 4(15)/2023
Druga transformacja polskiej gospodarki – co nas czeka?
Co nowe, „zielone" reguły gry UE oznaczają dla polskich przedsiębiorstw?
Jak się odnaleźć w sytuacji geopolitycznych pęknięć?
Na czym polega technologiczno-cyfrowa zmiana, z AI na czele?
Jak będzie wyglądał przemysł kolejnej generacji?
Centrum czy peryferie – co wybierzemy?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter nr 3(14)/2023
Polskie rolnictwo u progu wielkiej transformacji
Globalna perspektywa żywieniowa – czy powinniśmy się bać?
Polskie rolnictwo wobec integracji Ukrainy z UE
Jak rozwijać sektor z troską o klimat i środowisko?
Modernizacja rolnictwa i wsi – jakie kierunki?
Woda, ziemia i bioróżnorodność – jak zadbać o kluczowe zasoby?
KONGRES OBYWATELSKI


Pomorski Thinkletter nr 2(13)/2023
Regiony motorem drugiej fali modernizacji Polski?
Dlaczego regiony są kluczem do drugiej fali modernizacji Polski?
Jak połączyć zieloną transformację z transformacją instytucjonalno-kulturową?
Nowa geografia rozwoju regionalnego – jakie siły napędowe i kierunki?
Dlaczego musimy połączyć planowanie przestrzenne z rozwojem gospodarczym?
Jak budować siłę kapitałową regionów?
KONGRES OBYWATELSKI

„Pomorski Thinkletter” to nowy jakościowo **hub komunikacyjny** wokół wyzwań rozwojowych Pomorza i Polski, zainicjowany oraz wydawany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (z siedzibą w Gdańsku) w ramach Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego.

Zależy nam, aby „Pomorski Thinkletter” był przestrzenią skupiającą przedstawicieli różnych sektorów i branż – zarówno osoby zaangażowane społecznie, jak i sektor nauki, biznesu czy administracji. Chcemy, aby była to agora wielostronnej dyskusji, wymiany doświadczeń oraz uspójniania perspektyw.

Zachęcamy do **zapisania się do grona stałych odbiorców**, aby informację o nowych wydaniach otrzymywać bezpośrednio na adres e-mail. Subskrypcja jest **bezpłatna**.

Dotychczas opublikowane numery:

- **1/2025** ***Regiony – nowe otwarcie. Jak wykorzystać potencjał regionów do lepszego zarządzania rozwojem Polski?***
- **4/2024** ***Polska - jaka strategia rozwoju? Konkurencyjność, odporność, nowe pozycjonowanie***
- **3/2024** ***Rolnictwo – jakie wartości, reguły gry i kierunki zmian?***
- **2/2024** ***Polska wieloośrodkowa – dlaczego jej potrzebujemy i jak ją realizować?***
- **1/2024** ***Samorządy – nowe otwarcie***
- **4/2023** ***Druga transformacja polskiej gospodarki – co nas czeka?***
- **3/2023** ***Polskie rolnictwo u progu wielkiej transformacji***
- **2/2023** ***Regiony motorem drugiej fali modernizacji Polski?***
- **1/2023** ***Zielona transformacja i rozwój miast***
- **4/2022** ***Nowa era globalizacji – co nas czeka, jakie szanse dla Polski?***
- **3/2022** ***Zielona transformacja polskiego rolnictwa – sens, filozofia i drogi do celu***
- **2/2022** ***Polskie regiony wobec nowej rzeczywistości***
- **1/2022** ***Jaka logika rozwoju miast?***
- **4/2021** ***Człowiek vs. algorytmy i sztuczna inteligencja – kto kogo zaprogramuje?***
- **3/2021** ***Sens i drogi do Zielonego Ładu***
- **2/2021** ***Drogi do innowacyjnych regionów i Polski***
- **1/2021** ***Siła sąsiedztwa i lokalności dla budowy lepszej Polski***
- **3/2020** ***Siła lokalności dla budowy Europejskiego Zielonego Ładu***
- **2/2020** ***Stawka i oblicza cyfryzacji***
- **1/2020** ***Pomorskie miasta wobec pandemii i wyzwań klimatycznych***

Wszystkie numery w wygodnym formacie PDF można pobrać na stronie **www.kongresobywatelski.pl**