

POLSKA WOBEC GEOPOLITYKI SIŁY I TECHNODOMINACJI

OSTRA GRA O NOWY PODZIAŁ ŚWIATA

– ZANIK REGUŁ, ROSNĄCA ROLA SIŁY
I „WEAPONIZACJA” ZALEŻNOŚCI

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI?

– PRZYFRONTOWEGO PAŃSTWA
EUROPEJSKIEGO ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

ADMIN CZY USER

– JAK NAWIGOWAĆ W NOWYM
CYFROWYM ŚWIECIE?

UNIA EUROPEJSKA JAKO MNOŻNIK SIŁY POLSKI

– JAK TO OSIĄGNAĆ?

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”.

Partnerzy



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

maritex[®]
ELECTRONIC COMPONENTS



PFR
Polski Fundusz Rozwoju

Łukasiewicz
Sieć Badawcza

Spis treści

| | | |
|------|--|-----|
| I. | Uzbrojona geopolityka i gospodarka – jak grać w tę grę? | 15 |
| II. | Technodominacja i technofeudalizm – czym są, do czego prowadzą, jakie wnioski dla Polski? | 62 |
| III. | Drogi do suwerenności technologicznej | 106 |
| IV. | Drogi do suwerenności gospodarczej | 139 |
| V. | Jaki model suwerenności dla Polski? – inspiracje z doświadczeń innych krajów | 186 |

UZBROJONA GEOPOLITYKA I GOSPODARKA – JAK GRAĆ W TĘ GRĘ?



Polska wobec geopolityki siły i technodominacji – czas na zmianę strategii 16

Jan Maria Szomburg, Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Dotychczasowy model globalizacji, oparty na przewidywalności i wzajemnych korzyściach, ulega erozji. Zależności stają się narzędziem nacisku, relacje międzynarodowe nabierają charakteru transakcyjnego, a przewaga siły coraz częściej zastępuje reguły. Równolegle postępuje technodominacja – koncentracja kontroli nad kluczowymi technologiami, danymi i infrastrukturą cyfrową w rękach wąskiej grupy podmiotów powiązanych z najsilniejszymi państwami. Dla krajów średniej wielkości, takich jak Polska, oznacza to konieczność redefinicji strategii bezpieczeństwa i rozwoju. Jak w tych warunkach zachować podmiotowość i zdolność do działania?

Suwerenność cyfrowa jako fundament bezpieczeństwa państwa 20

dr Krzysztof Gawkowski, Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Cyfryzacji

Wojna w Ukrainie pokazała, że współczesna geopolityka nie toczy się wyłącznie na polach bitew. Rozstrzyga się również w sieciach energetycznych, systemach administracyjnych i algorytmach platform cyfrowych. W warunkach permanentnej presji hybrydowej państwo, które nie kontroluje swojej infrastruktury cyfrowej, nie jest zdolne egzekwować prawa wobec globalnych podmiotów technologicznych ani skutecznie chronić przestrzeni informacyjnej, traci realną zdolność działania. Suwerenność cyfrowa staje się jednym z kluczowych filarów bezpieczeństwa narodowego.



Między regułami a siłą. Europa i Polska w świecie geopolitycznych podziałów 24

Michał Baranowski, Wiceminister Rozwoju i Technologii

Dotychczasowy model globalizacji, oparty na wzroście i maksymalizacji korzyści ekonomicznych, ustępuje miejsca rzeczywistości, w której coraz większą rolę odgrywają siła i bezpieczeństwo. Jesteśmy w trakcie rozpadu starego ładu, a nowy dopiero się kształtuje – w bardziej fragmentarycznym i mniej przewidywalnym świecie. W tej sytuacji Unia Europejska stawia na utrzymanie reguł, jednocześnie wzmacniając swoją odporność oraz redefiniując podejście do inwestycji i przemysłu. Polska, znajdując się dziś w centrum europejskiej debaty, ma realny wpływ na kierunek tych zmian. Czy wykorzystamy ten moment, aby współtworzyć nowy porządek gospodarczy Europy – z korzyścią dla nas samych?



Polska – w kierunku twardego rdzenia Europy32

prof. Roman Kuźniar, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Dwa geopolityczne punkty zwrotne – wojna w Ukrainie wywołana agresją Rosji oraz redefinicja polityki USA – kończą epokę polskich złudzeń dotyczących trwałości dotychczasowego ładu. Nie wystarczy już odwoływać się do oczywistości transatlantyckiego zakotwiczenia ani budować regionalnych formatów o ograniczonej sile sprawczej. W świecie powracającej *power politics* Polska musi jasno określić swoje miejsce: nie na peryferiach, nie w iluzorycznych projektach międzymorskich, lecz w twardej rdzeniu Europy zdolnym do realnej obrony bezpieczeństwa i budowania przewagi rozwojowej. To wybór strategiczny, który zdecyduje o naszej podmiotowości na kolejne dekady.



Polskie dylematy między sojuszem z USA a europejskimi interesami38

Eugeniusz Smolar, publicysta, analityk, Członek Rady Fundacji Centrum Stosunków Międzynarodowych, Wiceprzewodniczący Rady Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych, były Dyrektor Sekcji Polskiej BBC

Europa i Polska wchodzi w okres strategicznej niepewności, w którym bezpieczeństwo w mniejszym stopniu opierać się będzie na trwałych gwarancjach, a w coraz większym na nieustannej rekalkulacji interesów i zdolności do elastycznego reagowania na zmiany w układzie sił. Dla Polski oznacza to konieczność jednoczesnego utrzymywania strategicznego partnerstwa ze Stanami Zjednoczonymi i wzmacniania własnej pozycji w ramach Unii Europejskiej. Jak pogodzić te często odmienne wektory? Czy Polska będzie w stanie umocnić swoją pozycję i szanse na przyszłość w świecie wewnętrznie zróżnicowanego Zachodu?



Europa pod presją – jak przekształcić Unię Europejską?44

dr Jarosław Pietras, Kolegium Europejskie w Brugii, Wilfried Martens Centre for European Studies w Brukseli oraz Centrum Stosunków Międzynarodowych w Warszawie

Szereg nowych wyzwań podważa dziś dotychczasowy model integracji europejskiej. Rosnące napięcia geopolityczne, globalna konkurencja gospodarcza oraz wewnętrzne podziały sprawiają, że zdolność UE do szybkiego działania staje się coraz bardziej ograniczona. Jeśli Europa chce zachować bezpieczeństwo, dobrobyt i wpływ w świecie, może być zmuszona do szukania nowych form współpracy – także poza dotychczasowymi ramami integracji.



Państwo „końca historii” nie służy już polskiej suwerenności54

gen. bryg w st. spocz. Krzysztof Bondaryk, Dyrektor Departamentu Bezpieczeństwa, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

Polskie państwo zostało zaprojektowane na czas „końca historii” – stabilności geopolitycznej, przewidywalnych zagrożeń i dominacji procedur nad sprawczością. Tymczasem pełnoskalowa wojna w Ukrainie oraz narastająca rywalizacja mocarstw pokazały, że „historia wróciła”, a wraz z nią konieczność działania w warunkach presji i niepewności. Powstaje pytanie, czy instytucjonalna architektura III RP jest w stanie zapewnić realną suwerenność i bezpieczeństwo w świecie, w którym wojna, szantaż i różnego rodzaju zależności znów stają się narzędziami polityki międzynarodowej.

TECHNODOMINACJA I TECHNOFEUDALIZM – CZYM SĄ, DO CZEGO PROWADZĄ, JAKIE WNIOSKI DLA POLSKI?



Technodominacja – nowe oblicze władzy i poważna zmiana w stosunkach gospodarczych. Jak przekuć to w szansę dla Polski?63

Kongres Obywatelski, materiał podsumowujący spotkanie w formule Chatham House

Porządek liberalno-demokratyczny jest coraz powszechniej zastępowany przez technofeudalizm. Europa i Polska nie powinny próbować „przeczekać tej burzy” albo ograniczać się do stosowania większych dawek dotychczasowych „lekarstw”. Szczególnie, że technofeudalizm wykazuje tendencje do łatwej ewolucji ku modelowi technodominacji, z którego ciężko już będzie się wyrwać. Jakie działania na poziomie europejskim i krajowym mogą podnieść naszą konkurencyjność i stabilizować rozwój? W jaki sposób przygotować się do realiów brutalnej technodominacji?



Cyfrowy technofeudalizm – zmierzch kapitalizmu i nowa pańszczyzna? 70

prof. Mariusz Orłowski, Virginia Tech University, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Cyfrowa rewolucja nie tylko zmienia sposób, w jaki pracujemy, komunikujemy się i konsumujemy. Przekształca samą strukturę władzy. W miejsce kapitalizmu opartego na rynku wyłania się porządek, w którym właściciele infrastruktury cyfrowej pobierają rentę od całego życia społecznego, a sztuczna inteligencja staje się narzędziem zarządzania ludzkimi zachowaniami. Technofeudalizm – bo tak można nazwać ten nowy system – stawia przed Europą i Polską pytanie fundamentalne: czy pozostaniemy cyfrowym peryferium imperiów, czy zdołamy zbudować własną suwerenność w świecie algorytmów?



Cyfrowa potęga Chin – eksport technologii czy eksport systemu władzy? 82

dr Jakub Jakóbowski, Wicedyrektor Ośrodka Studiów Wschodnich

Główną osią debaty o suwerenności technologicznej Europy jest kwestia dominacji amerykańskich gigantów cyfrowych. Tymczasem w cieniu tej dyskusji rośnie druga potęga technologiczna świata – Chiny, których ekspansja opiera się na modelu relacji między technologią, władzą i społeczeństwem, który odbiega jeszcze bardziej od europejskich oczekiwań. Importując chińskie technologie i produkty cyfrowe, importujemy nie tylko urządzenia i usługi, lecz także elementy ekosystemu cyfrowego zbudowanego wokół logiki kontroli, danych i politycznej dominacji partii. Czy to nie większe zagrożenie?



Między suwerennością a zależnością. Polska i Europa w wyścigu o chmurę i sztuczną inteligencję 89

Luk Palmen, Prezes Zarządu InnoCo, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Europa próbuje zbudować cyfrową suwerenność w cieniu dominacji amerykańskich gigantów technologicznych, a Polska – stojąc między ambicją a ograniczeniami skali – szuka własnej ścieżki w rozwoju chmury i sztucznej inteligencji. Pytanie nie brzmi już, czy rynek AI będzie rósł, lecz czy zdołamy stać się jego współtwórcą, a nie jedynie odbiorcą cudzych technologii. Od decyzji podjętych dziś – w obszarze infrastruktury, energii, regulacji i kapitału – zależy, czy Polska wykorzysta europejskie otwarcie na suwerenność cyfrową, czy pozostanie peryferyjnym użytkownikiem globalnych platform.



Suwerenne AI po polsku: fantazja czy konieczność? 100

Filip Konopczyński, Dyrektor Biura Analiz i Badań, NASK

Kryzys porządku opartego na globalizacji i swobodnym przepływie technologii sprawił, że pojęcie suwerenności cyfrowej wróciło do centrum europejskiej debaty strategicznej. Generatywna sztuczna inteligencja – kluczowa dla bezpieczeństwa, administracji i konkurencyjności gospodarek – stała się jednym z głównych pól tej rywalizacji. Dla Polski pytanie o „suwerenne AI” nie jest już abstrakcyjną ambicją, lecz próbą zajęcia realistycznej pozycji w świecie, w którym dostęp do mocy obliczeniowych, danych i technologii coraz częściej zależy od geopolitycznych układów siły.

DROGI DO SUWERENNOŚCI TECHNOLOGICZNEJ



Make-or-buy? Dylemat polskiej suwerenności i ekonomia kosztów transakcyjnych 107

dr Hubert Cichocki, Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz

W epoce geopolityki siły i dominacji cyfrowej suwerenność nie sprowadza się do zdolności do samodzielnego wytwarzania wszystkiego. Coraz częściej decyduje o niej umiejętność trafnego rozstrzygnięcia, co państwo powinno rozwijać własnymi siłami, a co może kupować od zewnętrznych partnerów zachowując strategiczną sprawczość. Prawdziwy dylemat nie sprowadza się więc do prostego wyboru między „make” a „buy”, lecz do pytania, jak alokować kapitał, kompetencje i ambicje, by nie pomylić suwerenności z kosztowną iluzją samowystarczalności.



Trzy doktryny cybersuwerenności 112

dr Nikodem Bończa Tomaszewski, manager branży ICT, historyk i publicysta

W XXI wieku o kształcie polityki międzynarodowej decydują już nie klasyczne ideologie, lecz dwie potężne siły: technologia i suwerenność. Cyfrowa rewolucja sprawiła, że obie sfery niemal stopiły się w jedno, zmuszając państwa do odpowiedzi na pytanie, kto naprawdę kontroluje cyberprzestrzeń – korporacje, administracja (poprzez aparat regulacyjny) czy też wspólnota obywateli. Od przyjętej definicji cybersuwerenności zależy dziś nie tylko pozycja państw w globalnym wyścigu, lecz także zakres wolności ich obywateli.



Między suwerennością a współzależnością. Polska w europejskiej grze technologicznej 120

Ignacy Świącicki, Kierownik Zespołu Gospodarki Cyfrowej,
Polski Instytut Ekonomiczny

W świecie gwałtownie zmieniających się zależności technologicznych hasło „suwerenność” coraz częściej pojawia się w europejskiej i polskiej debacie publicznej. Nie zawsze jednak idzie za nim precyzja pojęciowa oraz propozycje konkretnych działań. Czy chodzi o pełną niezależność, czy raczej o zdolność do świadomego zarządzania współzależnościami? Jak przełożyć ambitne deklaracje na mierzalne wskaźniki i realne polityki – od półprzewodników i chmury, po dane medyczne i przemysłowe? I wreszcie: czy Polska jako *middle power* może wykorzystać europejską debatę o suwerenności technologicznej do wzmocnienia własnego ekosystemu innowacji, zamiast jedynie reagować na decyzje silniejszych?



Europejska gra o technologię i władzę 127

prof. Mariusz-Jan Radło, Kierownik Katedry Globalnych Współzależności
Gospodarczych, Szkoła Główna Handlowa

Unia Europejska wchodzi w nową fazę integracji: od logiki neutralnych reguł rynku przechodzi do strategicznego zarządzania gospodarką, w ramach którego technologia, bezpieczeństwo i kontrola nad łańcuchami wartości stają się narzędziami władzy. To zmienia nie tylko sposób konkurowania z USA i Chinami, lecz także układ sił wewnątrz samej Unii. Dla Polski stawką nie jest już wyłącznie wysokość transferów, ale miejsce w architekturze decyzji – czy zajmiemy pozycję współprojektanta reguł czy peryferyjnego wykonawcy cudzych strategii?



Gra o konkurencyjność UE – na czym polega, jak Polska może się w nią wpisać 134

Zbysław Ziemacki, Dyrektor, Departament Innowacyjności i Polityki Kosmicznej,
Ministerstwo Rozwoju i Technologii

Andrzej Kubisiak, Zastępca Dyrektora, Departament Strategii, Ministerstwo Finansów



Globalizacja wchodzi w nową fazę. Rywalizacja technologiczna, fragmentaryzacja łańcuchów dostaw i napięcia geopolityczne sprawiają, że państwa i regiony ponownie sięgają po narzędzia aktywnej polityki przemysłowej. Unia Europejska próbuje odpowiedzieć na te wyzwania, przesuując ciężar z redystrybucji na konkurencyjność i zdolności technologiczne. Dla Polski oznacza to moment strategicznego wyboru: czy pozostanie wyłącznie beneficjentem integracji, czy dołączy do grona państw współkształtujących nową architekturę gospodarczą Europy.

DROGI DO SUWERENNOŚCI GOSPODARCZEJ



Suwerenność w nowej rzeczywistości – jak stać się węzłem?..... 140

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

Świat wchodzi w fazę trwałej niestabilności, w której dotychczasowe reguły globalizacji przestają obowiązywać. Dla państw średniej wielkości, obok tempa rozwoju, kluczowa staje się zdolność do zachowania sprawczości w warunkach fragmentaryzacji, presji geopolitycznej i rywalizacji technologicznej. Polska staje przed wyzwaniem zdefiniowania własnej roli w nowym porządku – tak, aby nie być jedynie przedmiotem cudzych decyzji.



Obronność – historyczne okno dla polskiej gospodarki..... 152

Mikołaj Raczyński, Wiceprezes Zarządu ds. Inwestycji, Polski Fundusz Rozwoju

Znajdujemy się w erze napięć geopolitycznych, które wymuszają trwałą zmianę podejścia do bezpieczeństwa. W konsekwencji Europa przestawia się na długoterminowe myślenie o obronności, a wydatki w tym obszarze będą rosły co najmniej przez najbliższą dekadę. Warto potraktować je jako potencjalny impuls rozwojowy dla gospodarki – Polska ma dzięki nim szansę zbudować kompetencje w nowych technologiach obronnych: od oprogramowania i cyberbezpieczeństwa po systemy kosmiczne i rozwiązania *dual-use*. Pytanie brzmi, czy wykorzystamy to historyczne okno możliwości i uczynimy z sektora obronnego jeden z motorów napędowych polskiego rozwoju?



Suwerenność energetyczna to projekt cywilizacyjny 160

dr Adam B. Czyżewski, Główny Ekonomista, Orlen S.A.

Suwerenność energetyczna coraz rzadziej oznacza sam dostęp do paliw czy zdolność ich wytwarzania. W świecie narastających napięć geopolitycznych, deglobalizacji łańcuchów dostaw oraz przyspieszonej transformacji klimatycznej staje się ona znacznie szerszym projektem państwowym – obejmującym technologie, przemysł, infrastrukturę, kapitał ludzki oraz zdolność do prowadzenia długofalowej strategii. Kraje, które osiągnęły w tym obszarze trwałą niezależność, nie zaczynały od elektrowni czy rurociągów, lecz od odpowiedzi na pytanie, jaką rolę chcą odgrywać w gospodarce światowej i jaki model rozwoju chcą budować w długim horyzoncie.



Innowacje w świecie uzbrojonej globalizacji – jaki kierunek dla Polski? 165

Jan Maria Szomburg, Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Przez dekady innowacje rozwijały się w warunkach globalizacji opartej na efektywności i skali. Dziś coraz wyraźniej funkcjonują w świecie uzbrojonej globalizacji – w którym technologie, łańcuchy dostaw i regulacje pozostają globalne, lecz są coraz częściej wykorzystywane jako narzędzia nacisku, ochrony interesów i rywalizacji państw. Ta zmiana paradygmatu wpływa na to, gdzie innowacje powstają, gdzie się rozwijają i gdzie pozostaje generowana przez nie wartość. Jednocześnie rosnąca rola państwa w systemach innowacyjnych zwiększa ryzyko nieefektywności wydatkowania środków publicznych. Jak w warunkach uzbrojonej globalizacji łączyć ambicje strategiczne z rynkową selekcją i odpowiedzialnością za efekty? Jak budować innowacyjność, która wzmacnia bezpieczeństwo i pozycję państwa, nie osłabiając go poprzez nieoptymalną alokację zasobów?



Koncentracja siły w sektorze żywnościowym – gdzie kończy się rynkowa gra a zaczyna logika brutalnej dominacji? 170

dr inż. Andrzej Gantner, Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Generalny Polskiej Federacji Producentów Żywności

Rośnie siła detalicznych sojuszy zakupowych. W przypadku sektora rolno-spożywczego problem nieuczciwych praktyk handlowych przestaje być już wyłącznie sporem o warunki umowy między dostawcą a siecią handlową. Coraz wyraźniej staje się on kwestią równowagi konkurencyjnej na wspólnym rynku, opłacalności produkcji, bezpieczeństwa żywnościowego oraz przyszłości inwestycji, innowacji i miejsc pracy w europejskiej gospodarce.



Jak budować polskie duże firmy i dlaczego powinniśmy to robić? 176

dr Jakub Sawulski, Zastępca Dyrektora, Departament Rozwoju Regionów, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Michał Wielechowski, Specjalista Wydziału Polityki Rozwoju, Departament Strategii, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej



Polska w ciągu trzech dekad dokonała imponującego skoku gospodarczego, stając się jedną z największych gospodarek świata. Jednocześnie wciąż zadajemy sobie pytanie, dlaczego kraj, który skutecznie dogania najbogatszych, nadal nie tworzy wielu własnych globalnych firm technologicznych. Co trzeba zmienić, aby w kolejnej fazie rozwoju polskie przedsiębiorstwa zaczęły szybciej rosnąć i skuteczniej konkurować na świecie?



Skala i długofalowa strategia – prawdziwe źródła przewagi 182

Jarosław Mastalerz, Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej

O losie cywilizacji przesądzają nie same wynalazki, lecz zdolność ich skalowalnego zastosowania oraz umiejętność ich wykorzystywania w logice akumulacji. O przewadze państw decydują zaś instytucje, struktura własności i dostęp do energii – to one pozwalają zamienić technologię w trwałą siłę gospodarczą. W świecie rywalizujących bloków pytanie nie brzmi więc, kto szybciej coś wymyśli, lecz kto wokół długofalowej strategii potrafi zorganizować kapitał.

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI? – INSPIRACJE Z DOŚWIADCZEŃ INNYCH KRAJÓW



Nowy model suwerenności Polski 187

dr Jan Szomburg, Przewodniczący Rady Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Inicjator Kongresu Obywatelskiego

W warunkach narastającej rywalizacji mocarstw, skracających się horyzontów decyzyjnych i rosnącej wagi technologii, izolacja i pozorna samowystarczalność osłabiają suwerenność państw średnich i małych. Wzmacnia ją sieciowanie i dywersyfikowane współzależności. W jaki sposób Polska jako średnie państwo przyfrontowe powinna dostosować swój model suwerenności do nowych realiów?



O potrzebie Wielkiej Strategii Polski 192

Marek Budzisz, publicysta, historyk, dziennikarz, działacz opozycji antykomunistycznej

Świat po epoce amerykańskiej dominacji wchodzi w fazę długiej i niepewnej transformacji. Rosnąca dynamika rywalizacji mocarstw, przyspieszenie technologiczne oraz kruchość dotychczasowych instytucji bezpieczeństwa wymuszają na państwach powrót do myślenia w kategoriach „wielkiej strategii”. Polska, jeśli chce zachować podmiotowość i wzmocnić swoje bezpieczeństwo, musi jasno zdefiniować własne interesy, zbudować odporne otoczenie regionalne i odbudować zdolność do prowadzenia poważnej debaty strategicznej.



Bez wzmocnienia Polski nie wystarczy nawet najlepsze ułożenie sojuszy 198

dr Witold Sokała, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach,
Dziennik Gazeta Prawna

Świat przyspiesza, a dotychczasowe filary polskiej polityki zagranicznej chwieją się pod naporem nowych napięć między USA, Europą i rosnącymi ambicjami Chin. Wybór „właściwego obozu” przestaje być gwarancją bezpieczeństwa i rozwoju, jeśli nie towarzyszy mu budowa własnej siły – militarnej, gospodarczej, instytucjonalnej i intelektualnej. Pytanie nie brzmi więc, komu zaufać, lecz czy potrafimy wzmocnić państwo na tyle, by w każdej konfiguracji pozostać podmiotem, a nie przedmiotem gry silniejszych.



Lekcje z tureckiej drogi ku autonomii sektora zbrojeniowego 204

Adam Michalski, Zespół Turcji, Kaukazu i Azji Centralnej,
Ośrodek Studiów Wschodnich

W świecie rosnących napięć regionalnych i „uzbrojonej globalizacji” przemysł obronny staje się miarą realnej suwerenności państwa. Turcja, wychodząc z doświadczenia embarga i głębokiej zależności od Zachodu, zbudowała w ciągu kilku dekad jeden z najbardziej dynamicznych sektorów zbrojeniowych wśród państw średniej wielkości. Jej droga – od importera broni do eksportera dronów i amunicji precyzyjnej – pokazuje, jak determinacja polityczna, centralne planowanie i pragmatyzm technologiczny mogą przełożyć się na strategiczną autonomię. Jednocześnie ujawnia ona granice autarkii w świecie, w którym najwyższe technologie pozostają pod kontrolą wąskiego grona globalnych graczy.



Siła pomimo zależności: źródła wyjątkowej pozycji Izraela 212

Marek Matusiak, Koordynator projektu „Izrael i Zatoka”,
Ośrodek Studiów Wschodnich

Izrael jest we współczesnych stosunkach międzynarodowych ewenementem. Państwo stosunkowo niewielkie demograficznie i gospodarczo prowadzi politykę o skali i śmiałości właściwej mocarstwu, pozostając jednocześnie głęboko uzależnione od wsparcia Stanów Zjednoczonych. Ta pozorna sprzeczność – połączenie strategicznej zależności z wyjątkową sprawczością – nie jest jednak paradoksem, lecz rezultatem konsekwentnie realizowanej strategii politycznej, ideologicznej i instytucjonalnej, która przez dekady kształtowała wyjątkową pozycję Izraela wobec Stanów Zjednoczonych i całego Zachodu.



Kształtowanie współzależności. Korea Południowa wobec nowej odsłony polityki siły 218

dr Oskar Pietrewicz, Główny Specjalista-Analityk w programie Azja i Pacyfik, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych

Korea Południowa jest jednym z najbardziej spektakularnych przykładów państwa średniej wielkości, które potrafiło przekształcić zależność w siłę. Z kraju zniszczonego wojną i uzależnionego od amerykańskiej ochrony przekształciła się w potęgę technologiczną, kulturalną i militarną, jednocześnie umiejętnie zachowując równowagę między największymi mocarstwami. Historia jej rozwoju pokazuje, jak państwo funkcjonujące w cieniu rywalizacji USA i Chin może budować własną podmiotowość, wzmacniać bezpieczeństwo i aktywnie kształtować globalne współzależności.

ROZDZIAŁ I.

**UZBROJONA
GEOPOLITYKA
I GOSPODARKA
– JAK GRAĆ W TĘ GRĘ?**

Polska wobec geopolityki siły i technodominacji – czas na zmianę strategii



JAN MARIA SZOMBURG

Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Dotychczasowy model globalizacji, oparty na przewidywalności i wzajemnych korzyściach, ulega erozji. Zależności stają się narzędziem nacisku, relacje międzynarodowe nabierają charakteru transakcyjnego, a przewaga siły coraz częściej zastępuje reguły. Równolegle postępuje technodominacja – koncentracja kontroli nad kluczowymi technologiami, danymi i infrastrukturą cyfrową w rękach wąskiej grupy podmiotów powiązanych z najsilniejszymi państwami. Dla krajów średniej wielkości, takich jak Polska, oznacza to konieczność redefinicji strategii bezpieczeństwa i rozwoju. Jak w tych warunkach zachować podmiotowość i zdolność do działania?

Świat po globalizacji: od współzależności do presji

Załamywanie się dotychczasowego modelu globalizacji ma charakter strukturalny, a nie cykliczny. System oparty na przekonaniu, że wzajemne powiązania gospodarcze ograniczają ryzyko konfliktu, ustępuje logice, w której zależności są *weaponizowane*. Handel, energia, technologie, infrastruktura, przepływy kapitału i informacja to coraz częściej instrumenty bezpośredniej rywalizacji państw. Presja nie musi przyjmować formy otwartego konfliktu, by skutecznie ograniczać swobodę działania danego kraju. Coraz częściej przybiera postać selektywnych zakłóceń, ograniczeń dostępu, sygnałów

odstraszających czy testowania odporności instytucjonalnej. Globalizacja przestaje pełnić funkcję stabilizującą, a staje się lewarem nacisku. Współzależności, które miały ograniczać konflikty, są dziś wykorzystywane jako narzędzia presji i testowania odporności państw. Dla krajów średniej wielkości, takich

Globalizacja przestała być gwarancją stabilności, a stała się przestrzenią rywalizacji. Współzależności, które miały ograniczać konflikty, coraz częściej są wykorzystywane jako narzędzia presji. Dla państw średniej wielkości oznacza to konieczność funkcjonowania w permanentnym stanie geopolitycznej niepewności.

jak Polska, oznacza to trwałe funkcjonowanie w warunkach niepewności.

Władza coraz rzadziej przyjmuje formę bezpośredniego przymusu, a coraz częściej kształtuje architekturę systemu. Ten, kto kontroluje algorytmy i infrastrukturę, wyznacza granice możliwych decyzji. W epoce technodominacji suwerenność to coś więcej niż formalna niezależność, to zdolność wpływania na reguły działania samego systemu.

Technodominacja i przesunięcie władzy ku algorytmom

Równoległe postępuje proces technodominacji i oligarchizacji. Najbardziej zaawansowane systemy sztucznej inteligencji, infrastruktura chmurowa, półprzewodniki, platformy cyfrowe i zasoby danych pozostają w rękach ograniczonej liczby podmiotów powiązanych z największymi potęgami geopolitycznymi. Władza coraz częściej ma charakter infrastrukturalny i algorytmiczny. Ten, kto kontroluje architekturę systemu – standardy, protokoły i algorytmy – wyznacza granice możliwych decyzji. Nie musi wydawać poleceń; wystarczy, że projektuje środowisko działania.

W takiej rzeczywistości formalna suwerenność państwa nie musi oznaczać suwerenności operacyjnej. Jeśli kluczowe procesy administracyjne, finansowe czy komunikacyjne opierają się na zewnętrznych platformach, pole manewru politycznego ulega zawężeniu. Suwerenność cyfrowa nie oznacza autarkii technologicznej, lecz zdolność do rozumienia, współkształtowania i – w sytuacjach krytycznych – kontrolowania infrastruktury,

na której opiera się państwo i gospodarka. W świecie algorytmicznej władzy stawką jest nie tylko dostęp do technologii, lecz również wpływ na architekturę systemów.

Kraje średniej wielkości i problem podmiotowości

Nowa konfiguracja systemu międzynarodowego stawia kraje średniej wielkości, takie jak Polska, między brakiem skali a nadmiarem presji. Nie dysponują one potencjałem pozwalającym samodzielnie kształtować reguły gry, a jednocześnie są zbyt istotne, by pozostać poza oddziaływaniem największych aktorów. Strategia oparta wyłącznie na adaptacji do cudzych decyzji prowadzi do stopniowej utraty podmiotowości i wzrostu podatności na przymus.

Odpowiedzią nie może być ani izolacjonizm, ani bierne podporządkowanie się silniejszemu. Kluczowym wyzwaniem staje się odzyskanie kontroli nad skutkami zależności oraz budowa zdolności do samodzielnego działania w ich ramach. Problemem nie jest sama współzależność, lecz asymetria i brak zdolności do zarządzania ryzykiem, które ona generuje.

Odstraszanie, odporność i gospodarka ryzyka

Centralnym celem kraju średniej wielkości powinna być budowa zdolności do manewru

Kraje średniej wielkości funkcjonują dziś między brakiem skali a nadmiarem presji. Adaptacja bez własnej strategii prowadzi do utraty podmiotowości. Stawką jest nie unikanie zależności, lecz odzyskanie kontroli nad ich skutkami.

strategicznego, rozumianego jako zdolność do utrzymania bezpieczeństwa i ciągłości funkcjonowania państwa przy jednoczesnym zachowaniu możliwości prowadzenia aktywnej polityki.

Zdolność do manewru strategicznego nie oznacza pełnej autonomii, lecz możliwość działania mimo presji i zakłóceń. Odstraszanie i odporność tworzą jeden system bezpieczeństwa państwa. W świecie weaponizacji zależności odporność staje się równie istotna jak siła militarna.

W praktyce wymaga to połączenia odstraszania militarnego z odpornością infrastrukturalną i instytucjonalną. Bezpieczeństwo militarne, ochrona infrastruktury krytycznej – zarówno fizycznej, jak i cyfrowej – sprawność administracji, odporność systemów finansowych oraz zdolność społeczeństwa do funkcjonowania pod presją tworzą jeden system. Równolegle konieczne jest odejście od logiki maksymalnej efektywności kosztowej na rzecz dywersyfikacji i redundancji. W świecie *weaponizacji* zależności odporność staje się kategorią zarówno strategiczną, jak i ekonomiczną.

Sojusze, Unia Europejska i selektywna autonomia

Zmieniają się również reguły funkcjonowania Unii Europejskiej. W warunkach rosnącej presji globalnej, tradycyjne centrum będzie dążyć do zabezpieczenia własnych interesów strategicznych. Integracja może się pogłębiać, ale jej koszty i korzyści nie muszą rozkładać się symetrycznie. Dla Polski oznacza to

konieczność realizowania aktywnej strategii wewnętrznej i budowania pozycji poprzez realny wkład w bezpieczeństwo i konkurencyjność europejskiej wspólnoty.

W świecie coraz bardziej transakcyjnych relacji o sile sojuszy decyduje mierzalna użyteczność. Wiarygodność buduje się poprzez selektywną autonomię technologiczno-przemysłową – rozumianą jako zdolność do utrzymania kluczowych funkcji w sytuacji kryzysowej – oraz poprzez dostarczanie użytecznych zdolności militarnych, logistycznych, przemysłowych i instytucjonalnych.

Budowa regionalnych koalicji funkcjonalnych w obszarze obronności, energetyki, infrastruktury czy cyberbezpieczeństwa pozwoli uzyskać efekt skali i wzmocni naszą pozycję negocjacyjną, zwłaszcza w ramach Unii Europejskiej. Warunkiem powodzenia pozostaje jednak spójność wewnętrzna. Realnym zasobem strategicznym staje się stabilność instytucji, jakość państwa i zdolność do budowania minimalnego konsensusu politycznego w kluczowych obszarach bezpieczeństwa i odporności.

Jakie wnioski dla Polski?

Nowa sytuacja powinna skłonić do przesunięcia akcentów w polskiej strategii państwowej.

W świecie coraz bardziej transakcyjnych relacji o sile sojuszy decyduje realny wkład, a nie deklaracje. Selektywna autonomia i zdolność do dostarczania użytecznych kompetencji budują wiarygodność państwa. Regionalna skala i spójność wewnętrzna stają się zaś warunkiem utrzymania pozycji negocjacyjnej.

Niezbędne jest odejście od budowania przewag opartych wyłącznie na efektywności kosztowej na rzecz wzmacniania odporności i zdolności do funkcjonowania w warunkach zakłóceń. Konieczne jest przejście z roli odbiorcy gwarancji bezpieczeństwa do roli dostawcy realnych zdolności zwiększających znaczenie Polski w relacjach sojuszniczych. Wymaga to również odejścia od myślenia sektorowego na rzecz zintegrowanego podejścia łączącego bezpieczeństwo, gospodarkę, technologię i odporność państwa. Potrzebne jest nam również systematyczne budowanie regionalnej skali działania i własnych kompetencji strategicznych.

W świecie, w którym władza przesuwana się ku architekturze systemów i algorytmom, suwerenność nie jest już wyłącznie kwestią granic i armii. Staje się zależna od zdolności do współdecydowania o regułach technologicznych i infrastrukturze, które organizują życie gospodarcze i społeczne.

Podmiotowość Polski nie będzie efektem deklaracji, lecz konsekwentnego budowania zdolności. Odporność, użyteczność sojusznicza i selektywna autonomia muszą tworzyć jedną strategię. W epoce geopolityki siły suwerenność staje się procesem, a nie stanem.

Polska nie może wyłączyć się z globalnych sieci, ale może świadomie kształtować swoje w nich miejsce, dywersyfikując zależności, wzmacniając własne kompetencje i budując koalicje. O utrzymaniu naszej podmiotowości przesądzi zdolność równoczesnego łączenia odstraszania, odporności, selektywnej autonomii technologicznej i regionalnej skali działania w spójną, długofalową strategię państwa. W epoce geopolityki siły i technodominacji suwerenność nie jest stanem absolutnym, lecz procesem ciągłego budowania zdolności do wyboru i efektywnego działania. ■

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.

Suwerenność cyfrowa jako fundament bezpieczeństwa państwa



DR KRZYSZTOF GAWKOWSKI

Wiceprezes Rady Ministrów, Minister Cyfryzacji, Pełnomocnik Rządu ds. Cyberbezpieczeństwa

Wojna w Ukrainie pokazała, że współczesna geopolityka nie toczy się wyłącznie na polach bitew. Rozstrzyga się również w sieciach energetycznych, systemach administracyjnych i algorytmach platform cyfrowych. W warunkach permanentnej presji hybrydowej państwo, które nie kontroluje swojej infrastruktury cyfrowej, nie jest zdolne egzekwować prawa wobec globalnych podmiotów technologicznych ani skutecznie chronić przestrzeni informacyjnej, traci realną zdolność działania. Suwerenność cyfrowa staje się jednym z kluczowych filarów bezpieczeństwa narodowego.

Nowy wymiar bezpieczeństwa

Współczesna geopolityka zmieniła swoje narzędzia. Obok czołgów i rakiet pojawiły się algorytmy, infrastruktura chmurowa, łańcuchy dostaw półprzewodników oraz platformy cyfrowe zdolne kształtować debatę publiczną i zachowania społeczne. Rywalizacja państw dotyczy nie tylko terytorium, lecz także kontroli nad danymi, standardami technologicznymi i architekturą cyfrowego ładu.

Polska znajduje się w centrum tej zmiany. Na styku geopolitycznym Wschodu i Zachodu, a jednocześnie w środowisku cyfrowym zdominowanym przez globalne korporacje. W tym podwójnym napięciu suwerenność zyskuje nowy wymiar. To już nie tylko kwestia granic i siły militarnej, lecz także zdolności do kontrolowania własnej przestrzeni cyfrowej.

W realiach wojny hybrydowej państwo, które nie panuje nad infrastrukturą cyfrową, traci część swojej sprawczości. Suwerenność cyfrowa staje się warunkiem bezpieczeństwa narodowego.

Od modernizacji do odporności

Przez lata cyfryzacja była postrzegana przede wszystkim jako narzędzie modernizacji i wzrostu gospodarczego. Wojna hybrydowa ujawniła jednak jej drugi wymiar: instrumentu presji i destabilizacji.

Cyberataki na infrastrukturę energetyczną, wodno-kanalizacyjną czy systemy administracyjne nie są dziś incydentami. Stały się elementem stałej, zorganizowanej presji. Działania w cyberprzestrzeni mają charakter długotrwały i ukierunkowany nie tylko na zakłócenie usług czy kradzież danych, lecz także na podważenie zaufania do państwa i wywołanie chaosu społecznego.

W tym kontekście suwerenność cyfrowa przestaje być projektem rozwojowym. Oznacza zdolność państwa do utrzymania ciągłości działania kluczowych systemów, od energetyki po administrację lokalną, nawet w warunkach stałego zagrożenia.

Wobec wrogich działań hybrydowych suwerenność cyfrowa przestaje być projektem rozwojowym. Oznacza zdolność państwa do utrzymania ciągłości działania kluczowych systemów, od energetyki po administrację lokalną, nawet w warunkach stałego zagrożenia.

Państwo jako architekt odporności

Budowa suwerenności cyfrowej wymaga spójnej architektury instytucjonalnej. Kluczową rolę odgrywa Krajowy System Cyberbezpieczeństwa, który zapewnia jednolite standardy ochrony, klarowny podział kompetencji oraz sprawną wymianę informacji między sektorem publicznym i prywatnym. Po blisko 6 latach legislacyjnej batalii Polska zaczyna właśnie wdrażanie tego systemu, nowe regulacje weszły w życie 3 kwietnia br.

W warunkach rosnącej liczby cyberataków opóźnienia legislacyjne czy brak koordynacji bezpośrednio obniżają poziom bezpieczeństwa. Suwerenność cyfrowa nie polega na izolacji, lecz na zdolności do skutecznego stanowienia i egzekwowania prawa.

Istotny jest także poziom lokalny. To samorządy odpowiadają za funkcjonowanie infrastruktury krytycznej: wodociągów, transportu czy systemów energetycznych, które coraz częściej stają się celami ataków. Wzmocnienie ich odporności oznacza inwestycje nie tylko

w technologii, lecz także w kompetencje i systemy reagowania kryzysowego.

Technologia jako narzędzie wpływu

Rywalizacja geopolityczna coraz silniej przenosi się do sfery informacyjnej. Sztuczna inteligencja umożliwia tworzenie zaawansowanych treści dezinformacyjnych, trudnych do rozpoznania deepfake'ów, a algorytmy platform cyfrowych wzmacniają ich zasięg. Wojna o infrastrukturę toczy się równolegle z wojną o percepcję.

Suwerenność cyfrowa obejmuje więc również ochronę przestrzeni informacyjnej. Nie oznacza to administracyjnej kontroli treści, lecz budowę mechanizmów prawnych i instytucjonalnych ograniczających systemowe nadużycia oraz zapewniających przejrzystość działania platform.

Wolność słowa pozostaje fundamentem demokracji, ale nie może oznaczać bezradności wobec zorganizowanych operacji dezinformacyjnych. Państwo potrzebuje realnych narzędzi do szybkiego i sprawnego reagowania.

Wojna toczy się także o percepcję. Dlatego w trosce o naszą cyfrową suwerenność musimy również chronić naszą przestrzeń informacyjną. Wolność słowa nie może oznaczać bezradności wobec zorganizowanych operacji dezinformacyjnych.

Technodominacja: nowe oblicze zależności

Współczesna geopolityka obejmuje nie tylko relacje między państwami, lecz także rosnącą rolę globalnych korporacji technologicznych. Kontrolują one infrastrukturę cyfrową, standardy technologiczne i kluczowe kanały komunikacji,

wpływając tym samym na debatę publiczną i funkcjonowanie demokracji.

Zależność od ich ekosystemów ma charakter strukturalny. Im głębsza integracja administracji, biznesu i obywateli z globalnymi platformami, tym trudniejsze staje się zachowanie kontroli nad danymi i standardami bezpieczeństwa.

Suwerenność cyfrowa to również zdolność państwa do wyznaczania zasad funkcjonowania nowoczesnych technologii i platform cyfrowych w granicach interesu publicznego. Wymaga to efektywnych regulacji, które będą chroniły użytkowników także w cyfrowej rzeczywistości.

Suwerenność cyfrowa nie oznacza odcięcia się od globalnych technologii. Oznacza zdolność państwa do wyznaczania zasad ich funkcjonowania w granicach interesu publicznego.

Granice między rynkiem a interesem publicznym

Platformy cyfrowe stały się infrastrukturą współczesnych społeczeństw. Ich decyzje wpływają na debatę publiczną, bezpieczeństwo informacyjne i ochronę użytkowników.

Regulacja nie jest zaprzeczeniem wolności, lecz narzędziem przywracania równowagi. Europejskie rozwiązania, takie jak *Akt o usługach cyfrowych* (DSA), zwiększają przejrzystość i odpowiedzialność platform. Ostateczne rozstrzygnięcia w sporach dotyczących treści powinny należeć do niezależnych sądów, a nie być zależne od algorytmów czy arbitralnych decyzji.

Państwo, które nie potrafi egzekwować prawa wobec globalnych podmiotów technologicznych, traci sprawczość. Suwerenność cyfrowa oznacza zdolność do stosowania prawa w przestrzeni cyfrowej na równych zasadach jak poza nią.

Sojusz bez wasalizacji

Relacje transatlantyckie pozostają fundamentem bezpieczeństwa Polski. Współpraca militarna i polityczna wzmacnia stabilność regionu, jednak interesy korporacyjne nie zawsze są tożsame z interesami państw.

W realiach technodominacji współpraca sojusznicza często musi współistnieć z rywalizacją regulacyjną. Wyzwaniem jest pogodzenie lojalności sojuszniczej z zachowaniem autonomii decyzyjnej.

Suwerenność cyfrowa nie jest skierowana przeciwko żadnemu państwu. Jest odpowiedzią na asymetrię między globalnymi podmiotami technologicznymi a państwami narodowymi.

Cztery (powiązane ze sobą) filary suwerenności cyfrowej Polski to: odporność infrastrukturalna, sprawność instytucjonalna, podmiotowość regulacyjna i rozwój kompetencji technologicznych.

Europa jako przestrzeń współdzielonej suwerenności

W globalnej konkurencji pojedyncze państwo europejskie ma ograniczoną siłę oddziaływania. Dlatego suwerenność cyfrowa ma również wymiar europejski.

Wspólne regulacje, inwestycje w infrastrukturę i koordynacja polityk publicznych wzmacniają

pozycję całej Unii Europejskiej. W tym obszarze suwerenność narodowa i europejska wzajemnie się uzupełniają.

Cztery filary suwerenności cyfrowej

W polskich warunkach suwerenność cyfrowa opiera się na czterech wzajemnie powiązanych elementach:

1. Odporność infrastrukturalna:

ochrona systemów kluczowych dla funkcjonowania państwa.

2. **Sprawność instytucjonalna:** jasna architektura zarządzania i skuteczne wdrażanie regulacji.

3. **Podmiotowość regulacyjna:** zdolność do wyznaczania zasad funkcjonowania platform cyfrowych.

4. **Rozwój kompetencji technologicznych:** inwestycje w sztuczną inteligencję, centra danych i kadry.

Suwerenność cyfrowa nie jest pojedynczym działaniem, lecz systemem powiązanych

polityk publicznych, które muszą być realizowane równolegle.

Suwerenność jako zdolność wyboru

Najpoważniejszym zagrożeniem dla państw średniej wielkości jest utrata zdolności samodzielnego wyboru. Suwerenność cyfrowa nie oznacza izolacji ani samowystarczalności technologicznej. Oznacza możliwość decydowania o własnych standardach bezpieczeństwa, modelu regulacyjnym i kierunkach rozwoju.

Najpoważniejszym zagrożeniem dla państw średniej wielkości jest utrata zdolności samodzielnego wyboru. Jeśli Polska chce zachować podmiotowość geopolityczną, musi być również podmiotem w świecie cyfrowym.

W świecie, w którym granice państw przecinają światłowody i linie kodu, ochrona infrastruktury, danych i przestrzeni informacyjnej staje się miarą realnej suwerenności. Państwo, które chce zachować podmiotowość geopolityczną, musi być również podmiotem w świecie cyfrowym. ■

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.

Między regułami a siłą. Europa i Polska w świecie geopolitycznych podziałów



MICHAŁ BARANOWSKI
Wiceminister Rozwoju i Technologii

Dotychczasowy model globalizacji, oparty na wzroście i maksymalizacji korzyści ekonomicznych, ustępuje miejsca rzeczywistości, w której coraz większą rolę odgrywają siła i bezpieczeństwo. Jesteśmy w trakcie rozpadu starego ładu, a nowy dopiero się kształtuje – w bardziej fragmentarycznym i mniej przewidywalnym świecie. W tej sytuacji Unia Europejska stawia na utrzymanie reguł, jednocześnie wzmacniając swoją odporność oraz redefiniując podejście do inwestycji i przemysłu. Polska, znajdując się dziś w centrum europejskiej debaty, ma realny wpływ na kierunek tych zmian. Czy wykorzystamy ten moment, aby współtworzyć nowy porządek gospodarczy Europy – z korzyścią dla nas samych?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski
– redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.*

Jesteśmy dziś świadkami globalnego przełomu geopolitycznego – jakie są jego główne płaszczyzny?

Najbardziej widoczną zmianą jest przejście od modelu, w którym gospodarka międzynarodowa opierała się przede wszystkim na budowaniu dobrobytu, wzroście i maksymalizacji korzyści ekonomicznych, do rzeczywistości, w której coraz większe znaczenie ma siła – rozumiana zarówno jako potencjał gospodarczy, jak i bezpieczeństwo.

Drugą istotną kwestią jest odchodzenie od świata opartego – przynajmniej w założeniu

– na regułach. Choć system ten nigdy nie był idealny, w dużej mierze funkcjonował. Dziś coraz wyraźniej przechodzimy do porządku, w którym większą rolę odgrywają siła i interesy państw.

Kolejnym ważnym zjawiskiem jest zmiana charakteru globalizacji. Otwarta globalizacja

Model gospodarki międzynarodowej oparty na budowaniu dobrobytu, wzroście i maksymalizacji korzyści ekonomicznych ustępuje miejsca rzeczywistości, w której kluczowe znaczenie ma siła – rozumiana zarówno jako potencjał gospodarczy, jak i bezpieczeństwo.

ustępuje miejsca systemowi bardziej fragmentarycznemu – podzielonemu na bloki i grupy państw. Wiąże się z tym jeszcze jeden istotny trend: zależności gospodarcze, które wcześniej postrzegano jako źródło dobrobytu, coraz częściej stają się potencjalnym zagrożeniem. Mówimy tu o zjawisku *weaponization of dependencies*, czyli wykorzystywaniu powiązań gospodarczych jako narzędzia nacisku.

Trwa obecnie rozpad dotychczasowego ładu, ale nowy system jeszcze nie jest w pełni zdefiniowany. Oznacza to, że zarówno Polska, jak i Unia Europejska renegocjują swoją pozycję oraz zasady funkcjonowania.

W jaki sposób zmiany te są postrzegane na poziomie Unii Europejskiej?

Widać je bardzo wyraźnie w pracach instytucji unijnych. Uczestniczę w posiedzeniach Rady ds. Handlu oraz Rady ds. Konkurencyjności, w których biorą udział ministrowie odpowiedzialni za gospodarkę. Z naszych dyskusji jasno wynika, że dotychczasowe reguły coraz bardziej się rozmywają.

Unia Europejska próbuje odnaleźć się w tym nowym świecie – z jednej strony starając się utrzymać określony zestaw zasad, z drugiej dostrzegając, że globalizacja ulega stopniowej fragmentacji.

Czy Pana zdaniem nowy porządek już się ukształtował?

Nie – i to bardzo ważne. Moim zdaniem znajdujemy się dziś w fazie rozpadu dotychczasowego ładu, a nie w momencie,

w którym nowy system jest już w pełni zdefiniowany. Oznacza to, że zarówno Polska, jak i Unia Europejska znajdują się w procesie renegocjowania swojej pozycji oraz zasad funkcjonowania.

Czy z czasem wyłoni się nowy, względnie stabilny porządek, czy raczej wchodzimy w erę trwałej niestabilności?

Proces ten wciąż trwa. Trudno dziś jednoznacznie powiedzieć, dokąd zmierza, ponieważ w pewnym sensie poruszamy się we mgle. Nie widzimy jeszcze, co znajduje się za horyzontem ani jaki kształt przybierze nowy system.

Czy chociaż zatem można coś powiedzieć o samym kierunku tych zmian?

Na scenie międzynarodowej działa coraz więcej aktorów, którzy są nieprzewidywalni albo świadomie wykorzystują siłę w relacjach gospodarczych. Coraz częściej mamy też do czynienia z używaniem zależności ekonomicznych jako narzędzia nacisku – zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i politycznym.

Jednocześnie istnieje grupa dużych graczy, którym zależy na utrzymaniu przynajmniej podstawowego zestawu zasad i reguł gry. Należy do niej Unia Europejska, ale nie tylko. Widzimy tu także takie państwa jak Indie, Japonia, Korea Południowa, Australia czy Kanada, a w szerszym ujęciu również część krajów Ameryki Łacińskiej – jak Brazylia, Argentyna czy Meksyk.

Z perspektywy Unii Europejskiej bardzo wyraźnie widać przyspieszenie współpracy z partnerami, którym zależy na utrzymaniu

reguł. Szczególnie po wydarzeniach takich jak tzw. Liberation Day, ogłoszony przez prezydenta Donalda Trumpa w ubiegłym roku¹, intensyfikowane są negocjacje handlowe i strategiczne. Dobrym przykładem jest porozumienie o wolnym handlu z Indiami, które – choć samo w sobie ma oczywiście wymiar ekonomiczny – w istocie stanowi znacznie szersze porozumienie strategiczne. Chodzi w nim również o utrzymanie pewnych fundamentów globalnego systemu gospodarczego.

Globalizacja nie znika, lecz przyjmuje bardziej „wyspowy” charakter. Relacje między blokami i grupami państw nadal opierają się na regułach, choć cały system staje się coraz bardziej fragmentaryczny i mniej przewidywalny.

Można więc powiedzieć, że globalizacja nie znika, lecz przyjmuje bardziej „wyspowy” charakter. Między poszczególnymi blokami czy grupami państw nadal funkcjonują relacje oparte na regułach – choć cały system jako całość staje się bardziej fragmentaryczny i mniej przewidywalny.

Czy możliwe jest jednak funkcjonowanie dwóch równoległych światów – jednego opartego na regułach, reprezentowanego m.in. przez Unię Europejską i jej partnerów, oraz drugiego, w którym dominują logika siły i interesy największych graczy?

¹ 2 kwietnia 2025 roku Prezydent Stanów Zjednoczonych ogłosił szeroki pakiet cel importowych – datę tę nazwał „Dniem Wyzwolenia” (przyp. red.).

To bardzo dobre pytanie – i takie, na które ostatecznej odpowiedzi udzieli dopiero rzeczywistość. Jestem jednak przekonany, że dla Polski, Unii Europejskiej oraz wielu innych państw – często określanych mianem *middle powers* – kluczowe jest utrzymanie systemu opartego na regułach.

Choć UE jest w istocie dużym i silnym blokiem gospodarczym, jej interes polega na podtrzymywaniu zasad przewidywalności, otwartości i równej konkurencji, a nie na przechodzeniu do logiki czystej siły.

Jak w tej sytuacji zachowują się państwa, którym zależy na utrzymaniu reguł?

Państwa te starają się bronić istniejącego systemu oraz podejmują próby jego wzmocnienia. Widzimy to na konkretnych przykładach. Jednym z nich jest wspomniana umowa o wolnym handlu między Unią Europejską a Indiami. Innym – próby reformy Światowej Organizacji Handlu (WTO). Procesy te są trudne, lecz wyraźnie pokazują kierunek działania.

Z drugiej strony brak istotnego postępu w reformie WTO dowodzi, że coraz trudniej jest utrzymać jeden, wspólny system obejmujący wszystkich głównych graczy. Coraz częściej mamy więc do czynienia z porozumieniami zawieranymi między wybranymi grupami państw.

Przyszłość to zatem raczej system wielu równoległych porządków?

To bardzo możliwy scenariusz, ale nie jest on jeszcze przesądzony. Widzimy już pewne próby budowania takich układów – choćby w relacjach Unii Europejskiej z partnerami z regionu Pacyfiku, skupionymi wokół porozumienia CPTPP.

Obecnie nie jesteśmy jednak w stanie jednoznacznie ocenić, czy te dwa światy – oparty na regułach i oparty na sile – będą w stanie funkcjonować równolegle w dłuższej perspektywie. Przekonamy się o tym w najbliższych latach.

Choć Unia jest dużym i silnym blokiem gospodarczym, jej interes polega na podtrzymywaniu zasad przewidywalności, otwartości i równej konkurencji, a nie na przechodzeniu do logiki czystej siły.

Przejdźmy w takim razie do polityki i działań podejmowanych przez UE – w jaki sposób powinna ona reagować na presję ze strony Stanów Zjednoczonych i Chin? Czy musi wybierać między tymi dwoma mocarstwami?

Europa nie musi wybierać między Stanami Zjednoczonymi a Chinami – od obu tych partnerów potrzebujemy różnych rzeczy i obie relacje handlowe są dla nas bardzo istotne.

W przypadku Stanów Zjednoczonych mówimy wręcz o najważniejszej relacji handlowej i inwestycyjnej – zarówno dla Europy, jak i dla samych Amerykanów. Zresztą regularnie przypominamy naszym partnerom zza oceanu, że gospodarczo Unia Europejska jest dla nich ważniejsza niż Chiny.

Musimy jednak równocześnie konsekwentnie stawiać na utrzymanie systemu opartego na regułach, we współpracy z innymi krajami, o których wspominaliśmy wcześniej. Nie oznacza to „odpuszczenia” relacji handlowych ze Stanami Zjednoczonymi czy Chinami.

Na czym najbardziej zależy teraz Unii Europejskiej w relacjach z USA?

Przede wszystkim na przewidywalności. I w pewnym stopniu udało się ją osiągnąć dzięki porozumieniu zawartemu w ubiegłym roku w Szkocji (tzw. Turnberry Deal).

Jest ono dla nas bardzo ważne, choć pojawiły się wokół niego pewne znaki zapytania – między innymi w związku z decyzjami Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych, które wpływają na zakres kompetencji administracji w obszarze polityki handlowej. Zarówno po stronie europejskiej, jak i amerykańskiej widoczna jest jednak wyraźna wola utrzymania tego porozumienia.

Jak natomiast wygląda sytuacja w relacjach z Chinami?

Relacja z Państwem Środka jest zdecydowanie bardziej złożona. Chiński model gospodarczy w dużym stopniu opiera się na eksporcie, który wynika między innymi z nadprodukcji wspieranej przez subsydia państwowe.

Prowadzi to do sytuacji, w której mamy do czynienia z nierówną konkurencją. Ten brak *level playing field* jest jednym z głównych źródeł napięć – nie tylko w relacjach z Unią Europejską, lecz także w polityce handlowej Stanów Zjednoczonych, co było widoczne choćby w decyzjach o podnoszeniu ceł.

Jakie narzędzia posiada dziś UE, aby móc odpowiedzieć na te wyzwania?

Unia Europejska coraz intensywniej rozwija zestaw narzędzi wzmacniających odporność i konkurencyjność swojej gospodarki. To istotna zmiana, ponieważ wcześniej dominowały klasyczne instrumenty handlowe, a dziś mówimy o podejściu znacznie szerszym.

Jednym z takich narzędzi jest tzw. Anti-Coercion Instrument², określane czasem mianem „bazuki handlowej”. Choć nie został on jeszcze formalnie użyty, był szeroko dyskutowany – między innymi w kontekście napięć handlowych ze Stanami Zjednoczonymi.

Równolegle rozwijane są nowe instrumenty w ramach inicjatyw takich jak Industrial Accelerator Act. Obejmują one działania na rzecz zwiększenia odporności gospodarczej, a także budowania przewag technologicznych i przemysłowych w Europie.

Zatem Unia stawia nie tylko na obronę, ale też na aktywne kształtowanie warunków współpracy?

Dokładnie tak. Dobrym przykładem jest podejście do inwestycji zagranicznych. Do tej pory w tym kontekście skupialiśmy się głównie na aspektach bezpieczeństwa – czyli na tym, kto przejmuje kluczową infrastrukturę lub strategiczne przedsiębiorstwa.

Dziś coraz większy nacisk kładziemy na to, aby inwestycje przynosiły realne korzyści dla europejskiej gospodarki – przede wszystkim w postaci transferu technologii, wiedzy oraz tworzenia miejsc pracy. Nie chodzi więc o to, by kraje trzecie budowały w Unii wyłącznie montownie, na przykład samochodów elektrycznych, i w ten sposób uzyskiwały swobodny dostęp do jednolitego rynku.

² Anti-Coercion Instrument to obowiązujące w UE od 27 grudnia 2023 r. narzędzie prawne służące do ochrony Wspólnoty i jej państw członkowskich przed szantażem ekonomicznym ze strony państw trzecich. Pozwala na podjęcie szybkich, proporcjonalnych środków odwetowych, takich jak cła czy ograniczenia w handlu, gdy inne kraje próbują wymusić zmiany w suwerennych decyzjach UE. Więcej zob. *Protecting against coercion* [dostęp online] (przyp. red.).

Unia zmienia podejście do inwestycji zagranicznych – jej celem jest to, aby wraz z nimi trafiły do Europy technologie, kompetencje i know-how. W pewnym sensie jest to odwrócenie modelu, który Chiny stosowały 20–30 lat temu, wiążąc dostęp do rynku z realnym transferem wartości do własnej gospodarki.

Głównym założeniem jest to, aby wraz z inwestycjami trafiły do Europy także technologie, kompetencje i know-how. W pewnym sensie oznacza to odwrócenie modelu, który Chiny stosowały 20–30 lat temu – tyle że dziś to Unia Europejska chce w podobny sposób powiązać dostęp do swojego rynku z realnym transferem wartości dodanej do własnej gospodarki.

Podejście to opiera się na wykorzystaniu naszej największej siły, czyli jednolitego rynku liczącego 450 milionów zamożnych konsumentów, jako narzędzia negocjacyjnego w relacjach z partnerami zewnętrznymi.

Mamy zatem do czynienia z nowym modelem otwartości gospodarczej?

Tak – ale jest to otwartość warunkowa, czyli taka, która w obecnych realiach jest konieczna, aby nie doprowadzić do osłabienia własnej gospodarki.

W tym kontekście pojawia się jednak powtarzane od lat pytanie: czy Unia Europejska jest w stanie działać jako spójna całość i wykorzystać swój potencjał największego jednolitego rynku świata?

Warto podkreślić jedną rzecz: potrzebujemy nie tylko jedności, ale także rzeczywistości

jednolitego rynku. Oznacza to konieczność jego dalszego pogłębiania. Cały czas toczą się dyskusje między państwami członkowskimi a Komisją Europejską na temat tego, jak uczynić jednolity rynek jeszcze silniejszym i bardziej wspólnym.

Jeśli chodzi o jedność polityczną, mam wrażenie, że ona rośnie. Coraz wyraźniej dostrzegamy, że brak działania może prowadzić do deindustrializacji Europy. Jest to dziś znacznie lepiej rozumiane niż jeszcze rok temu. Nie zmienia to jednak faktu, że pełnej jedności wciąż nie ma.

Widać to na przykładzie konkretnych instrumentów, takich jak mechanizmy monitorowania inwestycji zagranicznych oraz powiązanego z nimi transferu technologii. Są państwa, które już przyciągnęły duże inwestycje z krajów trzecich – często w modelu opartym głównie na montażu, a nie na budowie kompetencji technologicznych. W takich przypadkach naturalnie pojawiają się różnice interesów.

Nie sądzę jednak, aby pojedyncze państwa – nawet kierujące się własnymi relacjami bilateralnymi, na przykład z Chinami – były w stanie zatrzymać cały proces zmian na poziomie unijnym. Kierunek jest raczej jednoznaczny.

Gdzie zatem widzi Pan największe wyzwania?

Uczestniczymy obecnie w swego rodzaju wyścigu zbrojeń w wymiarze gospodarczym. Nie mamy do czynienia z naturalnym, spokojnym procesem, lecz z dynamiczną zmianą napędzaną decyzjami innych globalnych graczy.

Kluczowe jest więc to, czy będziemy w stanie wystarczająco szybko zbudować zestaw narzędzi, który – jako całość – pozwoli nam skutecznie funkcjonować w nowym, bardziej wymagającym świecie.

Kiedy spojrzymy na to z szerszej perspektywy, widać jak ogromne to wyzwanie. Unia Europejska to 27 państw, każde z własnymi interesami. Historia pokazuje też, że w momentach kryzysowych pierwszym odruchem bywa raczej zamknięcie się i skupienie na sobie – jak choćby na początku pandemii. Czy Pana zdaniem Europa, jako wspólnota i jako decydenci, dojrzeje do lepszego radzenia sobie z takimi sytuacjami?

Tak, zdecydowanie nabieramy takiej dojrzałości – choć nie chciałbym malować zbyt optymistycznego obrazu. Kluczowe jest to, że mamy dziś więcej wspólnych niż sprzecznych interesów.

Jak jednak wspominałem, najważniejszym z nich jest świadomość, że brak reakcji na wyzwania, o których rozmawiamy, prowadziłby do deindustrializacji Europy. To wspólne ryzyko dla wszystkich państw członkowskich – nie ma tu scenariusza, w którym jedni sobie poradzą, a inni nie.

Państwa członkowskie UE mają dziś więcej wspólnych niż sprzecznych interesów. Najważniejszym z nich jest świadomość, że brak reakcji na obecne wyzwania doprowadzi do deindustrializacji Europy. To wspólne ryzyko – nie ma scenariusza, w którym jedni sobie poradzą, a inni nie.

Czy to właśnie ta wspólna diagnoza pcha dziś Europę w stronę większej współpracy?

Tak, dokładnie. Coraz większa zgoda co do diagnozy sprawia, że łatwiej budować wspólne odpowiedzi. Nie oznacza to oczywiście, że jest to proces prosty – wręcz przeciwnie.

Interes Polski i interes Unii w zakresie utrzymania reguł, przewidywalności oraz bezpieczeństwa gospodarczego są dziś w dużej mierze zbieżne.

Negocjacje są trudne, a rozwiązania rzadko kiedy czarno-białe. Mają wiele odcieni i szczegółów, które w różnym stopniu odpowiadają interesom poszczególnych państw. Natomiast jeśli chodzi o kierunek, dziś wyraźnie widać, że jest on wspólny.

Polska była w ostatnich dekadach jednym z największych beneficjentów otwartego modelu globalizacji. W jaki sposób odnajdziemy się w nowej architekturze?

Dla mnie odpowiedź jest dość jasna, ale warto zacząć od kwestii podstawowej: dyskusja o SAFE czy – szerzej – o nowej architekturze gospodarczej i bezpieczeństwa prowadzi nas tak naprawdę do rozmowy o miejscu Polski w Unii Europejskiej oraz o wartości naszego członkostwa.

W warunkach rozpadającej się globalizacji samodzielnie nie bylibyśmy potęgą. Nie bylibyśmy nawet *middle power*. Bez zakotwiczenia w Unii bylibyśmy po prostu średniej wielkości krajem, w praktyce zdany na to, co ustalą inni.

Dlatego warto patrzeć na obecne procesy z perspektywy polskiego interesu realizowanego poprzez Unię Europejską. To jest dla nas

podstawowy punkt odniesienia. Interes Polski i interes Unii w zakresie utrzymania reguł, przewidywalności i bezpieczeństwa gospodarczego są dziś w dużej mierze tożsame.

A co to oznacza z punktu widzenia polityki gospodarczej?

Oznacza to przede wszystkim budowanie odporności, ale także wzmacnianie polityki przemysłowej i technologicznej w Polsce, tak abyśmy byli beneficjentem tych zmian.

Jesteśmy dziś najszybciej rozwijającą się dużą gospodarką w Unii Europejskiej. Daje nam to bardzo dobrą pozycję wyjściową, jednak aby ją utrzymać, potrzebujemy większych inwestycji w kraju oraz wyższych nakładów na badania i rozwój. Mówiąc inaczej: musimy budować nowe silniki wzrostu wewnątrz Unii.

Jednym z głównych zadań Polski powinno być aktywne kształtowanie unijnych polityk tak, aby odpowiadały one nowym realiom. Jednocześnie powinniśmy dążyć do tego, by jak najwięcej elementów dotychczasowego, otwartego ładu gospodarczego zachować – oczywiście we współpracy z partnerami, którzy nadal chcą opierać relacje na regułach.

Bo choć świat się zmienia, naszym interesem pozostaje utrzymanie możliwie dużej części tego porządku, który przez lata tak dobrze służył Polsce.

Jak wygląda dziś pozycja Polski w Unii Europejskiej? Czy jesteśmy już wśród państw, które realnie kształtują polityki, czy wciąż raczej ich odbiorcą?

Zdecydowanie jesteśmy dziś w gronie państw, które realnie współkształtują polityki

europiejskie. Widzę to bardzo wyraźnie w swojej codziennej pracy – zwłaszcza we współpracy z ministrami odpowiedzialnymi za handel i gospodarkę z innymi krajami.

W debacie o przyszłości europejskiego przemysłu istnieje spektrum podejść – często kojarzone z różnicami między Francją a Niemcami. Polska znajduje się pomiędzy nimi, a o nasz głos aktywnie zabiegają obie strony. To pokazuje, jak duże znaczenie ma dziś nasze stanowisko i jak realny jest nasz wpływ na kształt unijnych rozwiązań.

Dobrym przykładem jest dyskusja wokół instrumentu *Made in Europe*, który stanowi część Industrial Accelerator Act. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że to kwestia techniczna, ale w rzeczywistości ma ona charakter strategiczny – dotyczy bowiem tego, jaka część produkcji, w jakich sektorach i na jakich zasadach będzie realizowana w Europie. Innymi słowy, są to decyzje, które bezpośrednio wpływają na przyszłość europejskiego przemysłu.

Polska zajmuje w tej dyskusji bardzo istotną pozycję. Z jednej strony współkształtujemy kierunek tej polityki jako jedna z największych gospodarek w Unii, z drugiej zaś – jesteśmy krajem, którego stanowisko może przechylić szalę w jedną lub drugą stronę.

W uproszczeniu można powiedzieć, że w tej debacie istnieje pewne spektrum podejść – często kojarzone z różnicami między Francją a Niemcami. Polska znajduje się pomiędzy nimi, a o nasz głos aktywnie zabiegają obie strony. To pokazuje, jak duże znaczenie ma dziś nasze stanowisko i jak realny jest nasz wpływ na kształt unijnych rozwiązań.

Czasy, gdy decyzje zapadały ponad głowami Polski, są już za nami?

Moim zdaniem tak. Nie kojarzę obecnie kwestii, w których kluczowe decyzje zapadałyby z pominięciem Polski. I robimy wszystko, aby w przyszłości również do tego nie dochodziło. ■

O ROZMÓWCY

Michał Baranowski – Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii (od 2024 r.). Politolog, think tanker i autor wielu publikacji dotyczących relacji transatlantyckich, polityk europejskich oraz europejskiego porządku bezpieczeństwa. Wieloletni pracownik transatlantyckiej Fundacji Marshalla – the German Marshall Fund of the United States. W latach 2005–2011 pracował w brukselskim biurze GMF, gdzie zajmował się współpracą transatlantycką, ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowej i krajów Partnerstwa Wschodniego. W latach 2008–2011 pracował w Waszyngtonie, prowadząc projekt dotyczący handlu transatlantyckiego. W 2011 r. otworzył warszawskie biuro GMF – pierwsze stałe biuro zachodniego think tanku w stolicy Polski. W latach 2011–2021 rozwinął działalność Fundacji w Polsce oraz na wschodniej flance Unii Europejskiej. W 2021 r. został Dyrektorem Zarządzającym GMF East, którego działalność obejmowała Polskę, Ukrainę, kraje bałtyckie, V4 oraz Rumunię. Absolwent ekonomii i politologii na Uniwersytecie Mercera w USA, Uniwersytecie Oxfordzkim oraz Uniwersytecie w Maastricht (gdzie w 2005 r. uzyskał tytuł Magistra Europejskich Spraw Publicznych).

Polska – w kierunku twardego rdzenia Europy



PROF. ROMAN KUŹNIAR

Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych,
Uniwersytet Warszawski, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Dwa geopolityczne punkty zwrotne – wojna w Ukrainie wywołana agresją Rosji oraz redefinicja polityki USA – kończą epokę polskich złudzeń dotyczących trwałości dotychczasowego ładu. Nie wystarczy już odwoływać się do oczywistości transatlantyckiego zakotwiczenia ani budować regionalnych formatów o ograniczonej sile sprawczej. W świecie powracającej *power politics* Polska musi jasno określić swoje miejsce: nie na peryferiach, nie w iluzorycznych projektach międzymorskich, lecz w twardym rdzeniu Europy zdolnym do realnej obrony bezpieczeństwa i budowania przewagi rozwojowej. To wybór strategiczny, który zdecyduje o naszej podmiotowości na kolejne dekady.

Kres geopolitycznych złudzeń

Rozwój globalnej sytuacji geopolitycznej, kształtowanej w zupełnie nowy sposób przez administrację D. Trumpa od początku jego drugiej kadencji, stawia przed takimi krajami jak Polska szczególne wyzwania. A to dlatego, że od 1989 roku polityka polska pozostawała w słusznym skądinąd przeświadczeniu, iż nasza przyszłość jest trwale związana z blokiem zachodnim, którego przywódcą są Stany Zjednoczone, a którego ramy instytucjonalne wyznaczają Sojusz Atlantycki i Unia Europejska. Dwa pierwsze pewniki – USA i blok zachodni – są obecnie radykalnie kwestionowane przez Waszyngton.

W polskiej polityce po 1989 roku rozwijały się także mniejsze formaty, będące

Epoka geopolitycznych pewników dobiegła końca – dziś o miejscu Polski nie zdecydują dawne deklaracje przynależności, lecz zdolność odnalezienia się w świecie, w którym nawet sojusze przestają być oczywiste.

wyrazem poszukiwania przez nasz kraj swojego miejsca w Europie. Miały one albo wzmacniać nasze europejskie i atlantyckie aspiracje, albo naszą pozycję międzynarodową. Podwójny *Zeitenwende* (niem. punkt zwrotny), związany najpierw z Putinem, a potem Trumpem, unieważnia je również. Zresztą niektóre wyczerpały już swój pierwotny potencjał, a inne od początku były fałszywe.

Regionalne formaty wobec nowej rzeczywistości

Formatem, który wyczerpał swój założycielski potencjał, jest Grupa Wyszehradzka.

Jak wiadomo, miała ona wzmacniać siłę Europy Środkowej (kilku krajów postkomunistycznych) wobec Związku Sowieckiego – poprzez wspólne zabiegi o rozwiązanie Układu Warszawskiego i RWPG – oraz wspierać ich proeuropejskie aspiracje. Kraje regionu miały sobie pomagać i dzielić się doświadczeniami na drodze do Wspólnoty Europejskiej.

Od dobrych kilku lat Grupa Wyszehradzka jest sparaliżowana przez głęboki podział na tle obu jej założycielskich kwestii. W obliczu agresji Rosji na Ukrainę dwa państwa opowiedziały się po stronie Rosji, co jest szczególnie nie do przyjęcia dla Polski. Pojawiły się też – czasem w Warszawie, częściej w Budapeszcie – próby wykorzystywania Grupy jako czynnika dezintegracji europejskiej, odchodzenia od unijnych standardów i podważania decyzji UE, co stanowi zaprzeczenie jej intencji założycielskich.

Formułą od początku fałszywą i skazaną na niepowodzenie było Trójmorze, nawiązujące do wcześniejszych koncepcji międzymorskich, które pojawiały się w tej części Europy. Sklejonych zgrabną nazwą i narracją kilkanaście krajów – od Estonii po Chorwację – nie dysponuje ani wystarczającym potencjałem gospodarczym, ani geopolityczną wspólnotą losu i interesów, by stworzyć trwalszą wartość dodaną. Gdy dodatkowo Polska zaczęła zdradzać zamiary wykorzystania Trójmorza do wyłonienia odrębnego centrum integracji w opozycji do procesów generowanych przez instytucje w Brukseli, poszczególne państwa

straciły dla tego formatu formuły sympatię. Trójmorze stało się – a właściwie od początku było – pustą ideą.

Regionalne projekty mają sens tylko wtedy, gdy opierają się na realnej wspólnocie interesów i zdolności działania – bez tego są to tylko efektowne nazwy dla politycznej pustki.

Ograniczenia Unii „w tyralierze”

Jednocześnie Unia Europejska – licząca dziś 27, a zapewne w przyszłości około 30 państw – w ramach której procesy integracyjne rozwijają się horyzontalnie (tyralierą), nie daje zdolności skupienia potencjału w sferze bezpieczeństwa oraz rozwoju gospodarczego i technologicznego w stopniu niezbędnym do sprostania porządkowi *power politics*, który próbują narzucić Waszyngton, Pekin czy Moskwa.

Właściwe wydaje się zatem upatrywanie źródeł owego skupienia w mniejszej grupie państw „chcących i mogących”. UE może w tym kontekście odegrać pozytywną rolę jako przestrzeń jednolitych regulacji prawnych i otwartych granic wewnętrznych. Oznaczałoby to jednak pojawienie się czegoś, czego Polska w przeszłości bardzo się obawiała – twardego rdzenia integracji europejskiej, w którym mogłoby nie być dla nas miejsca.

Prawdę powiedziawszy, mentalnie i politycznie sami wykluczaliśmy się z takich formuł poprzez dystans lub sprzeciw wobec prób zacieśniania integracji w mniejszym gronie państw. Obawiano się, że może to zaszkodzić naszym relacjom z USA czy spoistości NATO. W obecnej

Unia idąca „tyralierą” zapewnia szeroki obszar nacisku, lecz nie dysponuje siłą uderzenia.

W świecie power politics potrzebny jest twardy rdzeń zdolny do realnego skupienia woli i potencjału.

sytuacji takie obawy wydają się bezpodstawne. Sami Amerykanie, odwracając się od Europy, każą nam brać większą odpowiedzialność za bezpieczeństwo kontynentu.

Twardy rdzeń Europy: blok środkowo-zachodni i północny

Które państwa miałyby zatem znaleźć się w tym twardym rdzeniu? Nie wszyscy się do tego palą i nie wszyscy się do tego z różnych względów nadają. Tym blokiem skupienia potencjału i woli na naszym kontynencie może być grupa państw Europy środkowo-zachodniej i północnej: od Polski przez Niemcy, Francję i Wielką Brytanię, po kraje Beneluksu, Skandynawii oraz państwa bałtyckie.

To strefa licząca około 300 milionów ludzi, obejmująca państwa wysoko rozwinięte gospodarczo – z trzema gospodarkami należącymi pod względem wielkości do pierwszej dziesiątki świata oraz z krajami o najwyższym dochodzie *per capita* (co najmniej pięć z nich znajduje się w pierwszej światowej dziesiątce). To blok państw zaawansowanych technologicznie, dysponujących ogromnymi zasobami kapitału oraz wysoką kulturą ogólną – materialną i duchową.

Dodać trzeba wspólny fundament kulturowy jako platformę, na której narody – wykazujące

oczywiście pewne odrębności – potrafią ze sobą dobrze współpracować. Wspólna baza daje im poczucie jedności i bliskości, sprzyjające budowaniu zaufania oraz współpracy. Polska, jako kraj o utrzymującej się wysokiej stopie wzrostu i 20. gospodarka świata, dobrze wpisuje się w to grono, także pod względem kulturowym.

Nieprzypadkowo papież Sylwester II, pochodzący z Burgundii (czyli „Francuz”), wysłał cesarza Ottona III („Niemca”) do Bolesława (Słowianina), aby w tym gronie budować wspólną Europę. Spotkanie w Gnieźnie w roku 1000 można – nieco żartobliwie – uznać za początek Trójkąta Weimarskiego. Wazowie dodali polskiej polityce wymiar północny, bałtycki. W kolejnych stuleciach narody Europy Zachodniej i Północnej zacieśniały między sobą powiązania. Polskę „poniosło” ku wschodowi, co nie było szczęśliwym wyborem – ani geopolitycznie, ani w kategoriach rozwoju gospodarczego i społecznego. Geopolityka drugiej połowy XX wieku przywróciła nas Europie Zachodniej i Północnej. Z tych wyroków historii warto wyciągnąć możliwe najlepsze dla Polski wnioski.

Siła Europy może narodzić się tam, gdzie spotykają się potencjał gospodarczy, wspólnota kulturowa i polityczna wola – a Polska ma wszelkie atuty, by znaleźć się w samym centrum takiego rdzenia.

Europa jako aktor w świecie power politics

Jest to zresztą również lekcja dla całej Europy. Wspomniany już podwójny „punkt zwrotny” pokazał dobitnie, że przyszłość kontynentu nie

powinna opierać się na zacieśnianiu stosunków z Rosją (jak sądzono jeszcze 20–25 lat temu), ani bazować wyłącznie na trwałych – opartych na wartościach, zasadach i doświadczeniu historii XX wieku – więzach transatlantyckich. To nie Europa tak zdecydowała.

Przyszłość naszego kontynentu leży w przetworzeniu europejskich zasobów w zdolności do obrony własnych interesów bezpieczeństwa i rozwoju. Chodzi tu zarówno o witalność cywilizacyjną i ustrojową efektywność, jak i stanowczość w relacjach ze światem zewnętrznym. Europa dysponuje potencjałem, by stać się jednym z *building blocks* nowego porządku międzynarodowego. Nie musi to być porządek typu *power politics*, lecz jeśli taki miałby przejściowo zdominować życie międzynarodowe, potrzebujemy muskularnej Europy, która nie pozwoli narzucić sobie reguł *power politics* à la Trump & Putin oraz obroni swoją wyspę demokratycznego ładu.

Jest to możliwe, ponieważ obrońcami demokratycznego porządku i *rules-based order* będą także znaczące państwa spoza Europy, takie jak Kanada, Australia, Japonia czy Brazylia. Taka Europa leży w interesie Polski – i w taką Europę Polska powinna inwestować politycznie, strategicznie oraz gospodarczo.

Strategiczny rdzeń UE: od tyralierzy do „pięści”

Takiej Europy nie da się zbudować, idąc dalej tyralierą. W tyralierze łatwo zgubić jednego z uczestników; puste miejsce może wypełnić ktoś inny. Marsz może być spowalniany przez maruderów albo tych, którym nie odpowiada kierunek. To sytuacja Unii Europejskiej

Jeśli Europa nie stanie się podmiotem zdolnym bronić własnych interesów, stanie się przedmiotem cudzej gry – dlatego jej siła jest dziś warunkiem przetrwania demokratycznego ładu.

– niezwykle pozytywnej, lecz podatnej na blokowanie. Z pewnością należy docenić fakt, że UE potrafiła się zmobilizować do pomocy Ukrainie oraz zwiększenia własnego wysiłku na rzecz umocnienia bezpieczeństwa swoich członków, czego program SAFE jest najlepszym przykładem.

Jednocześnie całej UE (27, a wkrótce 30 państw) trudno będzie stać się aktorem strategicznym, nawet jeśli opiera się na fundamencie ścisłych powiązań gospodarczych. Możliwe jest natomiast stopniowe zbudowanie strategicznego rdzenia Wspólnoty – „pięści” – w mniejszej grupie podobnie myślących i zdeterminowanych państw (*like-minded, willing*). Nie stanie się to na podstawie jednego specjalnego traktatu, lecz poprzez zagęszczanie powiązań między nimi.

Powinien to być świadomy wybór Polski – i można odnieść wrażenie, że rząd Donalda Tuska to rozumie. Wskazują na to kontakty oraz zawierane porozumienia w sferze obronności i gospodarki, będące efektem politycznej determinacji, by włączyć Polskę w sieć powiązań tworzących nową strategiczną jakość w Europie. Traktat polsko-francuski z Nancy, podpisany 8 maja 2025 roku, jest tego dobrym przykładem. Negocjowane są kolejne porozumienia tego rodzaju.

Ważne jednak, by inicjatywie politycznej towarzyszył rozwój współzależności gospodarczej i technologicznej. Dla polskiej

gospodarki, nauki i sektora technologicznego będzie to historyczne wyzwanie – takie, któremu jesteśmy w stanie sprostać i które będzie nas „podciągać”. Trzeba działać ze świadomością, że w ten sposób przyczyniamy się do budowy solidnego bastionu obrony bezpieczeństwa i rozwoju gospodarczego Europy – a więc także naszych własnych interesów.

Polska w centrum nowej architektury bezpieczeństwa

W tej grupie państw możemy liczyć na twarde, ale uczciwe traktowanie, wynikające z równości wobec prawa, a nie z oligarchicznych powiązań czy wpływu partykularnych interesów politycznych, jak to nieraz dzieje się w krajach leżących na południe i wschód od nas. I dobrze, że nie możemy już liczyć na „specjalne” – z historycznych powodów – względy ze strony Niemiec. Polska polityka po 2015 roku uodporniła Niemcy na „argumenty” czy „względy historyczne” podnoszone wobec nich przez Polskę.

Europa może iść dalej „szeroką tyralierą”, ze wszystkimi zaletami i wadami tego modelu. Wydaje się jednak, że w epoce twardej geopolityki tylko Europa „silna jak pięść” da realną sprawczość.

Silnie nieprzyjazna retoryka oraz sposób formułowania roszczeń utwierdzały Berlin w przekonaniu, że wzbudzanie strachu przed Niemcami, fałszywe oskarżenia czy domaganie się reparacji służą doraźnym wewnętrznym interesom politycznym, a nie racjonalnemu układaniu stosunków z zachodnim sąsiadem. W efekcie relacje

z Polską przestały być dla Niemiec „specjalne”, a stały się normalne.

Normalność w relacjach z Niemcami nie jest zagrożeniem, lecz szansą – to od naszej dojrzałości zależy, czy ich siła stanie się także filarem bezpieczeństwa Polski.

Jednak bezpośrednie sąsiedztwo oraz obiektywna wspólnota interesów obu narodów i państw – jak mogliśmy się przekonać po 1989 roku – okazały się dla Polski korzystne i takimi pozostaną w perspektywie budowania twardego rdzenia Europy, tym razem już z udziałem Polski, a nie z jej wyłączeniem. Dysproporcja potencjałów nie ma tu zasadniczego znaczenia: Niemcy pozostają największą gospodarką Europy, a podobna asymetria występuje także w ich relacjach z innymi sąsiadami. Mimo to dla wszystkich stron, również dla Polski, jest to relacja typu *win-win*.

Trzeba jedynie pozbyć się kompleksów, które ujawniają się w niektórych środowiskach politycznych. Nie mają one uzasadnienia, a mogą jedynie ograniczać nasze szanse na budowanie normalnych relacji z główną europejską potęgą gospodarczą, która w najbliższych latach stanie się także główną potęgą militarną w Europie. W dużej mierze to od nas zależy, na ile jej siła będzie służyć również bezpieczeństwu Polski. Nie wolno zmarnować tej historycznej szansy.

Koniec międzymorskich iluzji

Polska polityka musi definitywnie rozstać się z międzymorskimi iluzjami i syrenim śpiewem o kolejnych wersjach środkowoeuropejskich „Rurytanii”. Trzeba przy tym wystrzegać się

kolejnej fali populizmu u władzy, która spychałaby nas na obrzeża Europy.

Polski interes polega na wtopieniu się w strefę bezpieczeństwa i rozwoju Europy

Zachodniej oraz Północnej. Zarazem ten gospodarczo-obronny blok może odegrać rolę lokomotywy wzrostu i wzmocnienia pozycji międzynarodowej całej Unii Europejskiej. ■

O AUTORZE

prof. **Roman Kuźniar** – Katedra 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 Analityczno-Planistycznego, Ministrem Pełnomocnym w Stałym Przedstawicielstwie RP przy ONZ w Genewie oraz dyrektorem Akademii Dyplomatycznej; także Dyrektorem PISM (2005–2007), Doradcą 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. Jastrzębowski. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Polskie dylematy między sojuszem z USA a europejskimi interesami



EUGENIUSZ SMOLAR

publicysta, analityk, Członek Rady Fundacji Centrum Stosunków Międzynarodowych, Wiceprzewodniczący Rady Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych, były Dyrektor Sekcji Polskiej BBC

Europa i Polska wchodzą w okres strategicznej niepewności, w którym bezpieczeństwo w mniejszym stopniu opierać się będzie na trwałych gwarancjach, a w coraz większym na nieustannej rekalkulacji interesów i zdolności do elastycznego reagowania na zmiany w układzie sił. Dla Polski oznacza to konieczność jednoczesnego utrzymywania strategicznego partnerstwa ze Stanami Zjednoczonymi i wzmacniania własnej pozycji w ramach Unii Europejskiej. Jak pogodzić te często odmienne wektory? Czy Polska będzie w stanie umocnić swoją pozycję i szanse na przyszłość w świecie wewnątrznie zróżnicowanego Zachodu?

Pesymista mówi: Może być gorzej.

Optymista opowiada: Ależ, może, może...

Niemal każdy dzień konfrontuje nas z nowymi wydarzeniami, które wywołują trwogę i niepewność. Rozpętana przez Putina wojna u naszych granic byłaby tego wystarczającym powodem. Nakłada się na nią powrót do władzy Donalda Trumpa, który wyrócił stolik we wszystkich wymiarach polityki wewnętrznej i zagranicznej Stanów Zjednoczonych¹. Emocjonalny Trump daje często przykłady stosowania zasady nieprzewidywalnego i gotowego na wszystko

szaleńca (*madman theory*), który dostarcza powodów, by z niego drwić. Tym bardziej że w większości wypadków jego taktyka wydaje się poza negocjacyjną, gdyż szybko wycofuje się ze swoich maksymalistycznych żądań. Mimo to, dla planowania choćby najbliższej przyszłości należy pozostawić na boku z jednej strony nasze poczucie godności, a z drugiej narcyzm, egocentryczne wypowiedzi czy ekscentryczne zachowania prezydenta. Jest on bowiem narzędziem dążącego do radykalnych zmian szerokiego zaplecza politycznego i koncepcyjnego – rzeczywistych autorów przeprowadzanych modyfikacji polityk w samych Stanach Zjednoczonych oraz w stosunkach międzynarodowych. Winniśmy zatem, na podstawie dotychczasowych

¹ W najbliższym czasie ukaże się moja książka na temat polityki prezydenta Donalda Trumpa i ich konsekwencji dla Polski i Europy.

doświadczeń, zrekonstruować cele, punkty odniesienia i formy postępowania Trumpa & Co. Mamy w końcu do czynienia z przywódcą najpotężniejszego, nuklearnego supermocarstwa, od którego zależy bezpieczeństwo Polski i Europy.

Powiadamy, że mamy sojusz nie z tą czy inną administracją, z tym czy innym prezydentem, lecz ze Stanami Zjednoczonymi. Skupiając się na stosunkach międzynarodowych, pomijamy łamanie zasad trójpodziału władzy, polityzację armii oraz FBI, brutalność formacji antyimigracyjnej², zastraszanie uniwersytetów czy uczestników nawet łagodnych form sprzeciwu, bądź narzucaną alt-konserwatywną ortodoksję ruchu MAGA (o często rasistowskim zabarwieniu). Łatwo jest uzasadnić licznymi przykładami zarzuty o tendencje autorytarne Trumpa, co musi mieć również swoje przełożenie na postrzeganie stosunków międzynarodowych – tak przez prezydenta i jego otoczenie, jak i przez sojuszników oraz przeciwników USA.

W przypadku Polski wyciągnięcie wniosków z analizy konsekwencji polityki zagranicznej USA powinna poprzedzić odpowiedź na dwa podstawowe pytanie: czy groźba ataku Rosji na Polskę lub na naszego sojusznika jest realna oraz co mogłoby doprowadzić do naszego bezpośredniego udziału w wojnie?

Sojusz z USA jako konieczność strategiczna

Jeśli perspektywę bezpośredniego natarcia Rosji na Polskę uznamy za realistyczną, to winniśmy pozostawić na boku wszelkie zastrzeżenia i za każdą – powtarzam: za każdą

– cenę dążyć do utrzymania sojuszu z USA, w wymiarze NATO-wskim i bilateralnym. Zredefiniowanie przez administrację prezydenta Trumpa globalnej roli USA wymaga wpisania polskiej i europejskiej polityki bezpieczeństwa w ramy, jakimi jest polityka Stanów Zjednoczonych – w ich wizję obecnej i przyszłej pozycji oraz roli, przede wszystkim w stosunkach z innymi mocarstwami nuklearnymi.

Wojna Putina i powrót Trumpa składają się na nową epokę niepewności. Emocje i spektakl władzy nie mogą nam jednak przesłonić realnych zagrożeń i ograniczać mechanizmów podejmowania decyzji. Dla Polski kluczowe pozostaje trafne ocenianie ryzyka bezpośredniej rosyjskiej agresji.

Nowa „Strategia Bezpieczeństwa Narodowego USA 2025” i inne dokumenty wyrażają świadomość Stanów Zjednoczonych, że – głównie ze względu na wzrost potęgi Chin – nadchodzi kres ich pozycji hegemonicznej na świecie i następuje przejście do konkurencyjnej koegzystencji: przede wszystkim z Pekinem, ale też z Moskwą ze względu na zagrożenie wynikające z jej statusu mocarstwa jądrowego oraz rewizjonizmu terytorialnego. Konsekwencją jest *de facto* uznanie roli Stanów Zjednoczonych jako – obok chińskiego – jednego z dwóch światowych centrów z własnymi sferami interesów, ale w zakresie, w jakim nie zagrażają podstawowym interesom Ameryki. Stany Zjednoczone, które utrzymują kluczową, choć już niehegemoniczną rolę, będą koncentrować się na rywalizacji z Chinami i w rejonie Indo-Pacyfiku, umocnieniu wpływów w zachodniej hemisferze, Arktyce

2 US Immigration and Customs Enforcement (ICE), przyp. red.

oraz – w mniejszym stopniu – na Bliskim Wschodzie czy gdzie indziej.

Zbudowanie kooperatywnych stosunków z Chinami i z Rosją nie wyklucza wykazania stanowczości (łącznie z możliwością użycia siły) tam, gdzie zagrożone byłyby strategiczne interesy USA. Na przykład w zapewnieniu swobody żeglugi w rejonie Morza Południowochińskiego, kluczowego dla bezpieczeństwa światowego łańcucha dostaw, gdyż przez ten akwen przepływa ponad 30 proc. światowego handlu towarowego.

Jeśli zagrożenie ze strony Rosji uznać za realne, utrzymanie sojuszu z USA staje się dla Polski strategicznym imperatywem – niezależnie od zastrzeżeń wobec stylu i polityki administracji Trumpa. Ameryka przechodzi od hegemonii do selektywnego, transakcyjnego przywództwa, podporządkowując politykę bezpieczeństwa nadrzędnemu celowi – konsolidacji własnej potęgi gospodarczej. Zmiana ta ma charakter strukturalny i wymusza dostosowanie europejskiej polityki bezpieczeństwa do nowej logiki działania Waszyngtonu.

Deklarowane selektywne zaangażowanie i transakcyjne traktowanie sojuszników powiązane jest z oczekiwaniem USA, że w zakresie obrony konwencjonalnej samodzielnie zapewnią bezpieczeństwo sobie i w otaczających ich regionach, gdy Stany Zjednoczone będą występowały jako zdalna siła równoważąca (*offshore balancer*), interweniując wyłącznie w wypadku naruszenia równowagi sił zagrażającej strategicznym interesom amerykańskim. Po latach nacisków,

wobec podjęcia wreszcie przez Europę wysiłków zbrojeniowych, Trump przestał zapowiadać możliwość wycofania się z NATO. Nadal jednak – w sprzeczności z polityką USA po 1945 r. – NATO i inne sojusze nie stanowią dla USA wartości samej w sobie jako źródło wspólnego bezpieczeństwa oraz narzędzie wzmacniania wpływów Ameryki (*power enabler*), lecz ich użyteczność postrzegana jest w zależności od stopnia realizacji strategicznych i bieżących celów Waszyngtonu. Następstwa tych zmian dla stosunków międzynarodowych, w tym dla relacji z państwami sojuszniczymi, także po zmianie władzy w USA, mają trwały charakter strukturalny.

Mimo prawdziwie przełomowego charakteru licznych, często szokujących inicjatyw, polityka administracji Trumpa ma charakter defensywny. Albowiem w analizach politologicznych za mało rozpoznany jest naczelny cel: amerykańska gospodarka.

Zdecydowanym priorytetem na liście celów administracji Trumpa i jego koncepcyjnego oraz biznesowego zaplecza ma być konsolidacja pozycji USA na bazie stymulacji gospodarki, czego warunkiem jest radykalna redukcja deficytu budżetowego, długu federalnego oraz kosztów jego obsługi. Umocnieniu służyć ma także uwolnienie się od zagranicznych obciążeń finansowych, zwiększenie dochodów poprzez taryfy celne, dominację energetyczną oraz zapewnienie bezpieczeństwa dostaw surowców i produktów o strategicznym znaczeniu, jak też kontrolę nad ich przepływem na świecie.

Niezależnie od barw politycznych sytuację uznaje się w USA za niebezpieczną.

Gdy średni roczny wzrost PKB USA w latach 2016–2025 wyniósł 2,42%, zadłużenie federalne u wierzycieli krajowych i zagranicznych wzrosło w tym czasie z poziomu 16 do ponad 38 bilionów dolarów i wzrośnie do końca 2026 r. o kolejny bilion. Koszt obsługi długu wzrósł do ponad 1 biliona dolarów w 2025 r., stając się trzecim największym wydatkiem federalnym – po programach takich jak Social Security i Medicare – większym niż budżet obronny.

Komercjalizacja chaosu jako metoda

Trump i jego rząd świadomie prowokują chaos na świecie. Destabilizacja stosunków międzynarodowych ma ułatwić przeformułowanie dotychczasowych relacji, uwolnienie się od występujących do teraz zależności i wzmocnienie potęgi USA w przyszłości. Nie podejrzewa się Trumpa o znajomość Schumpetera, ale zrozumieniu sytuacji pomoże odniesienie się do jego koncepcji twórczej destrukcji.

Nowy, multipolarny ład konkurencyjny, z selektywnym zaangażowaniem wojskowym, ma służyć utrzymaniu pokoju z wrogimi mocarstwami nuklearnymi oraz utworzeniu sieci zależności od USA tych państw, których działania powinny być podporządkowane interesom Stanów Zjednoczonych.

W konsekwencji bezpośrednie korzyści gospodarcze będą mieć większe znaczenie niż poczucie bezpieczeństwa sojuszników.

Warunkowanie poparcia USA dla Europy podważa rolę sojuszu i wspólnej obrony NATO, gdyż wbudowuje we wzajemne stosunki niepewność oraz brak zaufania. Zagrożenie wynika i z tego, że deklarowany – także z powodów ideologicznych – dystans wobec

sojuszników europejskich osłabia wiarygodność polityki odstraszania i ośmiela gotowego do ryzyka Putina. Popęlnienie przez niego błędu w ocenie sytuacji może prowadzić do wojny.

Chaos w polityce Trumpa nie jest jedynie efektem temperamentu, lecz narzędziem przebudowy ładu międzynarodowego na warunkach korzystnych dla USA. Stabilność sojuszy ustępuje miejsca kalkulacji siły i bezpośrednich korzyści, a niepewność staje się elementem strategii. W tej logice nawet gesty wobec Moskwy współistnieją z twardą polityką zbrojeniową i demonstracją przewagi.

Występuje jednak często niedostrzegany rozryw między okazywaną od lat przez Trumpa „słabością” do Putina i jego celów a licznymi działaniami, które boleśnie uderzają w pozycję międzynarodową oraz interesy gospodarcze Rosji – w tym również z zapowiedzią przystąpienia do wyścigu zbrojeń, której Moskwa nie będzie w stanie sprostać. Prezydent Trump ogłosił modernizację arsenału nuklearnego oraz wzrost wydatków zbrojeniowych w ciągu dwóch lat o 50 proc., do poziomu 1,5 trylionu dolarów. Mimo wezwań Moskwy odmówił też – również ze względu na zbrojenia chińskie – przystąpienia do rokowań nad przedłużeniem ostatniego amerykańsko-rosyjskiego traktatu New START o ograniczeniu zbrojeń jądrowych, obowiązującego do lutego 2026 r.

Obrona niepodległości Ukrainy

Dalsza niepodległość Ukrainy ma dla bezpieczeństwa Polski znaczenie podstawowe – z powodów pryncypialnych: dla ochrony zasad integralności terytorialnej

oraz suwerenności państwowej, a także pragmatycznych, gdyż swoją heroiczną obroną Ukraińcy odsuwają od nas bezpośrednie zagrożenie. Wydatki na obronę i odstraszenie, w tym na pomoc Ukrainie, są nieporównanie niższe niż koszty naszej wojny z Rosją, a powinniśmy też zawsze pamiętać o stratach ludzkich i materialnych.

Obrona niepodległości Ukrainy jest dla Polski zarówno imperatywem zasad, jak i twardą kalkulacją bezpieczeństwa – tam rozstrzyga się dziś kwestia odsunięcia rosyjskiego zagrożenia od naszych granic. Koszt wsparcia jest nieporównanie niższy niż cena bezpośredniej wojny z Rosją.

Tak obecnie, jak i w przeszłości do strategicznych interesów Ameryki nie należy los Ukrainy, a wojna wręcz utrudnia realizację podstawowych celów. Motywuje to Trumpa do jak najszybszego zakończenia starć, nawet kosztem strat terytorialnych Ukrainy. Niezbędna jest rola USA w wypracowaniu co najmniej rozejmu, jeśli nie trwałego pokoju, przez udzielenie Ukrainie wiarygodnych gwarancji bezpieczeństwa. Z niewielkimi wyjątkami Europa jest jednak zjednoczona w pomocy, przeciwstawiając się ewentualnemu porozumieniu Waszyngtonu z Moskwą kosztem Kijowa.

Europa wobec nowej polityki USA

W ramach realizacji nowej wizji Waszyngtonu Europa, jako aktor zamożny i relatywnie stabilny ma szansę odegrać ważną rolę jeśli będzie w stanie zadbać o bezpieczeństwo własne oraz regionu w zakresie obrony konwencjonalnej. Nieuniknione będą

jednak konflikty handlowe z USA. Europa w ogromnej większości wykazała determinację w przeciwstawianiu się ekspansjonistycznym ambicjom Trumpa wobec Kanady czy Grenlandii. Nie wiemy, jak bardzo dążenia te były autentyczne, gdyż mogły równie dobrze podlegać taktyce kreowania chaosu. Trump wycofał się, gdy Unia Europejska zagroziła retorsjami gospodarczymi.

Zapowiedź opanowania Grenlandii siłą uderzyła w splot słoneczny antyimperialnego instynktu Europejczyków, wywołując poważny wzrost nastrojów antyamerykańskich. Powinny one wzmocnić poparcie dla pogłębienia integracji UE – także w dziedzinie polityki zewnętrznej i bezpieczeństwa, jak też być źródłem społecznego przyzwolenia na zwiększenie wydatków zbrojeniowych. Tym bardziej że naruszenie dotychczasowego modelu stosunków, z objawami dystansowania się od Europy, powiązane jest z dążeniem Trumpa do osłabienia Unii Europejskiej oraz zneutralizowania jej aspiracji do autonomii – także poprzez jej przebudowę na wzór założeń ideowych Białego Domu. Pilnym zadaniem jest więc wzmocnienie zdolności obronnych oraz gospodarczych Europy nie tylko wobec zagrożenia rosyjskiego, lecz także wobec gospodarczego i kulturowego wyzwania amerykańskiego.

W Europie konieczności zdynamizowania wzrostu gospodarczego, szczególnie w dziedzinie przyszłościowych technologii, towarzyszy obrona interesów gospodarczych całej Unii oraz poszczególnych państw członkowskich wobec presji Chin i USA. Źródłem zadowolenia suwerenistów powinno być to, że choć rosną oczekiwania zwiększenia

W nowej logice Waszyngtonu Europa ma być partnerem użytecznym, lecz bardziej samodzielny – odpowiedzialny za własne bezpieczeństwo i odpornym gospodarczo. Presja amerykańska, zamiast osłabiać integrację, może stać się impulsem do wzmocnienia strategicznej autonomii UE. Dla Polski oznacza to konieczność równoczesnego cementowania więzi transatlantyckich i aktywnego współtworzenia silniejszej Europy.

roli UE w dziedzinie obrony, zarządzania kryzysowego i odporności, *gros* decyzji oraz możliwości finansowych pozostaje w rękach rządów i parlamentów państw członkowskich. Polska nacjonalistyczna prawica poszukuje alternatywy wobec Unii, nie biorąc pod uwagę, że forsowany suwerenizm Polski, pozbawiony wsparcia instytucji unijnych, które łagodzą napięcia między interesami narodowymi, nieuchronnie zderzy się z suwerenizmem innych państw – z groźnymi konsekwencjami dla bezpieczeństwa i rozwoju gospodarczego kraju.

Niezbędne jest osiągnięcie gospodarczej, technologicznej i wojskowej autonomii

strategicznej Europy poprzez koordynację polityki bezpieczeństwa z polityką gospodarczą, handlową, przemysłową i migracyjną – na poziomie unijnym oraz bilateralnym. Przede wszystkim wymagać to będzie woli politycznej do pogłębienia wspólnego działania, a gdy okaże się to niemożliwe w ramach UE-27 – poprzez zawiązywanie „koalicji chętnych” i tworzenie „Europy projektów”. Powinny im towarzyszyć wysiłki na rzecz utrwalania więzi transatlantyckich z USA we wszelkich formach. Cementując NATO i sojusz z USA, w interesie własnego bezpieczeństwa i rozwoju, Polska winna być aktywnym aktorem w procesie umacniania Unii Europejskiej poprzez pragmatyczne pogłębienie integracji.

„Asertywność” ambasadora USA Thomasa Rose’a pokazuje, przed jak trudnymi wyborami stawia Polskę polityka prezydenta Trumpa, gdyż coraz trudniejsze staje się lawirowanie między potrzebą umacniania UE a oczekiwaną przez Stany Zjednoczone gotowością do reprezentowania ich interesów gospodarczych w Unii w zamian za przychyłność i obecność wojskową. ■

O AUTORZE

Eugeniusz Smolar – ekspert w dziedzinie polityki międzynarodowej, b. Prezes, obecnie analityk i członek Rady Centrum Stosunków Międzynarodowych. Wiceprzewodniczący Rady Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych. Więzielnik polityczny w PRL, na emigracji dziennikarz i Dyrektor Sekcji Polskiej Serwisu Światowego BBC, współtwórca kwartalnika politycznego „Aneks” (1973-1990) oraz Wydawnictwa Aneks. Współpracownik Komitetu Obrony Robotników i innych środowisk demokratycznej opozycji, NSZZ „Solidarność”, jak też podziemnych wydawnictw. Były Przewodniczący Rady Forum Polsko-Czeskiego przy MSZ. Angażuje się w liczne formy dialogu z Niemcami, Rosjanami i Ukraińcami, obronę praw człowieka oraz promocję demokracji.

Europa pod presją – jak przekształcić Unię Europejską?



DR JAROSŁAW PIETRAS

Kolegium Europejskie w Brugii, Wilfried Martens Centre for European Studies w Brukseli oraz Centrum Stosunków Międzynarodowych w Warszawie

Szereg nowych wyzwań podważa dziś dotychczasowy model integracji europejskiej. Rosnące napięcia geopolityczne, globalna konkurencja gospodarcza oraz wewnętrzne podziały sprawiają, że zdolność UE do szybkiego działania staje się coraz bardziej ograniczona. Jeśli Europa chce zachować bezpieczeństwo, dobrobyt i wpływy w świecie, może być zmuszona do szukania nowych form współpracy – także poza dotychczasowymi ramami integracji.

Unia Europejska znajduje się w kolejnym, niezwykle trudnym momencie swojej historii. W ciągu ostatnich dziesięcioleci kształtowały ją kolejne kryzysy, takie jak zawirowania finansowe, presja migracyjna, pandemia i niestabilność geopolityczna. Z kryzysów tych Unia wychodziła wzmocniona, zgodnie ze znaną opinią Jeana Monneta, który już w 1967 roku stwierdził, że „Europa będzie tworzona przez kryzysy i będzie sumą rozwiązań przyjętych w odpowiedzi na te kryzysy”¹.

Obecna konstelacja wyzwań może okazać się jednak bardziej złożona niż kiedykolwiek wcześniej. Dzisiejsze naciski są wielowarstwowe i wzajemnie powiązane: globalne przetasowania gospodarcze, wzrost znaczenia Chin,

konkurencja o surowce krytyczne, wojna na kontynencie europejskim, w bezpośrednim otoczeniu UE, niepewność w partnerstwie transatlantyckim oraz wewnętrzna fragmentacja polityczna – wszystko to zbiegło się w obecnym momencie.

Kwestie te stanowią wyzwanie nie tylko dla narzędzi i kompetencji, którymi dysponuje Unia, ale także dla jej architektury instytucjonalnej i spójności politycznej. Stawką jest zdolność Unii do zachowania dobrobytu państw wchodzących w jej skład, utrzymania

Dzisiejsze wyzwania stojące przed Unią Europejską są splotem wielu jednoczesnych napięć geopolitycznych, gospodarczych i politycznych. Od tego, czy Europa znajdzie na nie wspólną odpowiedź, zależy nie tylko tempo integracji, lecz także jej miejsce w świecie.

¹ *I've always thought that Europe would be made in crises, and what would be the sum of the solutions we would bring to these crises, zob. Jean Monnet Institute [dostęp online].*

bezpieczeństwa na kontynencie europejskim oraz zachowania wpływów w coraz bardziej skonfliktowanym świecie.

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne rozwarstwiające UE

Aby zrozumieć zakres tych wyzwań, należy wziąć pod uwagę zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne zmieniają porządek światowy w sposób, który osłabia warunki dotychczas sprzyjające integracji europejskiej, takie jak postępująca globalizacja, niezawodne sojusze i przewidywalne stosunki handlowe.

Zewnętrzne zagrożenia zawsze były czynnikami sprzyjającymi podejmowaniu wspólnych działań i zacieśnianiu integracji europejskiej. Tym razem jest jednak inaczej, ponieważ zagrożenia zewnętrzne dotyczą nowych obszarów, w których Unia Europejska nie posiada ani kompetencji (podstaw traktatowych), ani instrumentów, które mogłyby zostać użyte. Dodatkowo zagrożenia te oddziałują na poszczególne państwa członkowskie w sposób nieproporcjonalny i ukazują duże różnice w sposobie reakcji. Presja zewnętrzna, zamiast konsolidować, sprzyja więc zróżnicowanym odpowiedziom.

Przykładem mogą być chociażby zagrożenia w sferze bezpieczeństwa. Jednych zachęcają do radykalnego zwiększenia wydatków wojskowych, jak w przypadku Polski, krajów bałtyckich czy nawet Niemiec, natomiast dla innych państw członkowskich, na przykład Hiszpanii czy Portugalii, wcale nie stanowią motywatora do zmiany wewnętrznych priorytetów politycznych, reorientacji wydatków publicznych czy zmiany kierunków

polityki europejskiej. W obszarze energii zagrożenia dla dostaw paliw kopalnych jedne państwa skłaniają do intensyfikacji dekarbonizacji gospodarki, a inne do wykorzystania własnych źródeł energii, na przykład energii atomowej. Czynniki zewnętrzne różnicują więc postawy państw członkowskich i utrudniają podejmowanie spójnych decyzji.

Dzisiejsze wyzwania nie tylko zwiększają presję na Unię Europejską, lecz także ujawniają rosnące różnice w interesach i percepcji zagrożeń między państwami członkowskimi. W efekcie to, co miało jednoczyć Europę w obliczu kryzysów, coraz częściej prowadzi do zróżnicowanych reakcji i utrudnia wspólne działanie.

Wewnętrznie UE boryka się z ograniczeniami strukturalnymi: rozbieżnymi interesami krajowymi, otwartą kontestacją wspólnych decyzji, brakiem przywództwa, sporami dotyczącymi państwa prawa, powolnymi procesami decyzyjnymi, ograniczeniami budżetowymi oraz niewystarczającą konkurencyjnością. Czynniki te oddziałują na siebie w sposób, który potęguje słabości i utrudnia podejmowanie reform.

Chociaż presja zewnętrzna jest znacząca, dynamika wewnętrzna UE stanowi równie poważną przeszkodę. Struktura zarządzania Unii utrudnia podejmowanie zdecydowanych działań. Wymóg osiągnięcia konsensusu i złożoność instytucjonalna powodują opóźnienia w reagowaniu na pilne wyzwania. Fragmentacja polityczna w państwach członkowskich dodatkowo komplikuje

koordynację. Zmiany krajobrazu politycznego w kolejnych krajach, niestabilność koalicji rządowych oraz rosnąca popularność ruchów radykalnych zmieniają stosunek do integracji europejskiej. Ten zmieniający się krajobraz osłabia zdolność UE do kształtowania swojej przyszłości, ponieważ utrudnia uzgodnienie wspólnego stanowiska w trudnych sprawach i tworzy przeszkody dla podjęcia działań zaradczych.

Słabości obecnej konstrukcji europejskiej

Kolejną kwestią budzącą w UE obawy jest zdolność do skutecznego wyznaczania kierunków niezbędnych zmian, czyli przywództwo. Skuteczna koordynacja często zależy od silnych postaci politycznych kierujących wpływowymi nurtami politycznymi w ważnych państwach członkowskich, zdolnych do budowania konsensusu i wyznaczania wspólnego kierunku działania. W chwili obecnej takiego przywództwa brakuje, co powoduje, że inicjatywy polityczne pozostają w zawieszeniu.

Tandem francusko-niemiecki skupia się dziś raczej na rozwiązywaniu rozbieżności pomiędzy tymi dwoma krajami niż na przekonywaniu pozostałych członków Unii Europejskiej do rozwiązań, które uznaje za potrzebne i niezbędne. Jest to zarówno wynikiem desynchronizacji sceny politycznej w tych państwach (choć motor francusko-niemiecki działał wcześniej skutecznie nawet wtedy, gdy w Niemczech i Francji u władzy były różne siły polityczne), jak i koncentracji na problemach wewnętrznych oraz – być może przede wszystkim – niepewności co do rozwoju sytuacji politycznej i możliwości

większej obecności na scenie politycznej sił jawnie antyunijnych, które po raz pierwszy mogłyby odegrać istotną rolę w rządzeniu tymi państwami.

Nawet jeśli nie jest to zjawisko w pełni nowe, to fakt, że priorytety krajowe poszczególnych członków mogą być sprzeczne z celami zbiorowymi, już dziś tworzy przeszkody w podejmowaniu wspólnych działań. Przykładem mogą być decyzje dotyczące migracji, polityki fiskalnej, strategii energetycznej czy stosunków zagranicznych. Rozwiązania w tych obszarach napotykać opór części państw członkowskich – jest on ostatecznie przełamany, ale kosztem opóźnień lub obniżenia efektywności przyjmowanych rozwiązań. Chociaż takie negocjacje od zawsze odzwierciedlały pluralizm demokratyczny, obecnie w szczególny sposób utrudniają podejmowanie szybkich i skutecznych działań w sytuacjach kryzysowych.

UE została zbudowana jako projekt ponadnarodowy, który łączy współdzieloną suwerenność z suwerennością państw członkowskich. Taka konstrukcja instytucjonalna wymaga nieustannych negocjacji, kompromisów oraz dążenia do konsensusu między rządami państw członkowskich. Rosnące rozbieżności w reakcjach poszczególnych państw na czynniki zewnętrzne i trudności krajowe wywołują napięcia i opóźnienia w sytuacjach, gdy UE powinna działać szybko i zdecydowanie.

Model ten radził sobie z podobnymi wyzwaniem w przeszłości, jednak rozszerzenie do

dwudziestu siedmiu państw znacząco zwiększyło różnorodność priorytetów politycznych, co utrudnia osiągnięcie jednomyślności lub szerokiej zgody w wielu obszarach polityki. Perspektywa rozszerzenia UE do ponad 30, a być może nawet 35 członków wiąże się z dalszym utrudnieniem podejmowania decyzji w coraz bardziej zróżnicowanej wspólnocie.

Trudności w podejmowaniu decyzji na poziomie unijnym wynikają również z hybrydowego charakteru UE. Nie jest ona ani państwem federalnym, które mogłoby narzucać wiążące decyzje większością głosów we wszystkich obszarach, ani wyłącznie organizacją międzyrządową opartą na dobrowolnej koordynacji. System zarządzania Unią łączy elementy ponadnarodowe i międzyrządowe, a w zależności od dziedziny obowiązują różne procedury legislacyjne.

W obszarach szczególnie wrażliwych, takich jak opodatkowanie, polityka zagraniczna czy niektóre elementy polityki społecznej, nadal wymagane są jednomyślność lub bardzo szeroki konsensus. Porzucenie tych zasad nie jest możliwe bez zmiany traktatów, a to wymaga zgody wszystkich państw członkowskich. Jednomyślności wymaga nawet zastosowanie przewidzianej w Traktacie z Lizbony tzw. procedury „kładki”.

Słabość decyzyjna UE nie jest więc prostym defektem instytucjonalnym, który można usunąć jednorazową reformą. Wynika ona z samej istoty projektu integracyjnego opartego na traktatowo zdefiniowanych mechanizmach integracji, wspólnych instytucjach oraz instrumentach prawnych

i finansowych, które wymagają zgodnej, opartej na kompromisach współpracy suwerennych państw.

Rozwarstwienie programowe i instytucjonalne

Omówione napięcia prowadzą do rozwarstwienia podejścia do integracji europejskiej, bowiem niektóre kwestie regulowane są w sposób nieakceptowalny dla wszystkich członków UE. Poszczególne rządy sprzeciwiają się niektórym inicjatywom z powodów związanych wyłącznie z ich polityką wewnętrzną, wąsko pojmowanymi interesami gospodarczymi czy prostą kalkulacją finansową, nawet w sytuacji, gdy większość państw dostrzega wspólne korzyści.

Instytucjonalna konstrukcja zapewnia UE równowagę między suwerennością państw a wspólnym działaniem, ale jednocześnie utrudnia szybkie podejmowanie decyzji. W czasach narastających kryzysów właśnie ta równowaga staje się jednym z największych wyzwań dla skuteczności europejskiej polityki.

Towarzyszy temu jednoczesne zachwianie zaufania do dotychczasowych mechanizmów zapewniania bezpieczeństwa militarnego i istniejących układów sojuszniczych. Wśród państw członkowskich istnieje pełna świadomość konieczności podjęcia kroków w celu wzmocnienia obronności, budowy odporności na kryzysy, podniesienia konkurencyjności gospodarki, przyspieszenia transformacji cyfrowej i klimatycznej, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, przygotowania się na kolejne rozszerzenia

– w tym odbudowę Ukrainy – czy modernizacji rolnictwa i systemów ochrony zdrowia. Nie ma jednak zgody co do tego, jakie konkretne kroki UE powinna podjąć.

Nie jest to zjawisko nowe. Strefa euro obejmuje jedynie część państw członkowskich, podobnie jak strefa Schengen przez długi czas nie włączała wszystkich krajów UE, choć obejmowała także państwa pozostające poza Unią, takie jak Szwajcaria, Liechtenstein czy Norwegia. Dotyczy to nawet kwestii bardziej technicznych, jak wspólny patent europejski, który również nie został przyjęty przez wszystkie państwa członkowskie.

Gdy wspólne decyzje stają się coraz trudniejsze do osiągnięcia, integracja europejska zaczyna przyjmować bardziej zróżnicowane formy. Paradoksalnie to właśnie różne tempo integracji może okazać się sposobem na utrzymanie jej dynamiki.

Najczęściej wskazywanym problemem jest wpływ rozszerzenia na proces podejmowania decyzji w UE. Już dziś, przy dwudziestu siedmiu państwach członkowskich, osiągnięcie konsensusu jest w wielu obszarach trudne. W dziedzinach takich jak polityka zagraniczna, bezpieczeństwo czy niektóre kwestie podatkowe nadal obowiązuje zasada jednomyślności, która daje każdemu państwu możliwość zablokowania decyzji. W Unii liczącej trzydzieści lub więcej państw ryzyko paraliżu decyzyjnego może być jeszcze większe.

Dlatego coraz częściej wskazuje się, że rozszerzenie musi być powiązane z reformą

instytucjonalną, obejmującą w szczególności rozszerzenie stosowania głosowania większością kwalifikowaną w Radzie UE oraz ograniczenie obszarów wymagających jednomyślności. Reforma ta może wymagać zmian traktatowych, ponieważ obecne traktaty w wielu przypadkach jasno określają tryb podejmowania decyzji. Dyskusja o reformie traktatowej budzi jednak kontrowersje wśród państw członkowskich. Niektóre z nich obawiają się utraty wpływu na decyzje podejmowane na poziomie europejskim, inne natomiast uważają, że bez zmian instytucjonalnych dalsze rozszerzenie stanie się niemożliwe. Pojawiają się również propozycje częściowych rozwiązań, takich jak częstsze wykorzystywanie mechanizmów tzw. „klauzul pomostowych”, które pozwalają przejść od jednomyślności do głosowania większościowego bez formalnej zmiany traktatów.

W odpowiedzi na te wyzwania, w odniesieniu do dalszego rozszerzenia i rosnącego zróżnicowania UE, pojawiła się koncepcja stopniowej integracji, określana czasem jako *reverse accession*. Zakłada ona możliwość włączania państw kandydujących do wybranych polityk i instrumentów unijnych jeszcze przed formalnym członkostwem, przy jednoczesnym opóźnieniu ich uczestnictwa w innych obszarach i w procesie podejmowania niektórych decyzji. Państwa te mogłyby uczestniczyć w jednolitym rynku, programach badawczych, polityce energetycznej czy inicjatywach infrastrukturalnych, uzyskując część korzyści wynikających z integracji, ale bez pełnoprawnego statusu członkowskiego.

Takie podejście miałoby umożliwić przyspieszenie integracji gospodarczej

i politycznej bez konieczności natychmiastowego rozszerzenia wszystkich instytucji UE. Oznaczałoby to zarazem instytucjonalne zróżnicowanie całej Unii, w której przez nieokreślony czas niektóre państwa uczestniczyłyby jedynie w części polityk, były objęte tylko częścią instrumentów – w tym finansowych – oraz brałyby udział w procesie podejmowania decyzji w ograniczonym zakresie.

Nieadekwatność środków finansowych

Istotnym wymiarem ograniczeń działań UE i ich skuteczności są kwestie finansowe. Choć coraz częściej podkreśla się konieczność reformy budżetu unijnego – zarówno jego zwiększenia, jak i zmiany struktury wydatków – obecne negocjacje dotyczące perspektywy finansowej na najbliższe lata odnoszą się jedynie do propozycji nieznacznie zmieniających dotychczasowe podejście.

Niezależnie od kosztów rozszerzenia, które nie są szczególnie trudne do sfinansowania, UE ma cały szereg innych celów wymagających zaangażowania znacznych środków publicznych – zarówno przez same państwa członkowskie, jak i na poziomie Unii. Przyjmując ambitne cele, rzadko dokonuje się jednak rzetelnych ocen, w jaki sposób mają one zostać sfinansowane.

Obecny budżet UE, ograniczony do około 1% łącznego PKB państw członkowskich, jest niewspółmierny do zakresu zadań, jakie Unia już realizuje i jakie powinna realizować. Co więcej, budżet ten opiera się przede wszystkim na zasadzie solidarności między państwami członkowskimi, które wnoszą składki proporcjonalnie do swojego dochodu

narodowego brutto. Model ten był adekwatny w epoce, gdy integracja koncentrowała się głównie na wspólnym rynku i polityce rolnej, a Unia nie odgrywała tak szerokiej roli w bezpieczeństwie, transformacji energetycznej czy polityce przemysłowej.

Dziś jednak utrzymywanie finansowania europejskich polityk niemal wyłącznie w oparciu o transfery między państwami maskuje rzeczywistą skalę wydatków związanych z prawem unijnym. Znaczna część regulacji przyjmowanych na poziomie UE generuje bowiem koszty, które ponoszone są przede wszystkim w budżetach krajowych. Jeśli przyjąć, że 60–70% prawa stanowionego w państwach członkowskich wynika z regulacji unijnych, to konsekwentnie należy uznać, że również znacząca część wydatków publicznych ma swoje źródło w decyzjach podjętych w Brukseli.

Transformacja klimatyczna, cyfryzacja administracji, dostosowanie do nowych norm środowiskowych czy wdrażanie standardów cyberbezpieczeństwa są finansowane głównie przez państwa członkowskie lub podmioty prywatne podlegające regulacjom. Budżet unijny stanowi jedynie uzupełnienie, pokrywające często jedynie niewielką część rzeczywistych kosztów.

Powoduje to dodatkowo narastające zróżnicowanie między państwami. Kraje o silniejszych finansach publicznych mogą pozwolić sobie na większe wsparcie dla przedsiębiorstw i inwestycji w transformację, podczas gdy słabsze gospodarki zmagają się z ograniczeniami budżetowymi. W efekcie wspólny rynek ulega fragmentacji, a tempo

wdrażania prawa unijnego staje się nierówne. Luzowanie zasad pomocy publicznej, choć w krótkim okresie ułatwia finansowanie transformacji, w dłuższej perspektywie pogłębia asymetrię, ponieważ uprzywilejowuje państwa dysponujące większymi zasobami.

Oczekiwania wobec Unii Europejskiej rosną zdecydowanie szybciej niż jej zdolności finansowe. Nawet najlepiej zaprojektowane strategie pozostaną jedynie deklaracjami jeśli UE nie znajdzie nowego modelu finansowania ambitnych celów.

W tej sytuacji nie wystarczy jedynie zwiększyć obecny budżet UE, choć taka decyzja jest niewątpliwie potrzebna. Próba finansowania wszystkich nowych polityk wyłącznie poprzez zwiększanie tradycyjnego budżetu prowadziłyby do niekończących się sporów. Konieczne jest równoległe poszukiwanie nowych modeli finansowania, które wykraczają poza tradycyjną logikę redystrybucji między państwami.

Należy uznać, że przyszła Unia – być może licząca znacznie ponad trzydzieści państw – nie może opierać się wyłącznie na logice redystrybucji między „płatnikami netto” a „beneficjentami netto”. Taki model sprzyja myśleniu w kategoriach rachunku bilansowego, zamiast postrzegania budżetu jako narzędzia realizacji wspólnych celów.

Być może konieczne jest rozdzielenie dwóch porządków finansowych. Z jednej strony powinien pozostać budżet solidarnościowy, służący finansowaniu polityk

redystrybucyjnych – spójności i rolnej – oparty na logice wyrównywania różnic rozwojowych. Z drugiej strony należałoby stworzyć nowy, równoległy system finansowania projektów o znaczeniu strategicznym, który nie byłby uzależniony ani od jednomyślności wszystkich państw, ani od tradycyjnego mechanizmu składek narodowych.

Bez nowego podejścia do finansowania europejskich polityk nawet najbardziej przekonujące raporty i strategie pozostaną katalogiem życzeń. Raport Mario Draghiego wskazał skalę wyzwań w obszarze konkurencyjności, szacując potrzebne nakłady na około 800 miliardów euro rocznie. Jednak nawet ta imponująca kwota dotyczy jedynie wycinka problemów stojących przed Unią.

Reformy są konieczne także w polityce obronnej, w budowie odporności strategicznej, w polityce cyfrowej, energetycznej i klimatycznej, w finansowaniu rozszerzenia oraz odbudowy Ukrainy, w modernizacji rolnictwa, a także w przygotowaniach na przyszłe pandemie czy katastrofy naturalne. Skala wyzwań jest dziś większa niż kiedykolwiek, a oczekiwania wobec Unii rosną zdecydowanie szybciej niż jej zdolności finansowe.

Obszary nowych warstw integracji UE

Odpowiedzi na te wyzwania można poszukiwać w redefinicji procesów integracji europejskiej. Skoro istnieją duże rozbieżności w priorytetach państw członkowskich, narasta potrzeba znalezienia form i podejść umożliwiających radzenie sobie z nowymi wyzwaniami nawet wtedy, gdy tylko część państw jest gotowa się tego podjąć.

Już wcześniej dyskutowano koncepcję tzw. zmiennej geometrii integracji europejskiej, w ramach której część państw mogłaby przyjmować rozwiązania idące dalej, niż możliwe jest to do uzgodnienia w gronie wszystkich członków. Oznaczałoby to, że część krajów korzystałoby z bardziej ambitnych i opartych o ścisłą współpracę mechanizmów integracji, podczas gdy inni pozostawaliby przy dotychczasowym poziomie integracji. Na tak daleko idące rozwiązania zmiennej geometrii nie było dotąd zgody, jednak to właśnie takie podejście stało się przesłanką uwzględnienia w Traktacie z Lizbony mechanizmu tzw. wzmocnionej współpracy.

Zasadniczą zaletą wzmocnionej współpracy jest dynamika, jaką wprowadza ona do procesu integracyjnego. Nie chodzi o wykluczanie kogokolwiek, lecz o umożliwienie rozpoczęcia działań, które z czasem mogą przyciągnąć kolejnych uczestników. Doświadczenie pokazuje, że wiele inicjatyw zróżnicowanych z czasem staje się bardziej powszechnych, gdy zmieniają się uwarunkowania polityczne i gospodarcze.

Mechanizm ten nie jest jednak wolny od ryzyka. Zróżnicowane uczestnictwo może komplikować strukturę instytucjonalną, prowadzić do nakładania się różnych formatów współpracy oraz budzić poczucie marginalizacji wśród państw nieuczestniczących. Finansowanie ograniczone wyłącznie do uczestników może dodatkowo zwiększać złożoność budżetową.

Potencjalne obszary zastosowania w przyszłości tego mechanizmu obejmują współpracę obronną, politykę energetyczną, rozwój infrastruktury krytycznej, inwestycje

w technologii cyfrowe, sztuczną inteligencję czy przemysł półprzewodników. Również w dziedzinie migracji, współpracy sądowej czy niektórych aspektów polityki podatkowej możliwe byłoby rozpoczęcie działań w gronie państw gotowych do głębszej integracji.

Gdy wspólne decyzje stają się coraz trudniejsze do osiągnięcia, integracja europejska może rozwijać się poprzez współpracę tych państw, które są gotowe iść dalej. Zróżnicowane tempo integracji nie musi oznaczać osłabienia Unii – może stać się sposobem na zachowanie jej zdolności do działania.

Nowszym i politycznie doniosłym przykładem jest udział dwudziestu czterech państw w mechanizmie finansowym związanym ze wsparciem Ukrainy. Inicjatywa ta stanowi próbę zastosowania logiki „wzmocnionej współpracy” nie tylko w sprawach technicznych, lecz także w obszarach o znaczeniu strategicznym i geopolitycznym. Choć mechanizm ten nie obciąża wszystkich państw członkowskich, samo przyjęcie decyzji wymagało pełnej jednomyślności. Pokazuje to ograniczenia w wykorzystaniu przepisów dotyczących wzmocnionej współpracy. Wymogi traktatowe oznaczają bowiem, że choć przyjęty mechanizm nie obejmuje wszystkich państw, to jednak wszyscy muszą wyrazić zgodę na jego uruchomienie.

Pokonanie tego ograniczenia oznaczałoby wyjście poza traktaty unijne i zawarcie osobnego porozumienia w danej sprawie tylko pomiędzy zainteresowanymi krajami członkowskimi UE, a nawet poza ramami

UE – tak jak miało to miejsce w przypadku strefy Schengen. W takiej sytuacji wyzwaniem staje się określenie relacji między nowym mechanizmem a instytucjami i instrumentami Unii oraz rozstrzygnięcie kwestii instytucjonalnych i finansowych.

Europa nie może dziś wybierać między jednością a skutecznością – musi znaleźć sposób, by zachować jedno i drugie. Jeśli pełna zgoda wszystkich państw okazuje się niemożliwa, zdolność do działania mogą zapewnić nowe, elastyczne formy współpracy.

Osobny traktat oznaczałby konieczność stworzenia odrębnego zaplecza instytucjonalnego i finansowego. Skoro bowiem taki mechanizm nie obejmuje wszystkich państw członkowskich UE, nie wymaga ani uczestnictwa wszystkich krajów w procesie podejmowania decyzji, ani wspólnego pokrywania kosztów jego funkcjonowania. Jednocześnie zróżnicowane uczestnictwo może komplikować strukturę instytucjonalną, prowadzić do nakładania się różnych formatów współpracy oraz budzić poczucie marginalizacji wśród państw nieuczestniczących.

Strefa euro, obejmująca obecnie dwadzieścia jeden państw, jest przykładem pogłębionej integracji w określonym obszarze bez udziału wszystkich członków. Choć formalnie nie opiera się ona na procedurze wzmocnionej współpracy, odzwierciedla zasadę, że uczestnictwo w niektórych politykach może być zróżnicowane, nie naruszając integralności Unii jako całości.

Wnioski

Unia stoi zatem przed dylematem: jak zachować spójność konstrukcji, zdolność do reagowania na wyzwania i solidarność, nie dopuszczając jednocześnie do paraliżu spowodowanego sprzeciwem mniejszości. Zwłaszcza w sytuacji, gdy pełnoskalowa wojna tocząca się od kilku lat na obrzeżach Unii wymaga zapewnienia bezpieczeństwa zarówno poszczególnych państw, jak i całej wspólnoty.

Blokady decyzyjne mają realne konsekwencje. Opóźniają reformy, osłabiają pozycję negocjacyjną UE na arenie międzynarodowej oraz rodzą frustrację wśród państw gotowych do pogłębiania integracji. W kontekście nasilającej się globalnej konkurencji oraz wyzwań bezpieczeństwa brak szybkich decyzji może stawiać Europę w niekorzystnej sytuacji. Unia stoi więc przed pytaniem, jak zachować inkluzywność i solidarność, nie dopuszczając jednocześnie do paraliżu spowodowanego sprzeciwem mniejszości.

Odpowiedź na te wyzwania może mieć charakter hybrydowy. UE osiągnęła zbyt wiele, by to zaprzepaścić, dlatego wszystkie dotychczasowe formy współpracy powinny być kontynuowane i rozwijane. Jednocześnie sprostanie nowym wyzwaniom może okazać się skuteczniejsze i szybsze, jeśli działania zostaną podjęte w węższym gronie państw europejskich – nie tylko członków UE – które są gotowe działać wspólnie.

Nie musi to oznaczać klasycznego modelu zmiennej geometrii integracji europejskiej ani koncepcji koncentrycznych kręgów integracji. Bardziej adekwatnym podejściem może być tworzenie nowych warstw mechanizmów integracji ponad już istniejącymi strukturami UE. Nie muszą one obejmować wszystkich obecnych

państw członkowskich i mogą włączyć także kraje pozostające jeszcze poza Unią.

Najważniejsze, aby państwa uczestniczące w takich inicjatywach były gotowe poszukiwać wspólnej

odpowiedzi na nowe zagrożenia oraz osiągnęły porozumienie w sprawie niezbędnych kroków, mechanizmów współpracy, środków finansowych i ram instytucjonalnych, które pozwolą tym wyzwaniom sprostać. ■

O AUTORZE

dr **Jarosław Pietras** – obecnie związany z Kolegium Europejskim w Brugii, Wilfried Martens Center for European Studies w Brukseli i Centrum Stosunków Międzynarodowych w Warszawie. Wcześniej pełnił funkcję Dyrektora Generalnego Rady Unii Europejskiej nadzorując takie obszary jak zmiany klimatu, środowisko, transport, telekomunikacja, energia, edukacja, kultura, sektor audiowizualny, młodzież i sport. W latach 1990-2006 zajmował liczne stanowiska w administracji rządowej w Polsce, w tym Sekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów, Sekretarza Stanu ds. Europejskich oraz Szefa Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej. Był również Zastępcą Głównego Negocjatora w sprawie przystąpienia Polski do UE. Doktor nauk ekonomicznych (Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, 1986 r.). Przez wiele lat związany z Wydziałem Nauk Ekonomicznych UW, gdzie wykładał do 2008 roku (kierunek Stosunki Międzynarodowe) oraz z Centrum Europejskim UW. Stypendysta Fundacji Fulbrighta na DUKE University w Karolinie Północnej. Autor licznych publikacji na temat UE i handlu.

Państwo „końca historii” nie służy już polskiej suwerenności



GEN. BRYG W ST. SPOCZ. KRZYSZTOF BONDARYK

Dyrektor Departamentu Bezpieczeństwa, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

Polskie państwo zostało zaprojektowane na czas „końca historii” – stabilności geopolitycznej, przewidywalnych zagrożeń i dominacji procedur nad sprawczością. Tymczasem pełnoskalowa wojna w Ukrainie oraz narastająca rywalizacja mocarstw pokazały, że „historia wróciła”, a wraz z nią konieczność działania w warunkach presji i niepewności. Powstaje pytanie, czy instytucjonalna architektura III RP jest w stanie zapewnić realną suwerenność i bezpieczeństwo w świecie, w którym wojna, szantaż i różnego rodzaju zależności znów stają się narzędziami polityki międzynarodowej.

Przez ponad trzy dekady polskie państwo było reformowane w logice „końca historii”. Dominowało przekonanie, że zasadnicze zagrożenia geopolityczne należą do przeszłości, a bezpieczeństwo kraju będzie trwałym efektem zakotwiczenia w zachodnich strukturach politycznych, gospodarczych i militarnych. W tej perspektywie głównym zadaniem państwa stało się doskonalenie procedur, regulacji i mechanizmów kontroli, a nie rozwijanie zdolności do działania w warunkach kryzysu, konfliktu czy wojny.

Model ten – w dużej mierze importowany z Zachodu – odpowiadał realiom końca XX wieku. Zapewniał stabilność transformacji ustrojowej, ograniczał arbitralność władzy i sprzyjał integracji z Unią Europejską. Dziś jednak coraz wyraźniej widać, że nie przystaje on do warunków

Państwo projektowane w logice „końca historii” doskonalili procedury, lecz zaniedbuje zdolność działania w sytuacjach kryzysu i wojny. W świecie powrotu geopolityki i konfliktów taki model przestaje zapewniać realne bezpieczeństwo.

świata, w którym wojna, presja geopolityczna, rywalizacja technologiczna i konflikt o zasoby ponownie stały się trwałymi elementami porządku międzynarodowego.

Przeregulowane państwo i utrata zdolności działania

Znaczna część obowiązujących dziś regulacji prawnych – zwłaszcza w obszarze administracji, bezpieczeństwa i obronności – powstała

w latach 90. i na początku XXI wieku. Ustawy o działach administracji rządowej, służbie cywilnej, zamówieniach publicznych, ochronie danych osobowych, ochronie informacji niejawnych czy dostępie do informacji publicznej odzwierciedlały ówczesne priorytety: przejrzystość, formalną legalność oraz minimalizowanie ryzyka nadużyć.

Z czasem system ten uległ jednak nadmiernemu rozrostowi. Kolejne nowelizacje, drobiazgowa implementacja unijnych dyrektyw oraz rosnąca liczba regulacji sektorowych doprowadziły do przeregulowania i zbiurokratyzowania państwa. Paradoksalnie, mechanizmy projektowane w imię wolności i transparentności zaczęły ograniczać realną swobodę działania instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych.

Poskutkowało to permanentną zmiennością regulacyjną, określaną często mianem „biegunki legislacyjnej”, a także wiązało się z ciągłymi zmianami strukturalnymi w administracji. W takich warunkach trudno o budowę trwałej pamięci instytucjonalnej, odpowiedzialności decyzyjnej i kultury innowacyjności. Przy relatywnie niskich wynagrodzeniach pracowników sektora administracji publicznej i wysokim poziomie formalizacji procedur zanikła gotowość do podejmowania ryzyka, a asekuracja oraz formalne uniki stały się racjonalną strategią przetrwania w aparacie państwowym różnego szczebla – zarówno w służbie cywilnej, jak i wojskowej.

Państwo prawa i... bezsilności

Doświadczenia ostatnich lat unaocznily dodatkowo, że formalne zabezpieczenia

państwa prawa nie są równoznaczne z jego odpornością. Jak się okazało, rozbudowany system procedur i instytucji można relatywnie łatwo obejść jeśli dysponuje się odpowiednią determinacją polityczną oraz instrumentami nacisku personalnego i finansowego. To zresztą nie tylko Polska specyfika, podobną erozję systemu bezpieczników gwarantujących demokrację, trójpodział władzy i wolność słowa widzimy chociażby w Stanach Zjednoczonych.

Regulacje tworzone w imię przejrzystości i legalizmu przekształciły się z czasem w system, który ogranicza naszą zdolność. Przeregulowanie i niestabilność prawa osłabiły pamięć instytucjonalną, odpowiedzialność decyzyjną i gotowość do podejmowania ryzyka. Państwo oparte na modelu „końca historii” nie chroni już standardów liberalnych i osłabia zdolność do działania w sytuacjach nadzwyczajnych.

Gdy brutalna sprawczość zostaje powiązana z systemem awansów i korzyści materialnych dla zaplecza politycznego, a redystrybucyjna funkcja państwa jest wykorzystywana do agitacji politycznej (np. narzędzie nagradzania lub „karania” lokalnych władz albo organizacji pozarządowych), negowane są podstawy funkcjonowania demokracji. Obywatelom lub politykom, którzy próbują się takiemu stanowi sprzeciwić – np. poprzez odwołanie od decyzji lub kontrolę, pozostają jako jedyna tarcza nieefektywne i zaskakująco bezradne wobec logiki „tępej siły” – narzędzia i instytucje demokratyczne. To podstawowy paradoks modelu „końca historii”: nie dość, że nie

chroni on skutecznie standardów liberalno-demokratycznych, to jeszcze, tak naprawdę, paraliżuje zdolność państwa do działania w sytuacjach nadzwyczajnych. Paradoksalnie długotrwałe przyzwyczajanie administracji do działania „zgodne z właściwością” skutkuje mimikrą i państwem bez właściwości.

Obywatele nie czują opieki takiego państwa, nie odbierają państwa jako czegoś wartościowego, własnego i (jak pokazują badania opinii publicznej) w większości nie są gotowi go bronić.

Wojna w Ukrainie jednoznacznie potwierdziła powrót wojny jako narzędzia polityki międzynarodowej. Brak zasadniczej zmiany w funkcjonowaniu administracji, przemysłu zbrojeniowego i systemu obronnego uznać należy za strategiczne zaniedbanie. Państwo wciąż reaguje na nowe zagrożenia w logice minionej epoki.

Powrót wojny jako fakt strategiczny

Pełnoskalowa wojna w Ukrainie ostatecznie podważyła założenia, na których opierało się dotychczasowe myślenie o bezpieczeństwie. Historia nie tylko się nie skończyła, ale powróciła w najbardziej brutalnej postaci, w której cele polityczne realizowane są za pomocą siły militarnej, a państwa graniczne funkcjonują w warunkach permanentnej presji.

Mimo czterech lat wojny za wschodnią granicą sposób funkcjonowania polskiej administracji i systemu zamówień dla armii nie uległ zasadniczej zmianie. Brakuje nam chociażby większej elastyczności i efektywności proceduralnej pozwalającej realizować

kluczowe inwestycje w trybie bezpośredniego zagrożenia i pilnych priorytetów państwa w miejsce dotychczasowej logiki biurokratycznej opartej na przetargach i zapytaniach ofertowych (to rozwiązanie może w miarę transparentne, ale mało wydajne nawet w czasie pokoju). W sztywne procedury nie jesteśmy również w stanie wpisać kryterium suwerennościowego – tymczasem wybór konkretnego sprzętu czy oprogramowania o zastosowaniu militarnym lub *dual-use* powinien to uwzględniać, a więc mieć pewien margines „uznaniowości”.

Także państwowy przemysł zbrojeniowy nie został w pełni przestawiony na tryb przedwojenny, a jego zdolności produkcyjne pozostają ograniczone. Przykładem są zarówno niewystarczające moce w zakresie produkcji armatohaubic Krab, jak i nierozwiązany problem krajowej produkcji amunicji kalibru 155 mm oraz poważne problemy w zakresie zabezpieczenia łańcuchów dostaw kluczowych surowców, półproduktów czy strategicznie ważnych komponentów. Braki w krajowej produkcji amunicji 155 mm i większego kalibru, pomimo toczącej się od czterech lat wojny na Ukrainie, to dowód na trwałą niezdolność polskiej państwowej zbrojeniówki do samodzielnego zapełnienia magazynów amunicyjnych polskiej armii w przewidywalnym terminie.

Równie znamienne jest dostrzeżenie ze sporym opóźnieniem, jak duże jest znaczenie systemów bezzałogowych i antydronowych. I to mimo tego, że doświadczenia ukraińskie jednoznacznie wskazują na ich kluczową rolę we współczesnym polu walki właściwie od początku konfliktu za naszą wschodnią granicą.

Suwerenność jako zdolność zarządzania zależnościami

W tych warunkach konieczna staje się rewizja samego pojęcia suwerenności. Jak trafnie zauważa dr Jan Szomburg¹ „dla państwa średniego i przyfrontowego suwerenność nie jest deklaracją samowystarczalności, lecz oznacza zdolność do działania w warunkach presji, niepewności i konfliktu interesów. O jej realnej sile decyduje nie brak zależności od partnerów zewnętrznych, ale umiejętność ich świadomego kształtowania i rekonfigurowania”.

Tak rozumiana suwerenność zakłada ścisłą współpracę w ramach europejskich sieci politycznych, gospodarczych i militarnych – zwłaszcza z Niemcami, Francją, Wielką Brytanią oraz państwami regionu Morza Bałtyckiego – przy jednoczesnym realistycznym spojrzeniu na zmienność polityki Stanów Zjednoczonych. Sojusze pozostają niezbędnym elementem bezpieczeństwa, nie mogą jednak zastępować własnych zdolności strategicznych, a przede wszystkim – autonomicznej zdolności do przeprowadzenia operacji obronnych.

Przemysł obronny i logika klientelizmu zakupowego

Jednym z kluczowych obszarów wymagających zmiany jest polityka zakupów uzbrojenia. W tym zakresie od dekad funkcjonował priorytet dla zakupów zagranicznych, co systemowo ustawiało Polskę w nie podmiotowej roli „klienta” uzależnionego od zewnętrznych dostaw,

serwisu, certyfikacji i logistyki. W długim horyzoncie niesie to za sobą nie tylko odpływ znacznych środków finansowych poza Polskę, to także poważne ograniczenie zdolności do autonomicznego reagowania w sytuacjach kryzysowych. „Klienta”, który wybiera potrzebny towar ze zróżnicowanej oferty nie należy mylić z rolą „klienta – poddanego”, który musi kupić u jednego monopolisty.

Polityka zakupów oparta na imporcie uzbrojenia utrwala rolę państwa jako klienta, a nie podmiotu zdolnego do autonomicznego działania. Bez przesunięcia ciężaru inwestycji w stronę krajowych zdolności produkcyjnych wydatki obronne nie przełożą się na trwałą odporność strategiczną.

Co więcej, te kosztowne inwestycje w modernizację armii przeprowadzaliśmy dotychczas w dużym stopniu zapożyczając się na warunkach zbliżonych do komercyjnych. To skrajnie niekorzystny model. Tym bardziej musi więc dziwić krytycyzm niektórych środowisk politycznych wobec nowych europejskich instrumentów wsparcia, które dałyby dostęp nie tylko do „tańszego pieniądza”, ale również mogłyby wzmacniać krajowy i europejski przemysł obronny, w tym sektor prywatny. Bez zasadniczego zwrotu w kierunku budowy rodzimych i europejskich zdolności produkcyjnych wydatki obronne pozostaną w dużej mierze transferem środków za granicę, a nie inwestycją w realną odporność państwa. Zamówienia rządowe powinny kreować rozwój polskiego prywatnego przemysłu obronnego.

¹ Więcej zob. Jan Szomburg, *Nowy model suwerenności Polski*.

Suwerenność technologiczna i cyfrowa zależność

Szczególne znaczenia nabiera dziś technologiczny wymiar suwerenności. Państwo, które nie kontroluje swojej infrastruktury cyfrowej, danych, standardów oraz zdolności cyberoperacyjnych, naraża się na paraliż bez użycia klasycznych środków militarnych czy gospodarczych. W tym sensie cyberprzestrzeń staje się nowym polem walki o suwerenność.

Planowanie obronne traci sens, gdy nie nadąża za zmianami środowiska strategicznego i doświadczeniem realnej wojny. Wówczas dokumenty stają się administracyjnym rytuałem, a nie narzędziem budowy zdolności obronnych państwa.

Polska, mimo rosnącej wiedzy eksperckiej, pozostaje w dużej mierze użytkownikiem rozwiązań dostarczanych przez globalne korporacje z USA i Chin. Strategie cyfryzacyjne państwa coraz częściej stają się uzupełnieniem polityk sprzedażowych wielkich dostawców technologii, a przymus cyfryzacyjny, skierowany wobec obywateli, wzmacnia pozycję rynkową *bigtechów*. W tej logice państwo rezygnuje z roli administratora na rzecz roli użytkownika, co prowadzi do utraty realnej kontroli nad systemami krytycznymi. Taki stan rzeczy jest jednym z najważniejszych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa.

Uzależnienie się od amerykańskiego uzbrojenia nie byłoby groźne gdyby polska strona miała dostęp do kodów źródłowych i miała możliwość rekompilowania systemów kierowania tą (tak drogą) bronią. Należy radykalnie

zmienić warunki obowiązujących umów z dostawcami i wdrożyć polonizację technologii pozyskiwanych dotychczas z zakupów zagranicznych. Warto nawet podjąć ryzyko utraty różnego rodzaju gwarancji producenta jeśli na szali jest odzyskanie polskiej jurysdykcji nad zdolnościami militarnymi jakie miał dawać zakupiony sprzęt lub jeśli zyskalibyśmy w ten sposób samodzielność w zakresie użycia sprzętu i uzbrojenia.

Konieczny jest powrót do koncepcji wojskowo-cywilnego centrum kompetencji technologicznych, które tworzono ponad 10 lat temu w MON, ale którego prace zostały przerwane... Potrzebujemy takiego ośrodka, aby polskie wojsko odzyskało jurysdykcję nad uzbrojeniem i miało zdolność do bieżącej oceny i analizy pozyskiwanego oprogramowania. W dzisiejszych czasach lepiej nie kupować czegoś, nad czym nie mamy jurysdykcji. Oznacza to konieczność rewizji zarówno już zawartych umów, jak i formułowania w inny sposób warunków w nowych kontraktach. To musi być zupełnie nowe podejście. Jesteśmy na tyle ważnym rynkiem, że powinno się to spotkać ze zrozumieniem większości sprzedawców sprzętu. Lepiej nie posiadać uzbrojenia, którego nie możemy użyć bez zgody dostawcy i które choć wygląda dobrze na defiladach, to stwarza niebezpieczną iluzję posiadania siły militarnej. Ta niebezpieczna iluzja mocarstwowości naszej armii nie powinna być mylona z realnymi zdolnościami militarnymi.

Kluczowym elementem suwerenności technologicznej pozostaje również kryptologia i cyberbezpieczeństwo. Bez własnych kompetencji w tym obszarze modernizacja

sił zbrojnych traci sens, ponieważ zamiast bezpieczeństwa generuje nowe podatności – od uzależnienia od obcych szczyfów aż po brak jurysdykcji nad kluczowymi systemami².

Planowanie obronne jako rytuał

Osobnym problemem jest anachroniczny system planowania obronnego. Obowiązujące dokumenty strategiczne nie uwzględniają w pełni zmian geopolitycznych ani doświadczeń pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Brak zdolności do ich aktualizacji i uzgodnienia pomiędzy kluczowymi ośrodkami władzy podważa sens całej hierarchii planistycznej – od doktryn po plany operacyjne niższego szczebla.

W rezultacie planowanie staje się rytuałem administracyjnym, a nie narzędziem realnego przygotowania państwa do obrony. Dokumenty formalnie obowiązują, lecz nie przekładają się na zdolności operacyjne ani decyzje inwestycyjne.

Zdolność do asymetrycznej reakcji i obrona totalna

Wobec ograniczeń demograficznych oraz przewagi potencjalnych przeciwników przygotowania obronne muszą opierać się na rozwoju zdolności do działania asymetrycznego i na powszechnym zaangażowaniu społeczeństwa.

Dlaczego musimy być gotowi odpowiedzieć asymetrycznie? Bo zarówno historyczne doświadczenia jak i bieżące działania wojenne Rosji w Ukrainie to przykłady bezwzględności i brutalności potencjalnego agresora. Skoro nasz najbardziej prawdopodobny przeciwnik

nie ma żadnych zahamowań (również wobec ludności cywilnej), to musimy zakładać, że w przypadku bezpośredniej konfrontacji będzie chciał zabić jak najwięcej naszych obywateli oraz zniszczyć jak największą część infrastruktury naszego kraju. Jakkolwiek nie miałyby to być społecznie szokujące, lepiej konfrontować się z tą prawdą w czasach pokoju, niż doświadczać jej w momencie próby. Nasze bezpieczeństwo zależy od tego, czy będziemy zdolni do zadania poważnych, masowych strat na terytorium przeciwnika, a nie tylko od skutecznej obrony naszych granic.

Aby jednak asymetryczna reakcja była w ogóle możliwa, musimy mieć świetnie rozpoznane „czułe punkty” potencjalnego przeciwnika, a także odpowiednie zasoby materiałowe do wojny. Widzimy, że Rosja nie liczy się ze stratami swoich obywateli. To co byłoby dotkliwym ciosem dla cywilizowanych społeczeństw Zachodu, wcale nie musiałyby być niepowetowaną stratą dla Rosji. Widzimy natomiast jak nerwowo putinowska administracja reaguje na celne ataki Ukrainy w „perły w koronie” (okręty, myśliwce itp.), których wartość liczona jest w setkach milionów dolarów i trudna do ukrycia przed społeczeństwem (nawet przy totalnej kontroli mediów). W reżimie dość szczelnych sankcji taką stratę nie jest też łatwo Rosji odbudować (komponenty produkcji zachodniej). Podobnie dotkliwą odpowiedzią Ukrainy okazały się ataki na zakłady przetwórstwa ropy, które odcinają Rosję na tygodnie lub miesiące od możliwości zarabiania. W odpowiedzi asymetrycznej bardzo często liczy się spryt i wykorzystanie tanich, ale masowo produkowanych elementów uzbrojenia (na miejscu, w zaatakowanym kraju).

² Więcej zob. K. Bondaryk, *Jak odbudować suwerenność cyfrową Polski?*, „Pomorski Thinkletter” nr 2(21)/2025.

Taką rolę w systemie dalekiego zasięgu mogłyby pełnić masowe rozwiązania dronowe, na lądzie, wodzie i w powietrzu, np. drony porównywalne klasą do obecnie wykorzystywanych na Ukrainie modeli Shahed. Drony tej klasy mogłyby składać, a nawet produkować (w dużej liczbie) polskie firmy. Każdy dron może być pociskiem, rakieta, myśliwcem czy torpedą. Jeśli do polskiego przemysłu prywatnego zostaną skierowane zamówienia wojskowe, będziemy mogli zacząć rozwijać naszą armię w tempie kilkuset tysięcy dronów rocznie.

W warunkach ograniczeń demograficznych i presji militarnej odporność państwa musi opierać się na zdolnościach asymetrycznych oraz powszechnym zaangażowaniu społeczeństwa. Bez systemowej obrony cywilnej i długofalowej edukacji obronnej bezpieczeństwo pozostaje jedynie iluzją.

Polski przemysł kosmiczny mógłby natomiast z powodzeniem rozwinąć (na podstawie rządowych zamówień) produkcję polskich konstelacji niskoorbitowych. Potrzebujemy bowiem autonomicznego i stosunkowo taniego systemu komunikacji i zobrazowania niezależnego od amerykańskich Starlinków.

Aby rozwinąć zdolność do asymetrycznej odpowiedzi należy również rozwinąć rodzime zdolności do niszczenia z Ziemi wrogich satelitów (to kluczowe do dezintegrowania ataków dronów sterowanych drogą satelitarną) oraz zbudować zdolności do adekwatnej odpowiedzi w zakresie zakłócenia rosyjskich systemów GPS. Wojna radioelektroniczna powinna być priorytetem. Należy w tym zakresie przełamać wieloletnie

zapóźnienia. Możliwości techniczne już istnieją, wystarczy je multiplikować i doskonalić tworząc możliwość zakłócania rosyjskiego, globalnego systemu nawigacji satelitarnej GLONAS w Królewcu czy na terenie Białorusi.

Nie mniej ważnym elementem odstrasającym przed agresją na Polskę będzie wysoki poziom cywilnego przygotowania na wypadek wojny. Obrona cywilna, szkolenie wojskowe i edukacja obronna powinny zyskać charakter systemowy i długofalowy, a nie incydentalny. Przykładem jest realizacja Rządowego Programu Ochrony Ludności. Kilkudziesięcioletnie zaniedbania w obronie cywilnej nie zostaną oczywiście rozwiązane w dwa lata, ale skierowanie na ten cel znacznych środków finansowych daje nadzieje, że ochrona ludności zostanie znacząco wzmocniona.

Bez odbudowy kultury obronnej i zdolności do mobilizacji zasobów cywilnych trudno mówić o realnej odporności państwa w warunkach eskalującej wojny hybrydowej, a tym bardziej – długotrwałego konfliktu. Podstawowym zadaniem władz i sił politycznych wszystkich opcji jest zbudowanie odporności społecznej i właściwej motywacji patriotycznej. Polscy obywatele muszą być odporni na dezinformację i manipulację płynącą ze Wschodu.

Polska stoi dziś przed wyborem pomiędzy dalszym dryfem w logice państwa „końca historii” a głęboką przebudową instytucjonalną, prawną i mentalną. Nie chodzi o odrzucenie sojuszy, rynku czy standardów prawnych, lecz o ich podporządkowanie nadrzędnemu celowi, jakim jest zdolność przetrwania i działania w świecie trwałej niepewności. Bez takiej zmiany suwerenność pozostanie pustą deklaracją, a bezpieczeństwo – kosztowną iluzją. ■

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 „Grotą” (2013).

ROZDZIAŁ II.

**TECHNODOMINACJA
I TECHNOFEUDALIZM
– CZYM SĄ, DO CZEGO
PROWADZĄ, JAKIE
WNIOSKI DLA POLSKI?**

Technodominacja – nowe oblicze władzy i poważna zmiana w stosunkach gospodarczych. Jak przekuć to w szansę dla Polski?



KONGRES OBYWATELSKI

materiał podsumowujący spotkanie w formule Chatham House*

Porządek liberalno-demokratyczny jest coraz powszechniej zastępowany przez technofeudalizm. Europa i Polska nie powinny próbować „przeczekać tej burzy” albo ograniczać się do stosowania większych dawek dotychczasowych „lekarstw”. Szczególnie, że technofeudalizm wykazuje tendencje do łatwej ewolucji ku modelowi technodominacji, z którego ciężko już będzie się wyrwać. Jakie działania na poziomie europejskim i krajowym mogą podnieść naszą konkurencyjność i stabilizować rozwój? W jaki sposób przygotować się do realiów brutalnej technodominacji?

**Artykuł powstał w oparciu o dorobek debaty Kongresu Obywatelskiego pt. Technofeudalizm - czym jest, do czego prowadzi, jakie wnioski dla Polski?, w której udział wzięli: dr Grzegorz Lewicki, Wiceprezes, Comparative Civilizations Forum, prof. Mariusz Orłowski, Virginia Tech University, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, dr Jan Filip Staniłko, ekspert w dziedzinie ekonomii politycznej i strategii firm technologicznych, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego oraz Luk Palmén, Prezes Zarządu InnoCo, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego (moderator).*

Wobec dziejących się równolegle głębokich procesów cywilizacyjnych: erozji dotychczasowego modelu kapitalizmu i liberalizmu, przesunięcia ośrodka władzy z obszaru polityki i instytucji demokratycznych ku gospodarce, prywatnym korporacjom i platformom

cyfrowym oraz wobec pojawienia się nowych form kontroli społecznej opartych na danych i algorytmach, powraca pytanie o przyszłość Zachodu i o to, czy Europa – a w jej ramach Polska – zdoła zachować podmiotowość i dalej się rozwijać. Aby odpowiedzieć sobie na te pytania musimy

dobrze zrozumieć na czym (w istocie) polega fenomen zachodzących zmian.

Od technofeudalizmu do technodominacji

Wszystkie przywołane procesy toczą się w bezpośrednim lub pośrednim następstwie wielkiej rewolucji technologicznej, powodują głęboką erozję systemu liberalno-demokratycznego i pchają świat ku technofeudalizmowi¹. Charakteryzuje się on ogromnym wpływem wielkich korporacji technologicznych i platform (Google, Amazon, Apple, Facebook, OpenAI itd.) na przemiany jakie przechodzi na całym świecie model polityczny i społeczno-gospodarczy. Podmioty te, poprzez kontrolę nad danymi, platformami, systemami i usługami cyfrowymi oraz dzięki akumulacji ogromnego kapitału zyskały możliwość funkcjonowania na zasadzie cyfrowych „panów feudalnych”. Ich „wasale” – przedsiębiorstwa, użytkownicy, ale również państwa, są systemowo przymuszani do oddawania swoich dochodów (prowizje, abonamenty, dane) w zamian za dostęp do ekosystemów cyfrowych, bez których prowadzenie biznesu, zapewnienie bezpieczeństwa, podtrzymanie przepływów finansowych, czy po prostu codzienne funkcjonowanie stałoby się bardzo trudne lub niemożliwe.

¹ W niniejszym artykule, powstałym w oparciu o dorobek debaty pt. *Technofeudalizm - czym jest, do czego prowadzi, jakie wnioski dla Polski?* dla opisu tych zjawisk stosowane jest konsekwentnie pojęcie „technofeudalizm”, należy jednak zaznaczyć, że literatura przedmiotu nie jest w tym zakresie tak jednorodna, wskazując na liczne powiązania rodzącego się systemu z porządkiem kapitalistycznym (więcej zob. kapitalizm nadzoru (Shoshana Zuboff), kapitalizm platformowy (Nick Srnicek), kapitalizm cyfrowy (Jathan Sadowski), ale podkreślając również analogie do niewolnictwa (Simon Rogerson i Anne Rogerson - cyfrowe niewolnictwo) lub kolonializmu (Ulises Mejias i Nick Couldry).

Upowszechnienie się tego modelu w świecie powoduje głębokie przemiany i podważa dotychczasowy porządek liberalno-demokratyczny, przede wszystkim poprzez ograniczenie wolności i zasady konkurencji. Wydaje się, że państwa narodowe ostatecznie tracą monopol na „władczą racjonalność” – na definiowanie zasad, egzekwowanie prawa i ustalanie reguł gry. Coraz częściej to platformy, a nie instytucje publiczne, kształtują normy dostępu do informacji, usług czy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

W średniowiecznej Europie rozwinęły się równoległe różne odmiany feudalizmu. Można się spodziewać, że we współczesnych, globalistycznych realiach, w różnych regionach świata wytworzą się istotnie różniące się modele technofeudalizmu.

Jednocześnie, co podkreśla chociażby Y. Varoufakis², choć technofeudalizm charakteryzuje się specyficzną asymetrią praw i brakiem realnej alternatywy oraz stwarza podstawy do egzystencjonalnej zależności, to sam w sobie nie implikuje imperialnego pierwiastka (w klasycznym geopolitycznym rozumieniu). Może zostać jednak (w łatwy sposób) przekształcony w efektywne narzędzie imperialistycznej dominacji politycznej, gospodarczej i społecznej.

Odnieśmy to do historycznej analogii z systemem feudalnym. Choć ten ściśle hierarchiczny system zależności personalnych pomiędzy panami feudalnymi i wasalami

² Zob. Varoufakis Yanis, *Technofeudalizm: co zabiło kapitalizm?*, Sieradz 2024 r.

opierał się na obciążeniu chłopów daninami i pańszczyzną, to sama relacja podległości feudalnej nie była (co do zasady) zupełnie asymetryczna. Ze względu na brak realnej alternatywy i trwającą stulecia nierówność w zakresie praw i wolności, na bazie tego modelu wytworzyła się zależność egzystencjalnej wręcz natury. Panowie feudalni mieli sposobność do niemal nieograniczonego zwiększania obciążeń wobec wasali. Choć średniowieczne modele feudalizmu znacząco różniły się od siebie, wiemy dobrze do jakiego rodzaju deformacji (niemal niewolnicze poddaństwo chłopów pańszczyźnianych) doszło chociażby w Polsce.

Podobnego rodzaju napięcie („grzech pierworodny”) wpisany jest w model technofeudalny. I choć możemy oczywiście mieć nadzieję, że technofeudalizm będzie miał zupełnie inne oblicze w Europie niż w komunistycznych Chinach, to nie powinniśmy ignorować symptomów degeneracji tego systemu, przed którymi regulacyjne *soft power* UE okazuje się słabo nas bronić.

Kliknięcie w pole „zgadzam się”, będące dziś aktem biernego podporządkowania się regulaminom, których nie można negocjować, a których treść często wyznacza warunki obecności w życiu społeczno-gospodarczym, jest kołem zamachowym procesu erozji wolności i suwerenności w relacji z technologicznymi gigantami. Podobnie jak wszystkie te sytuacje, w których to algorytm decyduje, czy nasz film, artykuł czy podcast ma szansę nie tylko na „monetyzację”, ale w ogóle na zaistnienie w publicznym dyskursie. Tego rodzaju zjawiska wykraczają ponad powyższą definicję systemu technofeudalnego, są raczej

zapowiedzią zdegenerowanej formy tego systemu – technodominacji.

Ze względu na asymetrię praw, brak realnej alternatywy oraz egzystencjalną zależność, każdy z modeli technofeudalnych może szybko przekształcić się w narzędzie imperialistycznej dominacji politycznej, gospodarczej i społecznej.

Technodominacja i cyfrowe niewolnictwo

Narastająca dominacja Big Techów może doprowadzić do zupełnie nowego podziału świata: na korporacje, platformy i państwa wysokocyfrowe kreujące zasady i reguły gry politycznej i gospodarczej oraz państwa, firmy, organizacje, którym możliwość współdecydowania o sobie i o kierunku rozwoju zostanie systemowo zablokowana. Ich rola sprowadzać się będzie do tworzenia rynków konsumpcji technologii i cyfrowych usług. Rola generowania innowacji, przyciągania talentów i tworzenia ekosystemu cyfrowego zostanie w ramach systemu technodominacji ograniczona do wąskiego grona podmiotów (nowa arystokracja i szlachta), które za pomocą różnego rodzaju narzędzi nacisku (dostęp do kapitału, wiedzy i danych, groźby odcięcia od e-usług itp.), będą zdolne efektywnie bronić swojej wyłączności w zakresie tych i wszelkich innych praw i wolności „wyższego rzędu”.

W centrum tej rywalizacji znajduje się wiedza-władza. To zdolność do zabezpieczenia kluczowych patentów, gromadzenia *know-how*, ale też kontrola nad kluczową infrastrukturą,

podzespołami (np. chipy) czy przepływem informacji (nad tym, co społeczeństwa wiedzą, jak myślą i jakie mają aspiracje). Kto w technologiach kontroluje najbardziej wartościową wiedzę oraz infrastrukturę IT, ten współdecyduje o kształcie polityki i dynamice społecznej.

W centrum nowej globalnej rywalizacji znajduje się wiedza-władza. Kto w technologiach kontroluje najbardziej wartościową wiedzę oraz infrastrukturę IT, ten współdecyduje o kształcie polityki i dynamice społecznej.

Technodominacja to system, który w swoim założeniu (podobnie jak skrajny model średniowiecznego feudalizmu) zakłada zminimalizowanie niemal do zera indywidualnej wolności jednostek należących do grupy „wasali”, jak również uniemożliwia awans w ramach systemu do grupy „panów feudalnych”. Państwa, firmy czy obywatele z grupy wasali mogliby działać wyłącznie w tych granicach, w jakich pozwalają im na to właściciele platform, systemów etc. Ze względu na brak alternatywnych rozwiązań i kapitałochłonność procesu rozwinięcia własnych, wyrwanie się takiego państwa, firmy, konsumenta z rygoru cyklicznie płaconych prowizji, opłat abonamentowych czy ceł stanie się w systemie technodominacji właściwie niemożliwe.

Nowy model władzy wyłoni się z połączenia infrastrukturalnej dominacji Big Techów, algorytmicznej kontroli oraz nowej logiki platform starających się związać ze sobą

użytkowników na jak najdłużej, jak najbardziej trwale, tworząc prywatne przestrzenie w ramach przestrzeni cyfrowej.

Czas na przebudzenie Europy

Jak wobec groźby przeistoczenia się technofeudalizmu w system technodominacji wygląda sytuacja Europy i Polski? Nasz kontynent obserwuje ten proces z pozycji technologicznego peryferium. Próby stworzenia własnych globalnych championów kończyły się w Unii Europejskiej niepowodzeniem, czego symbolem stał się chociażby upadek Wirecard. W dużym stopniu przespaliśmy moment na wykreowanie rodzimych czempionów, wsparcie kluczowych branż i innowacji. Europa – pozbawiona własnych wehikułów finansowania ryzykownych przedsięwzięć technologicznych – nie stworzyła ani odpowiedników dla amerykańskich Big Techów, ani dla azjatyckich ekosystemów innowacji. Model gospodarczy oparty na ochronie małych i średnich firm poprzez różnorodne bariery regulacyjne okazał się zbyt słaby, by konkurować w warunkach globalnej konsolidacji.

Unia Europejska, uspokojona trwającym przez dekady porządkiem światowym (globalizacja w oparciu o wolny handel, upowszechnienie na świecie systemów liberalno-demokratycznych etc.) skupiła się na działaniach ogólnoregulacyjnych, ignorując wpływ chociażby polityki przemysłowej i narzędzi pobudzających innowacyjność w praktyce a nie na papierze.

Sam kierunek regulacyjny nie byłby jednak aż takim złym wyborem (biorąc pod uwagę wielkość rynku wewnętrznego UE oraz

znaczenie w handlu międzynarodowym), gdyby równocześnie stosowana była inna filozofia. Nie potrafiliśmy wykorzystać narzędzi regulacyjnych jako impulsu do tworzenia własnych rozwiązań i ochrony europejskich firm i systemów IT. Zależność od zagranicznych platform i infrastruktury nieustannie wzrasta.

W świecie, w którym władza wyrasta z kontroli informacji, samo regulowanie technologii oznacza oddawanie pola innym. Europa albo zbuduje własne środowisko innowacji, albo stanie się cyfrowym skansenem rządzonym algorytmami stworzonymi gdzie indziej.

Europa nie może się jednak ograniczyć do zmiany filozofii tworzenia regulacji. Potrzebujemy także przestrzeni dla innowacji, własnego środowiska eksperymentowania i skalowania rozwiązań, bez konieczności przenoszenia ich na rynki amerykańskie lub azjatyckie. Bez tego UE stanie się cyfrowym skansenem – zaawansowanym regulacyjnie, lecz technologicznie i infrastrukturalnie zależnym.

Nowe nisze i możliwości technologiczne

Rynek technologiczny nie jest obszarem zamkniętym. Każda kolejna fala innowacji tworzy nowe nisze i nowe punkty wejścia. Sztuczna inteligencja, nowe źródła energii, technologie zwiększające efektywność obliczeniową – to obszary, w których Europa może odgrywać realną rolę. Dodatkowo zmienia się sposób korzystania z technologii: tradycyjne wyszukiwarki ustępują miejsca agentom AI, co otwiera przestrzeń dla nowych modeli biznesowych.

Europa mogłaby te procesy wykorzystać, gdyby przestała postrzegać siebie jedynie jako odbiorcę rozwiązań. Wciąż istnieje możliwość „ucieczki do przodu” poprzez innowacje przełomowe i specjalistyczne, choć wymaga to odważniejszej polityki technologicznej.

Kadencyjność – mechanizm demokratyczny chroniący przed arbitralną władzą – zaczyna działać przeciwskutecznie, ponieważ promuje krótkoterminowość, a zniechęca do myślenia strategicznego. Europa planująca w perspektywie kilkuletnich cykli administracyjnych nie ma szans konkurować z krajami, które budują przewagi dekadami (Chiny, Indie). Charakter stojących przed nami wyzwań skłania do zmiany również w zakresie planowania strategicznego – szczególnie w kwestiach gospodarczych rozpoznane priorytety powinny być wyjęte z obszaru bieżącego politycznego sporu (ponadpartyjny, ponadkadencyjny konsensus).

Technologia nie jest zamkniętą grą – każda nowa fala innowacji otwiera kolejne drzwi. Europa odzyska znaczenie tylko wtedy, gdy przestanie czekać na gotowe rozwiązania i sama zacznie tworzyć te, które zmieniają reguły gry.

Europa powinna skupić się na otwarciu wewnętrznego rynku cyfrowego, który dziś jest nadmiernie pofragmentowany i ogranicza rozwój rodzimych innowacji. Takie pozycjonowanie wymaga odwagi strategicznej oraz pogodzenia bezpieczeństwa społecznego z otwartością na innowacje.

Droga dla Polski

Polska może stać się jednym z nielicznych stabilnych punktów europejskiego krajobrazu – jeśli odpowiednio wcześniej zrozumie naturę nadchodzących zmian. Paradoksalnie mamy bowiem korzystniejszy (niż wiele państw bogatej Europy Zachodniej) punkt startu – nasza infrastruktura (zarówno ta tradycyjna, jak i cyfrowa) nie zdążyła się jeszcze zestarzeć, jest zatem trampoliną do kolejnego skoku rozwojowego a nie obciążeniem.

Aby nie stać się cyfrowym peryferium, Polska musi łączyć dwie ambicje: otwartość na innowacje i inwestycje zagraniczne z umiejętnym rozwojem rodzimych zasobów i kompetencji. Ważne, abyśmy byli nadal odbierani jako kraj stabilny, bezpieczny i dający dobre możliwości rozwoju – to opinia, na którą zapracowaliśmy przez okres transformacji i akcesji do UE.

Mamy wyjątkowo dobrych specjalistów i to właśnie w dziedzinach ogólnotechnologicznych (choć ze względów demograficznych to już ostatni moment na wykorzystanie tego potencjału) a jako naród generalnie lubimy „technologiczne nowinki” – boimy się ich mniej niż wiele społeczeństw zachodnich i wdramy je w praktyczne rozwiązania szybciej niż inni (np. system bankowy).

Po trzecie, ze względu na skok jakości życia jaki dokonał się w ostatnich dziesięcioleciach jesteśmy w stanie przyciągać również zagraniczne talenty, inwestycje i projekty. Jesteśmy zresztą oceniani jako kraj bezpieczny

i całkiem stabilny społecznie (jak na współczesne standardy).

Warunkiem skutecznego wykorzystania systemu technofeudalnego do pobudzania rozwoju rodzimej gospodarki jest przebudowa systemu edukacji i nauki. W świecie taniejącego dostępu do mocy obliczeniowej rośnie zapotrzebowanie na kompetencje analityczne, inżynierskie i zarządcze, zwłaszcza w obszarze *data governance* i *data science*. Państwo, które nie zbuduje własnych zdolności zarządzania danymi, będzie zależne od platform prywatnych.

Równolegle niezbędne jest wzmocnienie finansowania *deeptechu* – robotyki, *life sciences*, zaawansowanych technologii przemysłowych. To jedne z nielicznych pól, na których Europa może stworzyć globalną wartość, a Polska może wnieść wkład większy, niż sugerowałaby jej skala. Wymaga to jednak odejścia od krótkookresowej logiki grantowej, która premiuje szybkie rezultaty, a nie innowacje przełomowe.

W epoce AI przewagę zyska nie ten, kto najwięcej reguluje, lecz ten, kto potrafi uczyć się szybciej niż zachodzi zmiana – bo suwerenność jutra będzie w rękach tych, którzy opanują dane, kompetencje i odwagę tworzenia technologii, a nie tylko ich używania.

Warto, aby państwo szczególnie mocno inwestowało w tych naukowców i te przedsiębiorstwa, które są w stanie

efektywnie wykorzystywać technologie cyfrowe powstałe w najbogatszych państwach świata w realnych procesach

produkcyjnych lub zarządczych albo wdrażać je w postaci bardziej efektywnych, konkurencyjnych e-usług. ■

W jaki jeszcze sposób możemy lepiej przygotować nasze państwo, społeczeństwo i gospodarkę na nadchodzące zmiany? Zapraszamy do kontynuowania dyskusji, jaką wywołała debata Kongresu Obywatelskiego pt. Technofeudalizm – czym jest, do czego prowadzi, jakie wnioski dla Polski? Zachęcamy do nadsyłania Państwa przemyśleń na adres: kongres@ibngr.pl

Cyfrowy technofeudalizm – zmierzch kapitalizmu i nowa pańszczyzna?



PROF. MARIUSZ ORŁOWSKI

Virginia Tech University, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Cyfrowa rewolucja nie tylko zmienia sposób, w jaki pracujemy, komunikujemy się i konsumujemy. Przekształca samą strukturę władzy. W miejsce kapitalizmu opartego na rynku wyłania się porządek, w którym właściciele infrastruktury cyfrowej pobierają rentę od całego życia społecznego, a sztuczna inteligencja staje się narzędziem zarządzania ludzkimi zachowaniami. Technofeudalizm – bo tak można nazwać ten nowy system – stawia przed Europą i Polską pytanie fundamentalne: czy pozostaniemy cyfrowym peryferium imperiów, czy zdołamy zbudować własną suwerenność w świecie algorytmów?

Poza cyfrowym horyzontem

Gdy w 2024 roku Janis Varoufakis, kontrowersyjny w UE były grecki minister finansów, ogłosił, że „kapitalizm umarł”, nie obwieszczał triumfu socjalizmu ani utopii powszechnego dostatku. Ostrzegał raczej przed czymś o wiele bardziej złowrogim: pojawieniem się technofeudalizmu – systemu, który stanowi nie tyle przekroczenie kapitalizmu,

co jego regresję do przednowoczesnej formy dominacji. Technofeudalizm to nie futurystyczna metafora ani kolejny element diagnozy kryzysu kapitalizmu – to symptom przemian o charakterze cywilizacyjnym, prowokujący do stawiania pytań o przyszłość Polski i Europy.

Niniejszy esej analizuje koncepcję technofeudalizmu Varoufakisa, jej implikacje dla organizacji gospodarki i demokratycznego zarządzania – szczególnie w dobie sztucznej inteligencji – oraz wyraźne wyzwania, jakie ten nowy porządek stawia przed Europą i państwami średniej wielkości, takimi jak Polska. Argumentuje się w nim, że technofeudalizm stanowi jakościową

Jeśli kapitalizm rzeczywiście się kończy, to nie dlatego, że zastępuje go bardziej sprawiedliwy porządek, lecz dlatego, że ustępuje miejsca systemowi, w którym cyfrowa własność infrastruktury staje się nową formą panowania.

transformację logiki akumulacji, która zastępuje rynki lennami, zyski rentami, a obywateli cyfrowymi chłopami pańszczyźnianymi.

Anatomia technofeudalizmu

Główna teza Varoufakisa, rozwijana wraz z ekonomistami takimi jak Cédric Durand, głosi, że platformy cyfrowe fundamentalnie zmieniły system operacyjny zachodnich gospodarek. O ile kapitalizm przemysłowy charakteryzował się konkurencyjnymi rynkami, umownymi stosunkami pracy i zyskiem pochodzącym z produkcji towarów, o tyle technofeudalizm definiuje monopolistyczna kontrola nad niezbędną infrastrukturą współczesnego życia: chmurą obliczeniową, danymi i algorytmami.

Wielkie firmy technologiczne – Amazon, Google, Meta, Apple, Microsoft – nie są już kapitalistami w klasycznym sensie. Przede wszystkim nie produkują one dóbr na sprzedaż na konkurencyjnych rynkach. Zamiast tego pobierają rentę od tych, którzy są zależni od ich cyfrowej przestrzeni.

Analogia feudalna nie jest jedynie retoryczna. Średniowieczni feudałowie czerpali swoje bogactwo nie z produkcji, lecz z kontroli dostępu do ziemi – niezbędnego zasobu produkcyjnego ich epoki. Chłopi mogli posiadać własne narzędzia, a nawet zatrzymywać część plonów, ale nie mogli istnieć poza domeną pana bez utraty środków do życia. Dziś znajdujemy się w analogicznej sytuacji. Zarówno osoby fizyczne, jak i firmy są „przywiązane do cyfrowego gruntu”, jak pisze Durand: możemy posiadać nasze urządzenia, ale nie możemy funkcjonować bez wyszukiwarki Google, chmury Amazona czy infrastruktury społecznościowej Mety. Panowie

cyberprzestrzeni nie muszą posiadać naszej fizycznej własności; posiadają „terytorium”, na którym toczy się całe nasze cyfrowe życie.

To przejście od zysku do renty stanowi ekonomiczne serce technofeudalizmu. Zysk kapitalistyczny zakłada produkcję wartości dodatkowej poprzez eksploatację pracy najemnej. Jest on – przynajmniej teoretycznie – ograniczany przez konkurencję: nadmierne zyski przyciągają nowych graczy, obniżając ceny. Renty technofeudalne działają inaczej. Są wydobywane nie z procesu produkcyjnego, lecz z dostępu do zmonopolizowanej infrastruktury. Gdy mała firma musi płacić Amazonowi nie tylko za hosting w chmurze, ale także za widoczność na jego platformie handlowej; gdy programista aplikacji podlega trzydziestoprocentowej prowizji Apple od każdej transakcji; gdy każde kliknięcie, wyszukiwanie i polubienie jest monetyzowane bez jakiegokolwiek zapłaty dla jego twórcy – nie są to zyski w kapitalistycznym sensie. Są to daniny wymuszane przez tych, którzy kontrolują cyfrowe środki koordynacji.

Terminologia Varoufakisa, mówiąca o „kapitale chmurowym”, nazywa tych nowych panów „nubelistami”. To określenie zostało utworzone od łacińskiego słowa *nubes* (chmura, obłok) i nawiązuje do analogii z feudalnymi tytułami. Oznacza „panów chmury” (*cloud lords*) – nową klasę władców cyfrowego firmamentu.

Chmura nie jest jedynie infrastrukturą techniczną; to konstrukt prawny i polityczny, który umożliwia jej właścicielom nakładanie opłat na praktycznie całą działalność gospodarczą. Pięć korporacji posiada obecnie łączną kapitalizację rynkową przekraczającą

PKB Japonii, Niemiec i Wielkiej Brytanii łącznie. Ich siła nie jest siłą wyższej produktywności, lecz lepszej pozycji: stały się one niezbędnymi pośrednikami między producentami a konsumentami, obywatelami a usługami, między ludźmi a światem.

Technofeudalizm oznacza przesunięcie centrum władzy z produkcji na kontrolę infrastruktury: kto posiada cyfrową „ziemię”, ten pobiera rentę od wszystkich, którzy muszą na niej żyć i pracować.

Krytyki i kontrargumenty

Nie wszyscy uczeni akceptują tezę, że kapitalizm został przewyżniony. Chen Renjiang z Chińskiej Akademii Nauk Społecznych argumentuje, że technofeudalizm nie jest nowym sposobem produkcji, lecz nową modalnością kapitalizmu monopolistycznego – bardziej pasożytniczą i rentierską niż jego poprzednie formy, jednak wciąż fundamentalnie kapitalistyczną. Z tego punktu widzenia uzyskiwanie renty nie neguje kapitalizmu; reprezentuje jego najwyższą i najbardziej skoncentrowaną postać. Podobnie heterodoksyjni ekonomiści, tacy jak AK Norris i Tavo Espinosa, utrzymują z marksistowskiej perspektywy, że sektor technologiczny pozostaje w pełni kapitalistyczny: wytwarza on ogromną wartość, dostarczając środki obliczeniowe, komunikacyjne i logistyczne niezbędne dla współczesnej produkcji i cyrkulacji.

Krytyki te mają swoją siłę. Technofeudalizm nie zniósł pracy najemnej, produkcji towarowej ani motywu zysku. Być może jednak nie doceniają

one znaczenia transformacji, którą identyfikuje Varoufakis. Pytanie nie brzmi, czy każda cecha kapitalizmu została wyeliminowana, ale czy dominująca logika systemu uległa przesunięciu. W średniowiecznym feudalizmie produkcja towarowa i drobny handel istniały równoległe z eksploatacją dworską; to, co definiowało sposób produkcji, to centralność własności ziemskiej i pozaekonomiczny przymus. Podobnie współczesny kapitalizm nadal funkcjonuje, ale coraz bardziej w obrębie enklaw kontrolowanych przez cyfrowych władców, którzy pobierają daninę nawet od samych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Gdy przemysłowe giganty, takie jak BMW czy Walmart, polegają na Amazon Web Services lub Microsoft Azure, płacą one feudalne należności za dostęp do infrastruktury, której wymaga ich własna produkcja. To nie jest kapitalizm w jego klasycznie rozumianej postaci.

Spór o technofeudalizm nie dotyczy tego, czy kapitalizm zniknął, lecz tego, czy przestał być systemem rynków, a stał się systemem zależności od właścicieli infrastruktury, którzy pobierają daninę nawet od samych kapitalistów.

Sztuczna inteligencja i kryzys demokracji

Gdyby technofeudalizm reprezentował jedynie nową formę ekonomicznej eksploatacji, byłby już wystarczająco niepokojący. Jednak jego połączenie ze sztuczną inteligencją generuje głębokie zagrożenia również dla demokracji i samej tkanki życia społecznego. Współczesny kapitalizm coraz bardziej przechodzi w fazę rentierską, a platformy technologiczne

pobierają „cyfrową rentę” nie dlatego, że coś produkują, lecz dlatego, że posiadają. To logika właściciela jedyne go źródła wody na pustyni, który nie musi pracować, aby czerpać zyski.

Połączenie technofeudalnej logiki renty z algorytmiczną władzą sztucznej inteligencji sprawia, że demokracja przestaje być przestrzenią debaty, a staje się infrastrukturą zarządzaną przez prywatne systemy, które sortują obywateli zamiast ich reprezentować.

Ta nowa struktura gospodarcza rządzona jest przez nową logikę polityczną: technokrację. O ile tradycyjna technokracja zakładała rządy bezstronnych ekspertów naukowych, o tyle technokracja XXI wieku oznacza w praktyce rządy algorytmu. Władcy platform nie uzasadniają swojej ogromnej władzy demokratycznym mandatem, lecz swego rodzaju cyfrową nieuchronnością. Ich narracja jest prosta: „Nasze algorytmy są po prostu najbardziej efektywnym sposobem organizowania informacji, łączenia ludzi i alokowania zasobów. Jakakolwiek ingerencja w nie jest zamachem na sam postęp”.

Tak oto tworzy się świat, w którym kluczowe decyzje społeczne zostają powierzone nieprzejrzystym, zastrzeżonym systemom. To, jakie wiadomości trafią do jednostki, które oferty pracy ją odnajdą, jakie produkty zostaną jej zaproponowane – nie jest już wyłącznie domeną ludzkich redaktorów, publicznej debaty czy sił rynkowych. Determinuje to algorytm zoptymalizowany pod kątem jednego, nadrzędnego celu: maksymalizacji naszego zaangażowania. Ten

z pozoru neutralny, techniczny cel staje się niewidzialną ręką kształtującą naszą kulturę, politykę i pragnienia. Technokrata to już nie człowiek w białym kitlu, lecz czarna skrzynka działająca na serwerze, której „ekspertyza” jest niepodważalna, bo pozostaje niezrozumiała.

Zhakowany człowiek: najcenniejszy surowiec

Najgłębiej skrywanym i zarazem najbardziej niepokojącym aspektem tego nowego świata jest hakowanie ludzi. W Polsce ten temat od lat diagnozuje Jacek Dukaj – pisarz i wizjoner, który rozumie cyfrową rzeczywistość lepiej niż większość komentatorów. To nie *science fiction* – to element modelu biznesowego ery cyfrowej.

Zaczyna się od cyfrowej dominacji – totalnego nasycenia naszego otoczenia połączonymi technologiami. Nigdy nie jesteśmy *offline*, nigdy naprawdę sami. Ta nieustanna łączność stanowi kanał, przez który przeprowadzany jest atak.

Hakowanie przebiega w trzech etapach:

1. **Inwigilacja:** Każde kliknięcie, każda pauza, każde polubienie, każde wyszukiwanie jest skrupulatnie śledzone. Dla platform tworzy to „strukturę i maszynię rzeczywistości” – niezwykle szczegółową mapę tego, kim jesteśmy, czego się boimy i czego pragniemy.

2. **Predykcja:** Sztuczna inteligencja jest silnikiem analizującym te dane. Odnajduje wzorce, których my nie jesteśmy w stanie dostrzec, przewidując z przerażającą precyzją nasz stan emocjonalny, sympatie polityczne i podatność na wpływy. Potrafi zidentyfikować moment samotności, przebłysk gniewu czy cień niepewności – często zanim sami zdążymy to sobie uświadomić.

3. **Kontrola:** To moment, w którym zostaje wykorzystany „hak”. AI uzbrojona w predykcijną moc nie tylko przewiduje nasze zachowanie – ona je aktywnie i subtelnie kształtuje.

Algorytm nie tylko dobiera serwowane nam wiadomości, ale jeszcze podsuwa te, które najprawdopodobniej skłonią nas do bezustannego przewijania ekranu, nawet kosztem podsycańca poczucia niepokoju czy gniewu. Nie tylko łączy jednostkę ze znajomymi – promuje treści wywołujące zazdrość lub lęk przed odłączeniem, by zwiększyć nasze zaangażowanie.

W świecie technofeudalizmu człowiek przestaje być podmiotem rynku, a staje się jego najcenniejszym surowcem – nie eksploatowanym przez przymus, lecz hakowanym poprzez dane, predykcję i subtelną kontrolę algorytmiczną.

To mechanizm manipulacyjnego sprzężenia zwrotnego: dane użytkowników trenują AI, a AI z kolei dostraja cyfrowe środowisko tak, by kierować ludzkimi myślami, uczuciami i działaniami zgodnie z celami platformy. Nasza psychologia staje się systemem operacyjnym, w którym platformy odnalazły nasze podatności na najgłębszym poziomie.

Demokracja w potrzasku

Kiedy sztuczna inteligencja dysponuje wystarczającymi zasobami danych i odpowiednią mocą obliczeniową, zaczyna rozumieć jednostkę lepiej, niż ona sama jest w stanie zrozumieć siebie. Otwiera

to drogę do manipulacji o intensywności i skali niewyobrażalnej nawet dla mistrzów propagandy minionych epok. W takich warunkach demokracja staje się fikcją. Wiara w wolną wolę, w nieprzenikalną twierdzę ludzkiego ducha – w to, że nikt nie wie, co naprawdę myślimy, na kogo oddamy głos, co włożymy do koszyka – okazuje się naiwnym złudzeniem, które właśnie definitywnie runęło.

Jednocześnie demokratyczne instytucje nie nadążają za skalą zmian. Sztuczna inteligencja nie rodzi się już na uniwersytetach – powstaje w korporacjach, które *de facto* przejęły część funkcji państwa. Jak zauważył Sam Altman: „w normalnym państwie to rząd robiłby to, co ja robię – ale takiego rządu nie mamy”. Feudalni panowie ery cyfrowej nie tylko wydobywają bogactwo; sprawują również władzę polityczną. Cédric Durand zauważa, że współczesne firmy technologiczne przejawiają „ambicje polityczne”, czego dowodzą inicjatywy takie jak proponowana waluta Facebooka – Libra. Co ważniejsze, posiadają one zdolności inwigilacji (czego przykładem jest firma Petera Thiela, Palantir), przewidywania i modyfikowania zachowań, co przewyższa możliwości jakiegokolwiek państwa w historii.

Algorytmiczne zarządzanie populacjami – określanie, jakie informacje widzą obywatele, jakie możliwości otrzymują pracownicy, jakie ceny płać konsumenci – stanowi formę prywatnego zarządu bez demokratycznej odpowiedzialności. Cédric Durand podkreślił w jednym z wywiadów, że firmy technologiczne sprawują „władzę konstytuującą” na swoich terytoriach, ustanawiając zasady mające pierwszeństwo przed prawem publicznym. W praktyce oznacza to wydrążenie demokracji:

decyzje o kształcie naszej rzeczywistości informacyjnej zapadają poza mechanizmami kontroli publicznej. Wrażliwość opinii publicznej i mediatyzacja życia społecznego w połączeniu z dominacją platform społecznościowych prowadzą do zjawiska „autocenzury algorytmicznej” – użytkownicy już dziś filtrują swoje zachowania w obawie przed konsekwencjami przyszłych analiz sztucznej inteligencji.

W świecie, w którym algorytm zna nas lepiej niż my sami, demokracja przestaje być przestrzenią wolnego wyboru, a staje się zarządzanym środowiskiem predykcji i subtelnej kontroli – fasadą suwerenności w rzeczywistości podporządkowanej logice platform.

Jest w tym wszystkim także uwodzicielskie piękno – śpiew syren, które niczym homeryckie półboginie obiecują Odyseuszowi i jego towarzyszom raj na ziemi. Technokratyczne imperia sztucznej inteligencji z dumą odwołują się do języka Oświecenia: rozumu, postępu, wolności jednostki, praw człowieka, godności, nieskrępowanej wymiany myśli i nieograniczonego dostępu do informacji.

Konsekwencje dla demokracji okazują się jednak druzgocące. Sfera publiczna, już osłabiona przez neoliberalną deregulację i komercjalizację mediów, stoi w obliczu dalszej atomizacji pod wpływem algorytmicznej selekcji. Obywatele nie debatują – są sortowani. Komunikacja polityczna nie informuje – optymalizuje zaangażowanie. Trudna debata Unii Europejskiej nad „Chat Control” – propozycją

skanowania prywatnych wiadomości w poszukiwaniu materiałów związanych z wykorzystywaniem seksualnym dzieci – ilustruje ten dylemat: uzasadnione cele publiczne stają się wehikułem normalizacji inwigilacji, która ostatecznie służy tym, którzy kontrolują infrastrukturę komunikacji.

Architektura zniewolenia

Ostatecznie wszystkie opisane wyżej pojęcia nie charakteryzują odrębnych zjawisk, lecz opisują warstwy tego samego systemu.

- **Technofeudalizm** to nowa rzeczywistość ekonomiczna, w której właściciele platform są panami, a nasze dane – ich ziemią.
- **Cyfrowa dominacja** to infrastruktura – przestrzeń otaczająca to nowe cyfrowe terytorium.
- **Technokracja** to panująca filozofia: przeświadczenie, że optymalizacja algorytmiczna jest wyższą formą mądrości.
- **Sztuczna inteligencja** to narzędzie zarządzania – coraz bardziej wyrafinowany zarządca, który dogląda cyfrowych „chłopów pańszczyźnianych” i wydobywa z nich wartość.
- **Hakowanie ludzi** to fundamentalna metoda kontroli – proces, dzięki któremu system zapewnia, że jego poddani pozostają przewidywalni, zaangażowani i produktywni w obrębie cyfrowego folwarku.

Zbudowaliśmy świat, w którym nasze najbardziej zaawansowane technologie nie są już tylko narzędziami, których używamy, lecz środowiskiem, w którym żyjemy. Środowisko to zostało zaprojektowane przez nową klasę panów tak, by subtelnie, lecz skutecznie przepisać kod źródłowy ludzkiego zachowania – nie tyle nawet dla wzbogacenia, ile dla utrwalenia panowania.

Prawdziwie przerażająca możliwość nie polega na tym, że maszyny powstaną przeciwko nam, lecz na tym, że już nauczyły się nas ujarzmić – a demokracja, zamiast być fortecą wolności, staje się cichym zakładnikiem cyfrowych władców.

Technofeudalizm nie jest zbiorem odrębnych zjawisk, lecz spójną architekturą władzy: ekonomią renty, infrastrukturą dominacji, filozofią algorytmu i techniką hakowania człowieka – systemem, w którym technologia przestaje być narzędziem, a staje się środowiskiem podporządkowania demokracji logice cyfrowego panowania.

Perspektywa Europy

Europa znajduje się na szczególnie niekorzystnej pozycji w ramach technofeudalnego porządku. Nie jest siedzibą wielkich cyfrowych lenn – te są w przeważającej mierze amerykańskie, a w coraz większym stopniu chińskie. Jednocześnie społeczeństwa europejskie są głęboko przeniknięte przez te platformy, które stanowią niezbędną infrastrukturę handlu, komunikacji i usług publicznych. Europa weszła w tę epokę bez odpowiedniego przygotowania. Nie wykorzystała momentu, w którym mogła wykreować własnych gigantów technologicznych. Zamiast inwestycji w przyszłość dominowała niemiecka polityka oszczędności, ochrona schyłkowych sektorów oraz brak odwagi w tworzeniu jednolitego rynku cyfrowego.

W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, które są siedzibą feudalnych panów, czy

Chin, które zbudowały własne konkurencyjne cyfrowe terytorium za Wielkim Murem Ogniwym, Europie brakuje rodzimego kapitału chmurowego o porównywalnej skali. Jej próby regulacji – Akt o rynkach cyfrowych, Akt o usługach cyfrowych, Akt w sprawie sztucznej inteligencji – skupiają wysiłki na ograniczeniu sił, którymi sama nie dysponuje. Regulacje, jakkolwiek konieczne, są jednak niewystarczającą odpowiedzią na technofeudalizm. Mogą ograniczyć najbardziej rażące nadużycia, ale podstawową strukturę zależności pozostawiają nienaruszoną.

Polska egzemplifikuje te dynamiki ze szczególną wyrazistością. Badania prof. A. Mrozowickiego i dra S. Pilcha dowodzą, że pomimo wysiłków kolejnych rządów (o różnej orientacji politycznej), zależność Polski od zagranicznej infrastruktury cyfrowej stale rosła. Kraj funkcjonuje jako laboratorium technofeudalnej ekspansji: rynek wystarczająco duży, by wynagrodzić inwestycje platform, a jednocześnie pozbawiony przeciwwagi umożliwiającej żądanie wzajemności lub renegocjacje warunków. Polscy użytkownicy generują ogromne ilości wartościowych danych; polskie firmy płacą daninę za dostęp do globalnych rynków; polscy regulatorzy stają naprzeciw platform, których zasoby przewyższają zasoby państwa.

Europa znalazła się w technofeudalnym porządku w roli zależnego użytkownika, nie właściciela infrastruktury: reguluje siły, których sama nie posiada, a jej gospodarka i demokracja funkcjonują na cudzym, cyfrowym gruncie.

Geopolityka Sztucznej Inteligencji – śpiąca Europa, przebudzone Chiny

W debacie o technofeudalizmie istnieje jednak wymiar, który w Europie i w Polsce pozostaje niemal całkowicie przemilczany: bezprecedensowa skala i dynamika chińskiej ekspansji w dziedzinie sztucznej inteligencji. Świadectwem skali wyzwania nie są deklaracje chińskiej propagandy, lecz alarmujące wypowiedzi kluczowych postaci amerykańskiego sektora technologicznego. Jensen Huang, dyrektor generalny NVIDIA – firmy produkującej najbardziej zaawansowane chipy dla sztucznej inteligencji – stanął przed amerykańskim Kongresem, by ostrzec przed dramatyczną sytuacją. Jego przesłanie było jednoznaczne: Chiny zbudowały olbrzymi, dynamiczny, zasobny i innowacyjny ekosystem AI.

Dane przytoczone przez Huangą są wymowne. Około 50% wszystkich badaczy AI na świecie pracuje w Chinach. W 2024 roku 70% patentów w dziedzinie sztucznej inteligencji należało do Chin. Dziewięć z dziesięciu wiodących uniwersytetów w zakresie AI to uczelnie chińskie. Chiny uruchomiły program „Geniusz AI”, werbujący najzdolniejszych studentów z całego świata (głównie z Chin), by kształcili się w dyscyplinach kluczowych dla rozwoju sztucznej inteligencji. W rezultacie państwo to dysponuje dziś najgłębszym zapleczem talentów w obszarze AI na świecie.

Eric Schmidt, były prezes Google, zaostrzył tę diagnozę, wskazując na fundamentalną różnicę w filozofii rozwoju. Chińczycy oferują otwarty kod, otwarte algorytmy i otwarte dane treningowe szerokiemu gronu odbiorców. Większość amerykańskich

firm zachowuje swoje kody i algorytmy w tajemnicy, nie udostępniając danych treningowych. Jak podkreśla Schmidt, wiele państw będzie korzystać z chińskiej technologii do rozwijania własnych aplikacji AI. Chiny nie tylko produkują – już dziś konstruują globalną infrastrukturę badawczo-rozwojową w dziedzinie technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji.

Chińska ofensywa w obszarze sztucznej inteligencji jest faktem i kształtuje globalny układ sił. Europa i Polska reagują na to z opóźnieniem, ryzykując trwałe zakotwiczenie w roli technologicznych peryferii.

Niedawno opublikowano najnowszą edycję światowego rankingu uniwersytetów. Dwie chińskie uczelnie wyprzedziły Harvard. Co więcej, w pierwszej dziesiątce zestawienia amerykański Harvard jest już wyjątkiem – pozostałe miejsca zajmują niemal wyłącznie uniwersytety z Chin. Nie jest to ranking chiński ani azjatycki, lecz prestiżowy CWTS Leiden Ranking, tworzony od dekad przez Centrum Badań Naukowych i Technologicznych przy Uniwersytecie w Lejdzie. Zestawienie opiera się na liczbie publikacji naukowych i sile ich oddziaływania, a więc na twardych wskaźnikach aktywności badawczej. W 2025 roku pierwsze miejsce zajął Uniwersytet Zhejiang, drugie – Uniwersytet Jiao Tong w Szanghaju, a trzecie – Uniwersytet Harvarda, który przez dekady dominował w tym rankingu. Nawet elitarny, określane mianem „chińskiego MIT”, Uniwersytet Tsinghua uplasował się dopiero na siódmej pozycji. Ranking ten odzwierciedla realny

układ sił w nauce – fakt, którego w Polsce niemal się nie dostrzega.

W obliczu tego geopolitycznego przesunięcia Europa prezentuje postawę zadziwiającej bierności i paraliżu. W Polsce problem jest jeszcze wyraźniejszy. Elity polityczne rzadko dostrzegają skalę wyzwania, nie mówiąc już o próbach systemowej odpowiedzi. Zamiast budować strategiczną autonomię, państwo pogłębia zależność. Nie jest to wyłącznie kwestia zaniedbania – to długotrwałe pomijanie problemu, który może określić pozycję Polski na dekady.

Strategie oporu i plan dla Polski

Technofeudalizm nie musi być przeznaczeniem. Varoufakis i inni autorzy nakreślili strategie odzyskiwania cyfrowej suwerenności oraz reorientowania rozwoju technologicznego w kierunku ludzkiego rozkwitu. Opodatkowanie renty, a nie dochodu, stanowi najbardziej bezpośredni postulat. Jeśli wielkie platformy czerpią swoje bogactwo nie z produktywnych inwestycji, lecz z przewagi i braku równowagi rynku, to ich bogactwo powinno zostać uspołecznione poprzez progresywne opodatkowanie ekstrakcji danych, reklamy cyfrowej oraz rent monopolowych.

Perspektywa ta napotyka jednak barierę natury politycznej. Wobec gróźb ceł i coraz mniej przewidywalnych sankcji ze strony administracji amerykańskiej ani Europa, ani tym bardziej Polska, nie są dziś w stanie podjąć nawet próby sprzeciwu. Strach przed odwetem gospodarczym skutecznie paraliżuje wszelkie inicjatywy fiskalne wymierzone w cyfrowych feudałów. Nawet symboliczne

gesty – zapowiedzi, konsultacje, projekty rezolucji – ustępują miejsca ciszy. W tym sensie technofeudalizm zwycięża nie tylko siłą swoich algorytmów, lecz także lękiem, jaki wzbudza w europejskich stolicach.

Traktowanie platform cyfrowych jako przestrzeni użyteczności publicznej wynika logicznie z uznania ich infrastrukturalnego charakteru. Żadne społeczeństwo nie powinno pozwalać, by jego źródła wody czy sieć elektroenergetyczna znajdowały się w rękach zagranicznych monopolistów maksymalizujących wartość dla akcjonariuszy. Nie ma przekonującego powodu, dla którego wyszukiwarki, chmura obliczeniowa czy komunikacja społeczna miałyby być traktowane inaczej. Jeśli platformy cyfrowe pozostawałyby w domenie własności publicznej lub byłyby demokratycznie zarządzane, to możliwe stałoby się świadczenie usług cyfrowych bez pobierania renty i bez monetyzacji inwigilacji¹.

Jeśli Polska miałaby się zbliżyć do realizacji takiego celu, to konieczna byłaby redefinicja naszego myślenia o rozwoju. Kluczowe staje się budowanie relacji nie tylko między państwami, lecz także między firmami, uczelniami, ośrodkami technologicznymi i polską diasporą. W świecie rosnącej fragmentacji kulturowej, stabilność wewnętrzna staje się zasobem strategicznym

¹ Jeszcze bardziej radykalna jest propozycja „Webfare” Maurizia Ferrarisa. Jeśli użytkownicy generują ogromną wartość poprzez swoją aktywność online – „kapitał dokumetalny” w terminologii Ferrarisa – wartość ta powinna zostać uznana i redystrybuowana. Ferraris przedstawia koncepcję „banków cnót” i systemów opieki społecznej finansowanych z nadwyżki generowanej z danych. Byłby to sposób na przekształcenie tego, co ma dziś charakter ekstrakcji w zbiorowy majątek.

– najcenniejszą walutą rozwoju. Polska musi odważyć się na inwestycje ponadproporcjonalne – nie tyle w skali, ile w odwadze wyboru. Nie chodzi o dorównywanie gigantom, lecz o zajęcie wąskich, strategicznych nisz, w których można stać się nie tyle konkurentem, ile ogniwem niezbędnym. Cyfrowa medycyna, adaptacyjna edukacja, robotyka, autonomiczne systemy przemysłowe, uczenie maszynowe i sztuczna inteligencja – to pola rywalizacji o przyszłość.

Odpowiedzią na technofeudalizm nie jest ani bezradna regulacja, ani gesty symboliczne, lecz świadoma strategia budowy cyfrowej suwerenności – oparta na odwadze inwestycyjnej, europejskiej koordynacji i dążeniu do niezbędności w globalnych łańcuchach wartości.

Słowo klucz brzmi: ponadproporcjonalnie. To znaczy więcej, niż wynikałoby z dotychczasowych nawyków budżetowych; więcej, niż przeznaczamy dziś na zbrojenia; więcej, niż podpowiada bieżąca kalkulacja polityczna. Jeśli w świecie technofeudalizmu nie zainwestujemy w suwerenność cyfrową z przekonania, zrobimy to z konieczności – lecz wówczas nasze środki pójdą nie na rozwój, lecz na kosztowne nadrabianie zaległości.

Celem nie jest ściągnięcie się z Kalifornią czy Shenzhen, lecz zakotwiczenie się w tych segmentach globalnych łańcuchów wartości, bez których inni nie będą mogli się obejść. To nie ambicja dominacji, lecz dążenie do niezbędności. W świecie, który coraz mniej toleruje zależność, bycie potrzebnym oznacza zachowanie podmiotowości.

Dla mniejszych państw strategie te wymagają europejskiej koordynacji. Unia Europejska dysponuje wielkością rynku i potencjałem regulacyjnym, które umożliwiają budowę realnej cyfrowej suwerenności. Europa musi jednak wyjść z defensywy. Musi rozstrzygnąć, czy pozostanie peryferium amerykańskiego i chińskiego imperium cyfrowego, czy też zbuduje własne cyfrowe dobro wspólne. Wiara, że można pozostać neutralnym obserwatorem globalnego wyścigu technologicznego, jest złudzeniem. Technologia nie czeka na europejskie procedury legislacyjne ani na kolejne rundy konsultacji.

Burza i przebudzenie

Varoufakis ostrzega nas przed nadchodzącą burzą nierówności, demokratycznego rozkładu i podporządkowania ludzi algorytmicznemu zarządzaniu. Dziś widzimy, że tego rodzaju front nadciąga z dwóch stron jednocześnie: z zachodu, gdzie cyfrowi feudałowie konsolidują władzę nad zachodnim światem, oraz ze Wschodu, gdzie Chiny budują alternatywny, otwarty ekosystem technologiczny, który wkrótce może stać się globalnym standardem.

Europa śpi. Polska śpi jeszcze głębiej. Nasze elity polityczne, zamiast kształtować przyszłość, ugrzęzły po uszy w jałowych sporach. Nie dostrzegają, że świat dawno przyspieszył i toczy się po torach, które omijają horyzont ich wyobraźni. Wciąż poruszają się po mapach sprzed epoki – podczas gdy rzeczywistość jutra jest na naszych oczach pisana już nawet nie tyle innym alfabetem, co cyfrowym kodem.

Koncepcja technofeudalizmu, niezależnie od swych analitycznych ograniczeń, spełnia

dziś funkcję fundamentalną: nazywa to, co niewidzialne. Wydobywa z mroku system, który stał się przezroczysty przez swoją powszechność. Bo cyfrowy poddany nie wie, że jest poddanym. Jego służebność jest wygodna, panowie łaskawi, renty niewidoczne. Nigdy nie zaznał innego świata – skąd miałby więc tęsknić za wolnością?

Nazwanie technofeudalizmu po imieniu jest pierwszym aktem wolności – dopiero wtedy, gdy dostrzeżemy niewidzialną zależność, możemy przestać biernie się jej poddawać i rozpocząć budowę cyfrowej suwerenności.

Najbardziej jednak niepokojące jest to, że ślepi są również ci, którzy zasiadają w ławach rządowych i parlamentarnych. Elity, które sądziły, że stoją u steru, same dryfują. Kukielki, które nie zdają sobie sprawy z istnienia sznurków. Zarządzani przez algorytmiczną chmurę, w której kodzie zapisano już nie tylko nasze preferencje zakupowe, ale i granice politycznej wyobraźni. Są przekonani, że mówią własnym głosem – a to tylko chmura przemawia wykorzystując ich dezorientację.

Już samo uznanie technofeudalizmu jest zatem aktem oporu. Zaprzecza ono naturalności feudalizmu chmurowego, nieuchronności algorytmicznego zarządzania, konieczności cyfrowej zależności. Może zbliżyć nas do upowszechnienia się przekonania, że inna organizacja społeczeństwa technologicznego jest możliwa – nie powrót do jakiejś wyobrażonej złotej ery kapitalizmu, ale ruch naprzód ku autentycznej, jakkolwiek względnej, cyfrowej niezależności i demokracji.

Wyzwaniem dla Europy, dla Polski i dla wszystkich społeczeństw, które wciąż pamiętają obietnicę roku 1989 – to nagłe ośnienie, że wolność jest możliwa – jest przekształcenie uznania w odbudowę. Bo porządek feudalny nie runął, w wyniku marzeń warstwy chłopskiej o trochę łagodniejszych panach. Runął, gdy pojawili się tacy, którzy odważyli się wyobrazić sobie świat w ogóle bez panów. Dziś my możemy być tym pokoleniem, które wyobrazi sobie inną rzeczywistość cyfrową.

Czy Polska – ze swoim potencjałem intelektualnym, wciąż wysoką spójnością społeczną i budzącą się świadomością cywilizacyjnych wyzwań – zdoła jeszcze wybrać własną ścieżkę? Czy na zawsze pozostanie cyfrowym zaściankiem, laboratorium technofeudalnej ekspansji, poligonem dla cudzych algorytmów?

Odpowiedź na to pytanie będzie zależeć w ogromnym stopniu od świadomości naszych elit. Czy wykażą się one rażącą krótkowzrocznością czy zdolnością do myślenia strategicznego? Będzie to widać w decyzjach politycznych, w kierunkach inwestycji, w programach uniwersytetów, w odwadze, by więcej niż dotąd – znacznie więcej – przeznaczyć na rozwój sztucznej inteligencji i na przekonanie społeczeństwa, że to nie fanaberia, lecz fundament przetrwania.

Przed wszystkim odpowiedź na to pytanie sformułujemy jednak my sami. Czy w naszej świadomości zbiorowej przestaniemy być poddanymi i nie będziemy zachowywać się jak cyfrowi niewolnicy? ■

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.

Cyfrowa potęga Chin – eksport technologii czy eksport systemu władzy?



DR JAKUB JAKÓBSKI
Wicedyrektor Ośrodka Studiów Wschodnich

Główną osią debaty o suwerenności technologicznej Europy jest kwestia dominacji amerykańskich gigantów cyfrowych. Tymczasem w cieniu tej dyskusji rośnie druga potęga technologiczna świata – Chiny, których ekspansja opiera się na modelu relacji między technologią, władzą i społeczeństwem, który odbiega jeszcze bardziej od europejskich oczekiwań. Importując chińskie technologie i produkty cyfrowe, importujemy nie tylko urządzenia i usługi, lecz także elementy ekosystemu cyfrowego zbudowanego wokół logiki kontroli, danych i politycznej dominacji partii. Czy to nie większe zagrożenie?

Dyskusje na temat suwerenności technologicznej – zarówno w Polsce, jak i w Europie – wciąż zogniskowane są na kwestii uzależnienia od Stanów Zjednoczonych. Amerykańskie big techy są wszechobecne w naszym życiu prywatnym, funkcjonowaniu państw czy procesach wyborczych. Budzi to niezmiennie ogromne

kontrowersje. Rodzi też próby ich regulacyjnego poskromienia – zarówno na poziomie UE, jak i jej państw członkowskich. Coraz częściej spotykają się one z frontalną krytyką ze strony Waszyngtonu i próbami politycznej ingerencji. Sprawa ta dawno wykroczyła już poza kwestię opodatkowania – obie strony mają świadomość, że za cyfrowymi platformami stoi nie tylko wielki kapitał, ale również władza.

Debata o suwerenności cyfrowej w Europie koncentruje się dziś niemal wyłącznie na dominacji amerykańskich gigantów technologicznych. Tymczasem równolegle rośnie cyfrowa potęga budowana w zupełnie innym modelu – chińskim – którego ekspansja związana jest z rozbudową własnego ekosystemu kontroli (np. danych użytkowników).

Na tle Ameryki ekspansja chińskich gigantów cyfrowych wciąż jawi się nam jako coś znacznie bardziej odległego, a nawet egzotycznego. Bywa też – w porównaniu z amerykańską cyfrową hegemonią – uznawana za relatywnie mniej szkodliwą. Naszą wyobraźnię rozpalają doniesienia o niezwykle zaawansowanych systemach inwigilacji i monitorowania obywateli Chin, budząc

skojarzenia z prozą Orwella, jednak często refleksja ta zatrzymuje się w pół kroku. Rzadko zadajemy sobie pytania o charakter technologicznej ekspansji Chin poza granicami ChRL. Co więcej, dyskusjom o związanych z tym ryzykach dla naszej prywatności czy o systemowym szpiegostwie często towarzyszy argument, że przecież „Amerykanie też to robią”.

Choć zapewne jest w tym ziarno prawdy, taki sposób oceny rzeczywistości jest wyrazem pewnej niesamodzielności w myśleniu o cyfrowych zagrożeniach dla Polski i Europy. „Cóż Chińczycy mieliby nam zrobić, skoro są tak daleko?”. Otóż w wymiarze technologicznym, który nie zna geograficznych granic, już tu są – wszędzie wokół nas.

Patrzenie na chińską ekspansję cyfrową wyłącznie przez pryzmat zagrożenia amerykańską dominacją prowadzi na manowce. Rosnąca chińska technodominacja jest zjawiskiem o zupełnie innym, swoistym charakterze, który warto spróbować zrozumieć.

Ostatnia dekada przyniosła pierwsze przykłady globalnej ekspansji chińskich big techów, takich jak Huawei, TikTok czy Alibaba. Niech naszej czujności nie uśpi fakt, że jesteśmy dopiero u progu tego zjawiska. Chiny są areną buzujących innowacji i dynamicznego wzrostu cyfrowych gigantów, a tamtejszy ekosystem cyfrowy – zbudowany na zupełnie innych fundamentach niż nasz – będzie wraz z chińskimi produktami coraz szerzej rozlewał się na świat. Co więcej, ekspansja ta nie zawsze będzie miała charakter podobny do tej z USA, skupionej głównie na cyfrowych usługach – w Chinach nośnikiem cyfrowej dominacji są często fizyczne produkty. Musimy się na to mentalnie i regulacyjnie przygotować.

Skąd wzięła się chińska siła technologiczna?

Warto na początku zadać sobie pytanie, dlaczego właściwie Chiny są zdolne konkurować ze Stanami Zjednoczonymi w sferze technologicznej i cyfrowej, podczas gdy reszta świata – w tym Europa – wciąż nie potrafi nawiązać realnej konkurencji z amerykańskimi big techami. Odpowiedź na to pytanie kryje się w decyzjach podejmowanych przez Komunistyczną Partię Chin ponad dwie dekady temu, u progu XXI wieku.

Chińska potęga technologiczna nie powstała przypadkiem ani wyłącznie dzięki rynkowej konkurencji. Jej fundamentem była polityczna decyzja o zbudowaniu suwerennego internetu i ochronie własnego rynku przed dominacją amerykańskich gigantów.

To właśnie wtedy, konstruując własny, suwerenny internet, władze w Pekinie podjęły fundamentalną decyzję o wykluczeniu amerykańskich gigantów technologicznych – takich jak Google, Facebook, YouTube czy Twitter – z dostępu do chińskiego rynku. Logika chińskich władz opierała się na dwóch zasadniczych celach: politycznym i gospodarczym.

Po pierwsze – i najważniejsze – diagnoza ta już wówczas opierała się na przekonaniu, że obecność amerykańskich platform cyfrowych i mediów społecznościowych będzie tworzyć fundamentalne zagrożenie dla politycznej stabilności reżimu ChRL. Zewnętrzny dostawca oznacza bowiem brak możliwości kontroli przekazu oraz prawdopodobieństwo rozpowszechniania „nieprawomyślnych treści”. Daje też ogromny wgląd w funkcjonowanie najdrobniejszych aspektów działania państwa i społeczeństwa.

Choć część rozwiązań – jak na przykład wyszukiwarka Microsoft Bing – została warunkowo dopuszczona przy wdrożeniu systemu cenzury, większość amerykańskich platform została nie tylko usunięta z chińskiego rynku, lecz także odcięta dla użytkowników w Chinach poprzez tzw. Wielką Zaporę Sieciową (The Great Firewall) – rozbudowany system technologiczno-legislacyjny umożliwiający filtrację zagranicznego ruchu sieciowego z i do Chin. Pekin już u zarania internetu podjął więc decyzję o pełnej cyfrowej suwerenności – decyzję o dalekosiężnych konsekwencjach, także dla nas w Europie.

Decyzja o stworzeniu suwerennego internetu była dla Chin przede wszystkim decyzją polityczną. Kontrola nad przestrzenią cyfrową została uznana za warunek stabilności władzy i fundament budowy własnej potęgi technologicznej.

Protekcjonizm, który stworzył chińskie big techy

Po drugie, decyzję o wyrzuceniu amerykańskich platform należy traktować jako formę gospodarczego protekcjonizmu, który po latach przyniósł ogromne efekty. Raczkujący chiński ekosystem cyfrowy początkowo zareagował po prostu stworzeniem lokalnych kopii amerykańskich rozwiązań. I tak RenRen powstał jako alternatywa dla Facebooka, Weibo funkcjonuje jako chiński odpowiednik Twittera, a niszę pozostawioną przez Google wypełnił Baidu.

Z czasem jednak ekosystem ten, zasilany masowym upowszechnianiem internetu i smartfonów w Chinach, wygenerował strumień danych i pieniędzy prawie miliarda chińskich

internautów. Chińskie big techy – bo o takiej skali już mówimy – zaczęły inwestować w innowację, tworzyć coraz bardziej złożone produkty oraz budować potężne zaplecze finansowe. Dziś nie tylko zaczynają ekspandować za granicę, ale często stają się także wzorcem innowacji przejmowanym przez zagraniczną konkurencję – czego nieco ponurym przykładem są nieporadne próby naśladowania algorytmu TikToka przez amerykańskie platformy. Rozwój suwerennego ekosystemu cyfrowego stanowił również bezcenne aktywo w erze sztucznej inteligencji – dane miliarda chińskich konsumentów. Co więcej, jako jedyny na świecie stworzył przestrzeń dla wzrostu nieamerykańskich gigantów technologicznych.

Chiński ekosystem cyfrowy jest więc zjawiskiem unikatowym w skali świata. Poprzez decyzję o częściowym odłączeniu się od zdominowanego przez USA internetu władze w Pekinie de facto wykroiły z globalnej przestrzeni cyfrowej niemal półtoramiliardową, izolowaną „bańkę”, w której zaczął szybko rozwijać się zupełnie inny cyfrowy świat. Nie jest więc przypadkiem, że nasz glob staje się dziś areną cyfrowej rywalizacji właśnie między Stanami Zjednoczonymi a Chinami.

W warunkach ogromnych korzyści skali i niemal nieograniczonego dostępu do globalnych danych amerykańskie firmy mogły rosnąć, a następnie niszczyć lub przejmować większość konkurentów i pretendentów – także w Europie. O ile w tym świecie możliwe jest powstawanie cyfrowych jednorożców poza USA, przypadki ich późniejszego awansu do grona prawdziwych big techów są niezwykle rzadkie. Z drugiej strony, rozwijające się „za murami cyfrowej twierdzy” chińskie firmy mogą osiągnąć tam skalę i poziom złożoności, które pozwalają im następnie wyjść

poza ten mur i podjąć realną konkurencję z Amerykanami.

Chińskie big techy nie powstały w wyniku spontanicznej konkurencji rynkowej, lecz w chronionym, suwerennym ekosystemie cyfrowym stworzonym decyzją polityczną. Odcięcie od amerykańskich platform pozwoliło im osiągnąć skalę, która dziś umożliwia realną konkurencję z technologiczną potęgą USA.

Nie tylko rynek: starcie dwóch modeli cyfrowej władzy

Obserwując zmagania TikToka z Metą czy DeepSeeka z OpenAI, można jednak ulec mylnemu wrażeniu, że konkurencja ta ma wyłącznie charakter gospodarczy, a my – konsumenci treści cyfrowych – głosujemy jedynie na lepszy produkt. Pod warstwą aplikacji, algorytmów i cyfrowych usług kryją się jednak głębsze fundamenty ekosystemów cyfrowych, które powinniśmy brać pod uwagę.

Amerykańska strona jest bardziej transparentna, a przez to znacznie lepiej opisana. W dużym, autorskim skrócie logika amerykańskiego ekosystemu opiera się na nieposkromionym apetycie na zysk ze strony big techów, ich dążeniu do znoszenia wszelkich barier ograniczających ingerencję w życie konsumentów, a także na swoistej symbiozie z amerykańskim aparatem państwowym – zarówno w wymiarze inwigilacji, jak i wojskowego wykorzystania ich zdolności. Wraz z ponownym objęciem władzy przez Donalda Trumpa siła cyfrowych gigantów jeszcze wzrosła, a wsparcie „tech bros” przełożyło się na jeszcze wyraźniejsze artykułowanie ich interesów przez Waszyngton.

Chiński ekosystem cyfrowy jest w dużej mierze odwrotnością amerykańskiego, przede wszystkim pod względem relacji władzy między państwem a big techami. Dla zrozumienia tej różnicy pomocny jest – nieco ezoteryczny na pierwszy rzut oka – termin „cyberleninizm”. Rozkładając go na czynniki pierwsze, odwołuje się on do leninowskiej zasady pełnej dominacji rewolucyjnej organizacji partyjnej – w tym przypadku Komunistycznej Partii Chin – nad państwem i społeczeństwem. Inaczej niż sto lat temu, jej siła oparta jest dziś na potężnych cyfrowych fundamentach: algorytmach, danych i systemach cyfrowej inwigilacji. Mówiąc krótko, w chińskim ekosystemie cyfrowym big techy podporządkowane są woli Partii i mają jej służyć, w zamian otrzymując możliwość wzrostu i pomnażania ogromnych fortun. Jednocześnie stają się cyfrowym fundamentem władzy Partii.

Rywalizacja między amerykańskimi i chińskimi gigantami technologicznymi nie jest jedynie konkurencją rynkową. To w istocie starcie dwóch modeli cyfrowej władzy, w których technologia spleta się z interesami państwa i polityki.

Polityczne podporządkowanie cyfrowych gigantów ma w Chinach bardzo bezpośredni charakter. Wielu szefów chińskich big techów posiada partyjne legitymacje i podlega partyjnej dyscyplinie. Na własnej skórze przekonał się o tym Jack Ma, założyciel imperium Alibaba, który ośmielił się podważyć dominację państwowych banków w sferze finansowej. W konsekwencji zniknął na kilka miesięcy z życia publicznego, a jego fintechowe imperium zostało podzielone. Była to swoista próba sił między przewodniczącym Xi Jinpingiem a najbardziej znanym chińskim miliarderem – wygrana, rzecz jasna, przez Partię.

Wszyscy liderzy chińskiego ekosystemu cyfrowego dobrze rozumieją te relacje, regularnie pojawiając się w Komitecie Centralnym na spotkaniach z przywódcami KPCh. O ile więc zarówno w USA, jak i w ChRL relacje big techów z władzą polityczną są niezwykle bliskie, o tyle w przypadku Chin nie ma najmniejszych wątpliwości, kto dominuje i narzuca reguły gry.

W chińskim ekosystemie cyfrowym technologia nie jest autonomiczną siłą rynkową, lecz narzędziem politycznej władzy. Big techy mogą rosnąć i bogacić się tylko o tyle, o ile pozostają podporządkowane interesom Komunistycznej Partii Chin.

Dane, nadzór i inżynieria społeczna

Centralna rola partii i jej interesów przekłada się na szereg konkretnych cech chińskiego ekosystemu cyfrowego, wyrażonych w określonych regulacjach. Po pierwsze, o ile chińskich obywateli przed pazernością rodzimych big techów chroni rozbudowane prawo dotyczące danych osobowych (wzorowane na europejskim RODO!), o tyle partia i państwo mają do tych danych praktycznie nieskrępowany dostęp. Otwiera to drogę do niezwykle zaawansowanej inwigilacji, monitoringu, cenzury mediów społecznościowych czy wspieranego przez sztuczną inteligencję śledzenia miliardów konwersacji prowadzonych na komunikatorach. Chińskie państwo nie potrzebuje backdoorów w platformach cyfrowych – posiada bowiem frontdoory wszędzie tam, gdzie ich potrzebuje.

Big techy, takie jak Alibaba, Baidu czy Tencent, dostarczają różnego rodzaju

usługi niezbędne Partii – od algorytmów profilujących „nieprawomyślne” zachowania, przez rozwiązania *smart city* służące śledzeniu obywateli, po chmury obliczeniowe niezbędne dla rozbudowanego systemu inwigilacji. I owszem, również rząd Stanów Zjednoczonych nierzadko stara się sięgać do możliwości big techów, aby realizować swoje cele polityczne – w kraju i za granicą – jednak za każdym razem jest to przedmiotem poważnych kontrowersji i odbywa się zasadniczo w granicach prawa. W Chinach stanowi to natomiast kluczową, systemową zasadę funkcjonowania ekosystemu cyfrowego.

Po drugie, chińskie władze mają ambicję wykorzystywania nowoczesnych technologii cyfrowych do propagowania określonych postaw wśród obywateli. W rozbudowanym systemie standaryzacji sztucznej inteligencji chińska administracja wyznacza standardy i limity dla „nieprawomyślnych” modeli, nakazując systemom AI krzewienie wartości socjalistycznych oraz lojalności wobec Partii. Rozbudowane regulacje dotyczące algorytmów rekomendacyjnych – na przykład w chińskim odpowiedniku TikToka, czyli Douyin – sugerują pokazywanie młodzieży treści o „krzepiącym” charakterze, zachęcających do nauki.

Rozbudowany system kontroli tożsamości w sieci pozwala również na identyfikację dzieci, wobec których wprowadzane są odgórne limity czasu spędzanego na grach online. Część z tych rozwiązań może nie budzić na Zachodzie większych kontrowersji, a nawet wzbudzać pewną zazdrość. Oczywiście nie należy wyobrażać sobie chińskiego internetu jako platońskiej akademii – wciąż pełno w nim przemocy, oszustw i pustych treści. Opisane

wyżej regulacje pokazują jednak kolejną cechę chińskiego ekosystemu cyfrowego: ma on być z założenia nośnikiem określonej ideologii, kształtowanej przez partię przyzwyczajoną do prowadzenia inżynierii społecznej.

W chińskim modelu cyfrowym dane są przede wszystkim narzędziem władzy a nie zasobem gospodarczym. Ekosystem technologiczny został tam zaprojektowany w taki sposób, aby jednocześnie napędzał innowacje, wzmacniał nadzór państwa i kształtował pożądane postawy społeczne.

Eksport technologii – eksport całego ekosystemu

Wraz z chińskim boorem technologicznym, napędzanym ogromną i swoistą cyfrową „bańką” ponad miliarda internautów, a także gwałtowną ekspansją eksportową, chiński ekosystem zaczyna stopniowo rozlewać się poza granice ChRL. Warto pamiętać, że nie mówimy tu jedynie o usługach czysto cyfrowych – takich jak media społecznościowe, oprogramowanie, sztuczna inteligencja czy usługi chmurowe – które zwykle kojarzą nam się z big techami ze Stanów Zjednoczonych.

Oczywiście ostatnia dekada przyniosła na tym polu kilka głośnych historii globalnej ekspansji z Chin, takich jak biorący świat szturm TikTok, spektakularny sukces DeepSeek, chmurowa ekspansja Huawei czy rozwój platform e-commerce Alibaby. To przykłady szeroko komentowane, jednak prawdziwie fundamentalne postępy w technologicznej dominacji Chin dokonują się nieco gdzie indziej – w coraz bardziej ucyfrowionych produktach przemysłowych.

Dziś praktycznie wszystkie nowoczesne produkty – smartfony, sprzęt telekomunikacyjny, naszpikowane kamerami i sensorami samochody, parujący się z naszym telefonem sprzęt AGD, magazyny energii czy falowniki instalacji fotowoltaicznych – generują miliardy terabajtów danych. Jeśli producent takiego urządzenia pochodzi z Chin, oznacza to, że dostarcza je firma, która wyrosła w „cyberleninowskim” ekosystemie cyfrowym Chińskiej Republiki Ludowej. Przetwarza ona ogromne strumienie naszych danych i działa według zasad narzuconych przez partię – zasad opartych na społecznej kontroli i inżynierii społecznej.

Konsekwencje dla Polski i Europy

Patrząc na rosnącą obecnie technologiczną dominację Chin, musimy pamiętać o podstawowej prawdzie – importując produkty i usługi cyfrowe, importujemy wraz z nimi także konkretny ekosystem cyfrowy. Ten z kolei odzwierciedla określone relacje władzy i charakter systemu politycznego, a często również konkretne wartości i ideologie.

W europejskim wzmożeniu wywołanym próbami utrzymania technologicznej i cyfrowej dominacji przez Stany Zjednoczone często nie dostrzegamy bardziej fundamentalnych zagrożeń technologicznych płynących z Chin – jedyne poza Ameryką miejsca, w którym powstały naprawdę ogromne firmy technologiczne. Gdy wychodzą one poza Chiny, zapominamy często,

Chińska ekspansja technologiczna to nie tylko eksport urządzeń i aplikacji. To także eksport całego ekosystemu cyfrowego – wraz z logiką władzy, kontroli danych i politycznymi zasadami, które go ukształtowały.

że wewnątrz swojego kraju zostały wprzęgnięte – niezależnie od własnej woli – w budowę zaawansowanego cyberleninowskiego systemu, w którym nowoczesna gospodarka cyfrowa wykorzystywana jest do masowej inwigilacji i inżynierii społecznej.

Jaką mamy gwarancję, że ten ekosystem cyfrowy poza Chinami będzie działał według innych zasad? Czy Partia, owładnięta obsesją kontroli i nadzoru, rzeczywiście zamknie oczy, gdy w jej ręce zaczną trafiać setki terabajtów danych z zagranicy? W jaki sposób możemy zagwarantować, że – zapewne nieunikniona we współczesnym świecie – technologiczna współzależność z Chinami nie wpłynie na funkcjonowanie naszych systemów

Importując technologie cyfrowe, nie importujemy jedynie produktów i usług – importujemy także model władzy, który je ukształtował. Dlatego pytanie o suwerenność cyfrową Europy jest w istocie pytaniem o to, jakie ekosystemy technologiczne dopuszczamy do własnego systemu politycznego i społecznego.

politycznych i nie dostarczy władającej nimi Partii ogromnej wiedzy o nas samych?

To pytania, które powinny towarzyszyć każdej dyskusji o polskiej i europejskiej suwerenności cyfrowej. ■

O AUTORZE

dr **Jakub Jakóbowski** – Wicedyrektor Ośrodka Studiów Wschodnich im. Marka Karpia, Kierownik Zespołu Chińskiego OSW. Wcześniej pracował jako Główny Specjalista ds. gospodarki Chin i koordynator projektu „Powiązania gospodarcze w Eurazji”. W latach 2012–2015 pracował w doradztwie eksportowym dla polskiego sektora MŚP, na rynkach Azji Wschodniej i obszaru WNP. Stypendysta Taiwan Fellowship na uniwersytecie Soochow w Tajpej oraz European China Policy Fellow w Mercator Institute for China Studies (MERICS) w Berlinie. Doktor nauk o polityce i administracji – tytuł naukowy uzyskał na podstawie rozprawy o chińskiej polityce ekonomicznej wobec Globalnego Południa, obronionej w Szkole Głównej Handlowej (SGH). Prowadzi zajęcia na Uniwersytecie Warszawskim oraz w Szkole Głównej Handlowej. Uczestnik międzynarodowych projektów i stowarzyszeń badawczych, m.in. w sieci Think Visegrad, China Observers in Central Europe (CHOICE) oraz projektu EU-STRAT w ramach Horyzontu 2020.

Między suwerennością a zależnością. Polska i Europa w wyścigu o chmurę i sztuczną inteligencję



LUK PALMÉN

Prezes Zarządu InnoCo, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Europa próbuje zbudować cyfrową suwerenność w cieniu dominacji amerykańskich gigantów technologicznych, a Polska – stojąc między ambicją a ograniczeniami skali – szuka własnej ścieżki w rozwoju chmury i sztucznej inteligencji. Pytanie nie brzmi już, czy rynek AI będzie rósł, lecz czy zdołamy stać się jego współtwórcą, a nie jedynie odbiorcą cudzych technologii. Od decyzji podjętych dziś – w obszarze infrastruktury, energii, regulacji i kapitału – zależy, czy Polska wykorzysta europejskie otwarcie na suwerenność cyfrową, czy pozostanie peryferyjnym użytkownikiem globalnych platform.

Prorocstwo noblistów

Wybierając noblistów w dziedzinie ekonomii w 2025 roku, Komitet Noblowski zwrócił uwagę na potencjalne zagrożenie wieloletnią stagnacją gospodarek wielu państw świata, które może być skutkiem utrzymywania *status quo* przez wąską grupę gigantów technologicznych dominujących obecnie na rynku globalnym. Podmioty takie jak Amazon (AWS), Microsoft (Azure), Google (Google Cloud), Alibaba, Tencent, Oracle (Oracle Cloud), IBM (IBM Cloud) czy Salesforce kontrolują znaczną część światowego rynku infrastruktury chmurowej, systemów przetwarzania danych, systemów operacyjnych oraz środowisk

rozwijających sztuczną inteligencję. W tej sytuacji europejskie państwa, instytucje sektora publicznego, podmioty gospodarcze i obywatele nie mają zapewnionej suwerenności technologicznej.

Koncentracja cyfrowej infrastruktury w rękach kilku globalnych graczy nie tylko ogranicza konkurencję – może stać się strukturalnym hamulcem dla innowacji i suwerenności całych gospodarek. Jeśli Europa nie odzyska realnej kontroli nad danymi i warunkami tworzenia wartości, ryzyko stagnacji stanie się realnym scenariuszem.

W odpowiedzi na obawy Europy dotyczące uzależnienia od USA Amazon („AWS European Sovereign Cloud”), Google i Microsoft uruchomiły niezależną infrastrukturę chmurową zlokalizowaną i zarządzaną w całości w Europie. Czy fakt, że ci trzej amerykańscy giganci posiadają własną infrastrukturę chmurową w Europie i obecnie reprezentują około 85% wartości europejskiego rynku chmurowego, jest powodem do spokoju, czy raczej do obaw? Przy ograniczonej kontroli nad strumieniami danych, procesami wytwarzania wartości dodanej oraz swobodnym rozwojem nowych rozwiązań technologicznych i ich skutecznym wdrażaniem na rynek, rosną koszty wprowadzenia innowacji przez lokalne, europejskie firmy, a apetyt na ryzyko wśród podmiotów o ograniczonych zasobach wyraźnie maleje. Czy w związku z tym czeka nas stagnacja? Czy będziemy świadkami ucieczki firm technologicznych z Polski i Europy do Stanów Zjednoczonych – bliżej wielkiego kapitału, centrów decyzyjnych gigantów oraz ich ekosystemów innowacji?

Od regulacji ku niezależnemu kształtowaniu rzeczywistości cyfrowej

W trosce o bezpieczeństwo oraz prawa mieszkańców, konsumentów i przedsiębiorców w świecie cyfrowym Komisja i Parlament Europejski podjęły w ostatniej dekadzie ponad 20 inicjatyw legislacyjnych¹.

Kolejne deklaracje – takie jak Europejska deklaracja praw i zasad cyfrowych w cyfrowej dekadzie przyjęta przez Parlament Europejski, Radę i Komisję w 2022 r., deklaracja w sprawie europejskiej suwerenności cyfrowej podpisana

¹ M.in.: Akt o usługach cyfrowych, Akt w sprawie danych, Akt w sprawie sztucznej inteligencji, Strategia Unii Danych, NIS 2, Akt o cyberbezpieczeństwie, Cloud Sovereignty Framework, rozporządzenie w sprawie ustanowienia Wspólnego Przedsięwzięcia w dziedzinie Europejskich Obliczeń Wielkiej Skali.

przez państwa członkowskie w grudniu 2025 r., a także rezolucja Parlamentu Europejskiego z 22 stycznia 2026 r. w sprawie europejskiej suwerenności technologicznej i infrastruktury cyfrowej – pokazują, że Europa chce zmienić swoją pozycję z obszaru w ponad 80% zależnego od rozwiązań amerykańskich i chińskich w kierunku zwiększenia suwerenności technologicznej.

Europa buduje cyfrową suwerenność poprzez regulację, lecz nadmiar prawa może stać się równie dotkliwy jak brak kontroli. Prawdziwym wyzwaniem nie jest więc wybór między bezpieczeństwem a innowacją, lecz znalezienie równowagi, w której regulacje chronią rynek nie tłumiąc jego zdolności do wzrostu.

Jednak mimo cyklicznych prób upraszczania i uspoźniania regulacji oraz zapewnienia europejskiej gospodarce większej swobody w rozwoju technologii i skalowaniu innowacji, nie widać końca prac nad nowymi inicjatywami legislacyjnymi. Stwarza to niepewność wśród przedsiębiorstw i zwiększa ponoszone przez nie koszty zapewnienia zgodności z regulacjami.

Do zmiany podejścia w tym zakresie i budowy rozproszonego, europejskiego modelu infrastruktury i usług chmurowych próbują przekonać unijne instytucje europejscy gracze infrastruktury chmurowej² oraz branżowe

² M.in.: OVHcloud (ponad 40 centrów danych), Deutsche Telekom (Open Telekom Cloud, 6 centrów danych), United Internet (IONOS Cloud, ponad 30 centrów danych), Orange (około 40 centrów danych), TIM Enterprise (16 centrów danych), UpCloud (13 centrów danych), Scaleway (10 centrów danych) oraz Atos (10 centrów danych). Wiodącymi krajami pod względem liczby centrów danych i ich pojemności są Niemcy, Francja i Holandia.

organizacje takie jak np. Stowarzyszenie Cloud Infrastructure Services Providers in Europe (CISPE)³, które zrzesza 41 podmiotów promujących ideę sprawiedliwych zasad licencjonowania oprogramowania w chmurze, bezpiecznego przetwarzania danych klientów w centrach danych oraz przejrzystych zamówień publicznych na usługi chmurowe dla sektora publicznego.

Ważną rolę w zakresie tworzenia ekosystemów współpracy tworzą również inicjatywy sektorowe – dla rolnictwa (AgrospAI), motoryzacji (Catena-X), lotnictwa i kosmonautyki (COOPERANTS), usług chmurowych (Dynamo⁴), a także inicjatywy promujące współpracę międzysektorową (Pontus-X) – w tych gremiach opracowywane są koncepcje i zasady funkcjonowania platform wymiany danych opartych na przejrzystości, zaufaniu i otwartości⁵.

³ CISPE jest jednym z członków utworzonego w 2021 roku Europejskiego Stowarzyszenia na rzecz Danych i Chmury (European Association for Data and Cloud, AISBL). AISBL angażuje się w promowanie europejskiej suwerenności cyfrowej oraz budowę europejskiego ekosystemu rozwiązań i usług chmurowych w oparciu o wielu dostawców i użytkowników (inicjatywa Gaia-X), skupiając ponad 350 organizacji. Członkami tego stowarzyszenia są m.in. Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji oraz Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe.

⁴ Dynamo jest pierwszą federacją europejskich dostawców usług chmurowych. Jej model biznesowy zakłada współpracę wielu dostawców infrastruktury chmurowej o mniejszej skali z dostawcami usług chmurowych. Dzięki połączeniu zasobów i stworzeniu wspólnej przestrzeni rynkowej dostawcy usług chmurowych (Software as a Service – SaaS, Platform as a Service – PaaS, Infrastructure as a Service – IaaS) mogą korzystać z niezależnej infrastruktury oraz bezpiecznej przestrzeni danych. W działania Dynamo angażują się również polskie organizacje, m.in. zrzeszone w Związku Pracodawców Polska Chmura.

⁵ Ważną rolę odgrywa również działające od ponad 12 lat stowarzyszenie Big Data Value, liczące ponad 250 członków (w tym: Akademickie Centrum Komputerowe Cyfronet AGH, Wrocławskie Centrum Sieciowo-Superkomputerowe oraz Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe), które koncentruje się na innowacjach

Z kolei w ramach inicjatywy 8ra ponad 120 zaangażowanych organizacji rozwija zdecentralizowane, interoperacyjne i bezpieczne rozwiązanie Cloud-Edge Continuum (MPCEC), oparte na współpracy wielu dostawców. W 2023 r. w ramach MPCEC polskie firmy Atende Industries, CloudFerro oraz Oktawave zostały wybrane – wraz z 16 innymi organizacjami z Europy – do realizacji projektów w ramach europejskiego instrumentu wsparcia Important Project of Common European Interest – Cloud Infrastructure and Services (IPCEI-CIS).

Ponadto, pod egidą Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Energii Niemiec, kilka krajów europejskich oraz podmioty zaangażowane w inicjatywę 8ra przygotowują projekt IPCEI-AI (Important Project of Common European Interest on Artificial Intelligence), którego celem jest rozwój silnego europejskiego ekosystemu AI w obszarach autonomicznej produkcji, logistyki opartej na sztucznej inteligencji, pojazdów autonomicznych, robotyki oraz przemysłowego metawersum.

Spóźnione inwestycje?

W latach 2024–2025 Komisja Europejska wybrała w drodze konkursu łącznie 13 konsorcjów planujących budowę lub rozbudowę fabryk AI (łączna kwota wsparcia europejskiego wynosi ok. 10 mld euro).

w dziedzinie danych, promując m.in. rozwój europejskiej przestrzeni danych oraz sztucznej inteligencji. Fundacja EuroStack Industry zrzesza ponad 300 dostawców infrastruktury chmurowej, usług chmurowych, oprogramowania i rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji na rzecz wzmocnienia europejskiego ekosystemu technologii i usług cyfrowych. Prowadzi ona m.in. stronę internetową, na której prezentowani są europejscy dostawcy usług i infrastruktury chmurowej stanowiący alternatywę dla rozwiązań amerykańskich.

Wśród nich znalazł się polski projekt „Fabryka PIAST-AI”, realizowany przez konsorcjum koordynowane przez Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe.

Ogłoszony przez Komisję Europejską w 2025 r. plan działań na rzecz sztucznej inteligencji w skali całego kontynentu zakłada co najmniej potrojenie pojemności centrów danych do 2032 r. Aby to umożliwić, projekty rozwoju centrów danych spełniające wymogi w zakresie efektywnego wykorzystania zasobów, gospodarki o obiegu zamkniętym oraz innowacyjności będą mogły korzystać z uproszczonych procedur wydawania pozwoleń oraz wsparcia publicznego – zgodnie z zasadami pomocy państwa.

Powstać mają również gigafabryki AI, które będą wspierać współpracę między sektorem badawczym a przedsiębiorstwami w takich dziedzinach, jak medycyna, biotechnologia, robotyka czy technologie przemysłowe. W ramach uruchomionej w 2025 r. inicjatywy InvestAI środki mają zostać przeznaczone na budowę pięciu gigafabryk AI w Europie. Jednocześnie państwa członkowskie będą musiały dokonać przeglądu dostępności energii elektrycznej (zasilanie) oraz zasobów wody (chłodzenie), co w przypadku Polski stanowi podwójne wyzwanie.

Pytanie brzmi jednak: czy nie przespaliśmy dekady? Mimo że w latach 2017–2024 przychody europejskich dostawców usług chmurowych wzrosły niemal trzykrotnie, ich udział w europejskim rynku – którego wartość w tym samym okresie zwiększyła się sześciokrotnie – spadł z 29% w 2017 r. do 15% w 2024 r.⁶. Oznacza to, że klienci w tym czasie

⁶ Synergy Research Group, *European cloud providers' local market share now holds steady at 15%, 2024* [dostęp online].

w większym stopniu wybierali globalnych graczy z USA niż lokalnych dostawców, takich jak SAP, Deutsche Telekom, OVHcloud, Telecom Italia czy Orange, którzy łącznie reprezentują dziś jedynie ok. 8–10% europejskiego rynku.

Czy europejskie podejście oparte na konsorcjach i projektach jest właściwym modelem, by odwrócić trend pogłębiającego się uzależnienia technologicznego od kilku amerykańskich big techów? Czy obawa przed uwikłaniem niektórych europejskich prywatnych graczy w polityczne interesy narodowe nie skłania do ostrożności przy budowie wielkich europejskich konsorcjów? Dlaczego różnice kulturowe i sprzeczne interesy polityczne w Europie utrudniają powstanie firm na miarę Microsoftu, Google'a czy Amazona?

Europa próbuje budować cyfrową suwerenność poprzez sieć konsorcjów, federacji i wspólnych projektów infrastrukturalnych. Pytanie jednak brzmi, czy model oparty na koordynacji wielu podmiotów jest w stanie konkurować z kapitałową skalą i decyzyjną szybkością globalnych gigantów. Bez masy krytycznej inwestycji i odwagi strategicznej nawet najbardziej ambitne inicjatywy mogą pozwolić Europie jedynie nadrobić dystans, a nie wyznaczać kierunek rozwoju.

Istnieje świadomość, że brak kontroli Europy nad kluczową infrastrukturą – chmurą, systemami operacyjnymi, wyszukiwarkami, AI, pocztą elektroniczną czy e-administracją – oznacza trwałą zależność od cudzych decyzji biznesowych i politycznych. W sytuacjach kryzysu geopolitycznego może to prowadzić

do szantażu technologicznego lub wrogiego przejęcia danych. Jednak niemoc lub niechęć do dużych inwestycji na rynku kapitału wysokiego ryzyka oraz nadmierna biurokracja w publicznych programach wsparcia nie pozwalają konsekwentnie budować organizacji o odpowiedniej masie krytycznej i sile przebicia.

Podczas gdy Europa stara się zmobilizować ok. 200 mld euro kapitału publicznego i prywatnego na budowę ekosystemu AI w perspektywie najbliższych siedmiu lat, nakłady inwestycyjne tzw. wielkiej piątki (Amazon, Alphabet/Google, Microsoft, Meta/Facebook, Oracle) planowane na 2026 r. mają przekroczyć 600 mld USD, z czego ok. 75% zostanie przeznaczony na infrastrukturę AI. Łączna wartość niespłaconych kredytów dwunastu największych globalnych podmiotów aktywnych w obszarze sztucznej inteligencji przekraczała na początku 2026 r. 1 000 mld USD⁷.

Czy zatem nie rozumiemy, na czym polega ta gra, czy po prostu nas na nią nie stać? Europejskie regulacje, realizowane i projektowane na kolejną dekadę projekty badawczo-rozwojowe i infrastrukturalne oraz planowane budżety unijne i krajowe mogą pozwolić nam jedynie reagować na globalne wydarzenia, a nie je wyprzedzać i współkształtować.

Polska środkowoeuropejskim hubem infrastruktury i usług chmurowych?

Polska rozwija się jako wiodący środkowoeuropejski hub infrastruktury i usług chmurowych. Pod względem infrastruktury

⁷ Weissberger Alan, *Hyperscaler capex > \$600 bn in 2026 a 36% increase over 2025 while global spending on cloud infrastructure services skyrockets* [dostęp online].

centrów danych, usług chmurowych oraz mocy obliczeniowej nasz kraj dysponuje istotnym potencjałem, który odpowiada obecnemu popytowi. Większość centrów danych koncentruje się w czterech miastach: Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu. Oprócz międzynarodowych graczy, takich jak Google (Google Cloud), Microsoft (Microsoft Azure Poland Central), Amazon (AWS Local Zone), Equinix, Orange Polska, Switch Datacenters czy T-Mobile Centrum Danych, na rynku działa szeroka grupa podmiotów publicznych i prywatnych oferujących zarówno przestrzeń w centrach danych, jak i usługi chmurowe.

Inicjatywa „Polska Chmura” – związek dostawców usług chmurowych posiadających centra danych w Polsce – funkcjonuje od ponad dekady. Zaangażowane w nią firmy⁸, reprezentują ponad 20 centrów danych. Z kolei w stowarzyszeniu Polski Związek Przetwarzania Danych aktywnych jest ponad 68 podmiotów – w tym m.in. Atman i Beyond.pl – obejmujących cały łańcuch wartości rynku centrów danych⁹.

Na rynku działają także podmioty takie jak Comarch Data Center, Operator Chmury Krajowej, Oktawave, Polcom Data Center, Play czy Netia Data Center. W gronie centrów komputerów dużej mocy znajdują się: Akademickie Centrum Komputerowe Cyfronet AGH, Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe (Instytut Chemii

⁸ M.in.: Asseco Cloud, CloudFerro, COIG, ComPaas, Cyfronet, Korbank, Park Naukowo-Technologiczny w Opolu, Polcom Data Center, Sinersio, Talex, Wrocławskie Centrum Sieciowo-Superkomputerowe, Wirtualna Polska.

⁹ Organizacja ta jest również wydawcą przewodnika *Data Center Ecosystem Guide Poland 2025* oraz organizatorem wydarzenia Gateway Poland.

Bioorganiczej PAN), Centrum Informatyczne Trójmiejskiej Akademickiej Sieci Komputerowej (Politechnika Gdańska), Wrocławskie Centrum Sieciowo-Superkomputerowe (Politechnika Wroclawska), Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (Uniwersytet Warszawski) oraz Centrum Informatyczne Świerk (Narodowe Centrum Badań Jądrowych). Tworzą one konsorcjum PLGrid, działające od 2007 r.

Krajowy ekosystem infrastruktury i platform chmurowych stanowi stabilną bazę dla podmiotów, które – ze względu na wrażliwość danych – muszą korzystać z bezpiecznej, niezależnej, krajowej przestrzeni przetwarzania. Dla zapewnienia ciągłości działania systemów o znaczeniu krytycznym w najbliższych latach powstaną kolejne centra danych w ramach Krajowego Centrum Przetwarzania Danych.

W Polsce mają powstać co najmniej dwie fabryki AI, które m.in. udostępnią część mocy obliczeniowej start-upom oraz małym i średnim przedsiębiorstwom. Są to PIAST-AI przy Poznańskim Centrum Superkomputerowo-Sieciowym, współfinansowana w ramach EuroHPC (Wspólne Europejskie Przedsięwzięcie w dziedzinie Obliczeń Wielkiej Skali), oraz Gaia AI Factory w Krakowie, tworzona przez konsorcjum kierowane przez Akademickie Centrum Komputerowe Cyfronet AGH. Dokument „Polityka rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce do 2030 roku” zakłada ponadto powstanie kolejnych fabryk AI – w Łodzi oraz na obszarze Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii – a także rozwój krajowej infrastruktury AI w oparciu o sieć fabryk w ramach rozbudowanej inicjatywy

PLGrid, z uwzględnieniem nowo powstającej Baltic AI GigaFactory.

Każdego dnia w Polsce rodzą się nowe pomysły na innowacyjne rozwiązania oparte o sztuczną inteligencję. Setki start-upów i młodych firm technologicznych skutecznie pozyskuje finansowanie na dalszy rozwój projektów oraz skalowanie biznesu na rynkach międzynarodowych. Wiele z nich przeszło już „dolinę śmierci” i po dekadzie działalności buduje silną ofertę, zdolną konkurować poza granicami kraju.

Na rynku funkcjonują spółki wyspecjalizowane branżowo – w obszarach logistyki, medycyny (medtech), finansów (fintech), rolnictwa czy przemysłu. Inne rozwijają duże modele językowe oraz narzędzia oferujące sztuczną inteligencję jako usługę (AI-as-a-Service), a także rozwiązania dostępne przez przeglądarkę (SaaS), które mogą być hostowane i skalowane na lokalnych platformach chmurowych.

W warunkach niedoboru pracowników, wysokiej rotacji kadr i rosnących kosztów zatrudnienia rośnie zainteresowanie usprawnianiem oraz automatyzacją procesów, a także ich integracją z wykorzystaniem AI. Spółki technologiczne dostrzegają szanse w rozwoju rozwiązań wspierających komunikację między maszynami oraz między maszynami a ludźmi. Wdrażają również systemy analityki behawioralnej, które dzięki analizie obrazu i głosu identyfikują zmiany w otoczeniu, wspierając zarówno marketing, utrzymanie ruchu, jak i diagnostykę medyczną. Polskie firmy są nagradzane za granicą, a także skutecznie przekonują inwestorów

z innych kontynentów do finansowania ich dalszej ekspansji.

To właśnie te podmioty współtworzą polską gospodarkę wiedzy, opartą na danych i technologiach cyfrowych.

Polski rynek należy do najszybciej rosnących pod względem adaptacji AI w Unii Europejskiej, co sprzyja rozwojowi nowych usług i kompetencji niezbędnych do budowy suwerennej platformy technologicznej. Pojawia się jednak pytanie: jak zadbać o to, by nie tracić narodowych „skarbów AI” w wyniku przejęć, fuzji lub utraty kontroli właścicielskiej na rzecz inwestorów zagranicznych? Czy w realiach globalnego wyścigu technologicznego taka ścieżka jest w ogóle do uniknięcia? A może problem nie polega na braku możliwości ochrony, lecz na braku skali kapitału i determinacji, by ją zapewnić?

Polska – jak wygrać na europejskim rynku cyfrowym?

Opublikowana przez Ministerstwo Cyfryzacji pod koniec 2025 roku „Polityka rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce do 2030 roku”, przedstawia ideę budowy suwerennego ekosystemu infrastruktury i usług chmurowych w Polsce – w kontekście rozwoju gospodarki opartej na danych, wspieranej sztuczną inteligencją. W odniesieniu do gospodarki danych w dokumencie apeluje się o zwiększenie wolumenu danych oraz intensyfikację ich wykorzystania.

Rozmawiając z włoskim ekspertem o doświadczeniach związanych z platformami otwartych danych, usłyszałem ważne ostrzeżenie: instytucje publiczne nie powinny

tworzyć wielkich zbiorów danych bez uwzględnienia konkretnych, praktycznych zastosowań. Dostawcy i odbiorcy danych powinni w symbiozie określać obszary użycia, co pozwoli następnie budować zbiory danych rzeczywiście pożądane – i możliwe do wykorzystania w aplikacjach o realnej wartości.

Równie istotna w rozwoju ekosystemu infrastruktury i usług chmurowych jest współpraca między stroną podażową a popytową w celu określenia zapotrzebowania na moce obliczeniowe. Oznacza to potrzebę prowadzenia – w kluczowych dla Polski sektorach – debaty o kierunkach rozwoju procesów opartych na danych i automatyzacji wspieranej sztuczną inteligencją. Dotyczy to zarówno przemysłów tradycyjnych (m.in. wydobywczego, energetycznego, chemicznego, hutniczego, spożywczego), jak i przemysłów zaawansowanych (m.in. medycznego, motoryzacyjnego, lotniczego, kosmicznego), a także sektora publicznego (administracji, edukacji i nauki). Taka debata pozwoli nie tylko generować popyt na usługi chmurowe, lecz także prognozować potrzeby w zakresie mocy obliczeniowej – zwłaszcza w kontekście planowanych fabryk AI.

W ramach prac nad polityką rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce zidentyfikowano siedem obszarów o najwyższym potencjale rozwoju AI w Polsce: energetykę, e-commerce, produkty podwójnego zastosowania, cyberbezpieczeństwo, BioMedTech, usługi finansowe oraz transport, spedycję i logistykę. Zapowiedziano przygotowanie map wdrożeń sektorowych, które dla każdego z tych obszarów mają wskazać potrzeby i możliwości zastosowania AI, a także

niezbędne ramy współdzielenia danych między interesariuszami.

Warto, by proces ten nie ograniczył się do urzędników i konsultantów. Kluczowe będzie realne włączenie podmiotów gospodarczych – zarówno twórców, jak i użytkowników rozwiązań – bo to oni najlepiej wiedzą, gdzie dane i AI mogą przełożyć się na produktywność, przewagi konkurencyjne i skalowalne modele biznesowe.

Oprócz zapewnienia stabilnych dostaw konkurencyjnej cenowo zielonej energii istotnym warunkiem skutecznej realizacji nowych inwestycji będzie także sprawna i przejrzysta procedura uzyskiwania niezbędnych pozwoleń i decyzji (m.in. decyzji środowiskowych, pozwoleń na budowę czy zgód na przyłącza energetyczne). Ważną rolę odgrywają tu jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty sektora energetycznego.

Rok 2026 jest pod tym względem szczególny: gminy muszą uchwalić do 30 czerwca swój plan ogólny¹⁰.

W dobie transformacji elektroenergetyki rozwój gospodarki cyfrowej w Polsce będzie generował kolejne wyzwania. Polski Związek Przetwarzania Danych wskazał w raporcie „Poland: A Cool Place for Data Centre Development”, że łączna moc centrów danych w Polsce ma wzrosnąć do 500 MW w 2030 roku

¹⁰ Plan ogólny wyznaczać będzie strefy planistyczne oraz granice obszarów, dla których możliwe będzie wydanie decyzji o warunkach zabudowy. Bez uchwalonego planu ogólnego nie będzie można wydawać decyzji o warunkach zabudowy ani uchylać nowych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.

oraz do 1,2 GW w 2034 roku. Z kolei według prognoz Polskich Sieci Elektroenergetycznych zapotrzebowanie centrów danych na energię elektryczną ma wynieść 17,4 TWh w 2036 roku (przy prognozowanej łącznej mocy 3 GW) oraz 29,4 TWh w 2040 roku (przy łącznej mocy 5 GW).

Zapotrzebowanie sektora centrów danych może stanowić niebawem ponad 11% krajowej produkcji energii. Wraz z rozwojem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji kluczowa stanie się gwarancja dostępu do dużej i stabilnej mocy obliczeniowej, którą warunkować będzie pewny system zasilania i sprawnego chłodzenia oraz potencjał do dalszego skalowania infrastruktury w wybranej lokalizacji.

Biorąc pod uwagę, że prognozy ujęte w Krajowym Planie w Dziedzinie Energii i Klimatu do 2030 r. z perspektywą do 2040 r. przewidują potencjał produkcji energii elektrycznej w Polsce na poziomie 249–270 TWh, zapotrzebowanie sektora centrów danych mogłoby stanowić ponad 11% krajowej produkcji energii. Wraz z rozwojem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji kluczowa stanie się zatem gwarancja dostępu do dużej mocy obliczeniowej – warunkowana pewnym zasilaniem, sprawnym chłodzeniem oraz możliwością skalowania infrastruktury w wybranej lokalizacji.

Nadal nie jesteśmy jeszcze w stanie w pełni wyobrazić sobie wpływu sztucznej inteligencji na nasze codzienne życie. Możemy jednak obserwować nerwowość na światowych giełdach za każdym razem, gdy kolejny dostawca prezentuje nową, jeszcze bardziej

zaawansowaną wersję modelu AI. Wciąż istnieje jednak przepaść między możliwościami technologicznymi a poziomem gotowości do praktycznego wdrażania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.

Małe i średnie przedsiębiorstwa nadal borykają się z niedostatecznym poziomem automatyzacji i cyfryzacji procesów – często z powodu braku skali (a więc opłacalności) lub przestarzałego parku maszynowego, niedostosowanego do nowoczesnych metod zbierania danych. W kontekście transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, najpierw należy uporządkować procesy i logikę podejmowania decyzji oraz jasno określić, kto i w jaki sposób będzie korzystał z efektów wdrożenia nowych technologii, a dopiero potem można rozważyć sensowną cyfryzację systemów, w tym z wykorzystaniem AI.

Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji mają sens wtedy, gdy procesy są uporządkowane, narzędzia do zbierania danych działają prawidłowo, a pracownicy potrafią – w oparciu o własną wiedzę ekspercką – ocenić, czy wynik analizy jest wiarygodny, czy też stanowi tzw. halucynację modelu. Oceniając stronę popytową w Polsce przez pryzmat otwartości przedsiębiorstw i instytucji publicznych, widać pilną potrzebę uporządkowania i usprawnienia procesów, ograniczenia biurokracji oraz przemyślenia modeli współpracy – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Nie powinniśmy wdrażać rozwiązań AI w warunkach bałaganu w danych, chaosu informacyjnego czy też nieprzystosowanej do ciągłej zmiany kultury organizacyjnej.

Z drugiej strony, patrząc na inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa w Polsce

w obszarze infrastruktury i usług chmurowych oraz rozwiązań AI – zwłaszcza w sektorach fintech i medtech – a także na aktywność sektora badawczo-rozwojowego, można zachować umiarkowany optymizm co do potencjału polskiego ekosystemu chmury i AI na rynku europejskim. Potrafimy angażować się we wspólne inicjatywy – zarówno krajowe, jak i międzynarodowe.

Nie umniejszając sukcesu firmy ElevenLabs, nie doczekaliśmy się jeszcze własnych „sześciu małych smoków” na miarę chińskiego Hangzhou. Przez ostatnie dwie dekady brakowało ciągłości polityki w wybranych obszarach. Tego nie da się już zmienić – można natomiast konsekwentnie patrzeć w przyszłość.

Kluczowe jest systematyczne inwestowanie w polskie start-upy rozwijające AI, zapewnienie finansowania centrów danych na etapie skalowania projektów infrastrukturalnych (w tym fabryk i gigafabryk AI) oraz rozwój kompetencji cyfrowych studentów i pracowników. Istotne jest również, aby polskie spółki Skarbu Państwa w pierwszej kolejności korzystały z krajowych rozwiązań, budując wraz z dostawcami platformę do kompleksowego testowania i wdrażania nowych technologii. Pozwoli to stworzyć synergię między aplikacjami, zwiększać ich wartość dodaną i wzmacniać ofertę przed ekspansją międzynarodową.

Należy przeciwdziałać rozdrobnieniu i atomizacji działań w tym obszarze. Warto zachęcać przedsiębiorstwa do aktywnego udziału w istniejących zrzeszeniach branżowych i wykorzystywania ich potencjału jako dźwigni dalszego rozwoju.

Zrozumieć skalę wyzwań

Ważne jest, aby zrozumieć skalę środków potrzebnych do rozwoju polskiego ekosystemu chmury i AI. Jeśli już dziś mamy świadomość, że łączna kwota wsparcia projektów AI ze środków publicznych – o której mowa w „Polityce rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce do 2030 roku” – prawdopodobnie nie przekroczy 7 mld zł w najbliższych latach, to rola państwa powinna koncentrować się przede wszystkim na tworzeniu sprzyjających warunków systemowych, a nie wyłącznie na bezpośrednim finansowaniu.

W szczególności oznacza to:

- zapewnienie przyjaznych warunków inwestycyjnych i podatkowych dla centrów danych oraz firm rozwijających AI (m.in. w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, ulgi B+R, dostępu do przestrzeni w akceleratorach i regionalnych hubach innowacji),
- wspieranie internacjonalizacji polskich firm oferujących usługi chmurowe i rozwiązania AI, w tym aktywne wsparcie polityczne i gospodarcze jako przeciwwagi dla prób ograniczania dostępu do rynków przez silnych graczy z innych państw UE,
- stworzenie odpowiednich ram prawnych umożliwiających podmiotom publicznym zakup usług chmurowych i rozwiązań AI z uwzględnieniem komponentu lokalnego, przy zachowaniu zasad konkurencyjności i przejrzystości,
- dokończenie transformacji energetycznej oraz dostosowanie systemu elektroenergetycznego do rosnących potrzeb gospodarki cyfrowej w zakresie taniej, stabilnej i rozproszonej zielonej energii,

- modernizację modelu funkcjonowania uczelni poprzez wprowadzanie nowych form kształcenia obejmujących tworzenie rozwiązań AI, ich etyczne wykorzystanie oraz przygotowanie do funkcjonowania w środowisku silnie nasyconym technologiami cyfrowymi,
- zapewnienie środków na finansowanie projektów wdrożeniowych w przedsiębiorstwach i sektorze publicznym, tak aby dostawcy rozwiązań chmurowych i AI mogli na wczesnym etapie testować aplikacje, budować portfolio referencyjne i zdobywać doświadczenie na rynku krajowym przed ekspansją zagraniczną.

Polska stoi dziś przed historyczną szansą: może stać się nie tylko odbiorcą cudzych technologii, lecz współtwórcą europejskiej infrastruktury chmurowej i ekosystemu AI. Warunkiem sukcesu nie jest jednak sama skala inwestycji, lecz zdolność do koordynacji działań, zapewnienia stabilnych warunków regulacyjno-energetycznych oraz zbudowania silnego rynku krajowego, który stanie się trampoliną do ekspansji na Europę. W cyfrowym wyścigu wygrywają nie tylko najwięksi, lecz ci, którzy potrafią połączyć technologię, kapitał i strategiczną konsekwencję.

Przy ograniczonych zasobach finansowych kluczowe staje się więc nie tylko „ile”, ale przede wszystkim „jak” i „gdzie” inwestujemy – oraz czy potrafimy skoordynować działania tak, aby efekt skali wynikał z synergii, a nie z sumy rozproszonych inicjatyw.

W kolejnej dekadzie europejski rynek usług chmurowych i rozwiązań AI będzie systematycznie rósł, napędzany kolejną fazą transformacji cyfrowej gospodarki, wdrażaniem sztucznej inteligencji w niemal wszystkich dziedzinach życia, zmianami demograficznymi oraz rosnącymi wymogami regulacyjnymi. Europejskie inicjatywy promujące suwerenność technologiczną i rozwój lokalnej infrastruktury danych tworzą przestrzeń dla dostawców z UE, którzy mogą oferować rozwiązania bezpieczne, zgodne z przepisami i hostowane regionalnie. To otwiera nowe możliwości dla podmiotów zdolnych połączyć kompetencje technologiczne z głębokim rozumieniem europejskiego otoczenia regulacyjnego.

Polskie firmy mogą stać się istotnymi uczestnikami tego łańcucha wartości – zarówno w obszarze budowy i zarządzania lokalną infrastrukturą, jak i tworzenia wyspecjalizowanych usług sektorowych czy eksportu na rynki europejskie oprogramowania w modelu SaaS oraz kompetencji AI.

Kluczowe będzie jednak świadome pozycjonowanie: jako partnerzy zaufani, wyspecjalizowani i zorientowani na zgodność regulacyjną, dostarczający wysokiej jakości rozwiązania chmurowe i oparte na sztucznej inteligencji. W warunkach rosnącej wrażliwości na kwestie bezpieczeństwa danych i suwerenności technologicznej taka reputacja może stać się realną przewagą konkurencyjną. ■

O AUTORZE

Luk Palmen – współzałożyciel i Prezes Zarządu InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 15 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Angażuje się w promowanie innowacyjnych modeli współpracy w gospodarce. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii oraz klastrów. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Suwerenne AI po polsku: fantazja czy konieczność?



FILIP KONOPCZYŃSKI
Dyrektor Biura Analiz i Badań, NASK

Kryzys porządku opartego na globalizacji i swobodnym przepływie technologii sprawił, że pojęcie suwerenności cyfrowej wróciło do centrum europejskiej debaty strategicznej. Generatywna sztuczna inteligencja – kluczowa dla bezpieczeństwa, administracji i konkurencyjności gospodarek – stała się jednym z głównych pól tej rywalizacji. Dla Polski pytanie o „suwerenne AI” nie jest już abstrakcyjną ambicją, lecz próbą zajęcia realistycznej pozycji w świecie, w którym dostęp do mocy obliczeniowych, danych i technologii coraz częściej zależy od geopolitycznych układów siły.

Z perspektywy Polski obecna odsłona dyskusji o suwerenności cyfrowej jest cokolwiek niewygodna. Konsensus ukształtowany po 1989 r. zakładał, że zarówno rozwój gospodarczy, jak i bezpieczeństwo międzynarodowe opierają się na fundamencie sojuszu transatlantyckiego. Obronność miała być gwarantowana przez parasol wojskowy USA, a wzrost ekonomiczny – przez integrację z rynkiem europejskim. Dziś kryzys, a nawet kres porządku opartego na zasadach swobodnego przepływu dóbr i kapitału, ogłaszają już sami liderzy państw Zachodu. W jego miejsce pojawia się podejście transakcyjne, ugruntowane w merkantylizmie i militarystyce, które dla wielu krajów świata jest niepokojąco podobne do epoki „koncertu mocarstw” i kolonizacji.

Dla Polski jest to szczególnie trudne do zaakceptowania, ponieważ relatywny sukces

gospodarczy ostatnich dekad wynikał w dużej mierze z roli poddostawcy oraz rynku zbytu dóbr kontrolowanych przez kapitał zagraniczny w ramach globalnej logiki handlowej i finansowej.

Działania administracji Donalda Trumpa, a także rosnące polityczne znaczenie plutokratów – takich jak Peter Thiel, Elon Musk czy Jeff Bezos – w sektorze technologii obronnych sprawiły, że ostatni rok przyniósł w Europie niespodziewany renesans myślenia „suwerennościowego”. Widmo konfrontacji USA z Danią o Grenlandię, „cyfrowe” sankcje wobec członków Międzynarodowego Trybunału Karnego w Hadze czy groźby wyłączenia Ukrainie dostępu do sieci Starlink wstrząsnęły myśleniem o roli technologii cyfrowych – nie tylko w Kijowie czy Kopenhadze. Podobne obawy artykułują dziś również kluczowe dla Unii rządy Niemiec, Francji czy

Hiszpanii. Łęki te koncentrują się przede wszystkim wokół obszaru technologicznego, zdominowanego w ostatnich pięciu latach przez rozwój generatywnej sztucznej inteligencji.

Polski model rozwoju i bezpieczeństwa, zbudowany po 1989 r. na stabilności porządku transatlantyckiego i globalizacji, traci dziś swoje strukturalne podstawy. Powrót logiki transakcyjnej i siłowej – widoczny szczególnie w obszarze technologii cyfrowych – zmusza państwa europejskie do ponownego przemyślenia zależności, które dotąd uznawano za bezpieczne i trwałe. W tym kontekście generatywna sztuczna inteligencja staje się jednym z kluczowych pól nowej debaty o suwerenności.

Powrót Europy

W reakcji na te globalne trendy Unia Europejska przechodzi do nowej fazy polityki przemysłowej i technologicznej, w której AI ma odgrywać rolę centralną. Dzieje się to mimo świadomości, że gwałtowne zerwanie z dostawcami technologii zza oceanu byłoby katastrofalne – gospodarczo, technicznie i politycznie. Ambicje te potwierdza rezolucja Parlamentu Europejskiego z 22 stycznia 2026 r. Obok wzmocnienia faktycznej jurysdykcji nad cyfrowymi gigantami, europosłowie domagają się od Komisji i państw członkowskich m.in. aktywnego stosowania preferencji dla dostawców europejskich w obszarach chmury, sztucznej inteligencji i półprzewodników.

Równolegle, w tle politycznej debaty, toczą się negocjacje dotyczące regulacji technicznych chroniących europejskich producentów

oraz nowych ram pomocy publicznej na lata 2025–2029. Mają one być bardziej elastyczne i silniej podporządkowane strategicznym celom technologicznym. W praktyce powinno się to przełożyć na preferencyjne traktowanie ofert firm europejskich¹.

Istotne znaczenie mają również prace nad reformą dyrektywy o zamówieniach publicznych. Wzmocnienie kryteriów kraju produkcji, odporności systemów oraz kontroli nad danymi może sprawić, że to właśnie zamówienia publiczne staną się paliwem napędzającym europejski przemysł innowacyjny². „Suwerenność” ma znaleźć odzwierciedlenie także w kształcie europejskiej certyfikacji chmurowej (EUCS) oraz norm i standardów dla systemów i modeli AI. Są to kwestie strategiczne również z punktu widzenia Polski. Aby krajowa chmura mogła funkcjonować bezpiecznie i zgodnie z prawem unijnym, a przedsiębiorcy mieli realny dostęp do testowania innowacyjnych rozwiązań, ścieżki certyfikacyjne muszą być osiągalne także dla polskich firm.

Takie podejście wpisuje się w sposób myślenia obecny w raportach Draghiego i Letty, stopniowo uzupełnianych o komponent geostrategiczny. Regulacje dotyczące AI, cyberbezpieczeństwa i chmury stały się bowiem nie tylko instrumentem technicznym i gospodarczym, ale istotnym czynnikiem dyplomatycznym i obronnym. Paradoksalnie Unia Europejska, w wyniku tej zmiany myślenia o ekonomii, zaczyna adaptować model

1 Cogoni Alessandro, Maczkovics Carole, *State aid – Outlook for the European Commission's 2025-2029 Mandate*, [dostęp online].
2 Nicoli Francesco, *Mapping the road ahead for EU public procurement reform*, [dostęp online].

stosowany po II wojnie światowej przez USA, a od trzech dekad także przez Chiny: prywatny przemysł technologii krytycznych ma wspierać państwo, a państwo – przemysł.

Unia Europejska wchodzi w nową fazę polityki przemysłowej, w której sztuczna inteligencja staje się narzędziem strategicznym, a nie wyłącznie technologicznym. Regulacje, zamówienia publiczne i pomoc państwa mają stopniowo budować europejską autonomię, wbrew utrzymującej się zależności od globalnych łańcuchów dostaw.

Zasypanie przepaści dzielącej Europę od liderów AI z USA i Chin wymaga działań równoległych. Część z nich, takich jak uproszczenie prawa, toczy się w ramach negocjacji tzw. pakietów „Omnibus” (dotyczących prawa AI oraz regulacji cyfrowych platform czy zasad przetwarzania danych). Zwiększane są również środki na finansowanie nauki (program RAISE) i modyfikowane zasady przydzielania środków. Trwa budowa centralnego ośrodka AI współpracującego z Komisją Europejską (European Frontier AI Initiative), powstaje program Industrial Accelerator Act (cyfryzacja biurokracji dla firm) czy EU Inc. – nowy, uproszczony unijny reżim prawny dla innowatorów. To nie jedyne działania podejmowane w Brukseli świadczące o zmianie dotychczasowej filozofii. Choć są prowadzone prace nad „Industrial Accelerator Act”, który obok poluzowania reguł inwestycji publicznych ma skrócić także przewlekłość procedur, na efekty tych polityk trzeba będzie poczekać wiele lat.

Najgłębsza zależność Europy w sektorze AI dotyczy sprzętu, zwłaszcza importu półprzewodników. EU Chips Act przewiduje zwiększenie udziału unijnej produkcji do 20% światowego rynku, jednak ze względu na skalę globalnego popytu i czas realizacji projektów, sukces tej inicjatywy oznacza raczej „małą stabilizację” niż realne uniezależnienie. Mechanizm IPCEI (ułatwiający pozyskiwanie i wydatkowanie pieniędzy na projekty krytyczne) pozwala w zakresie mikroelektroniki rozwijać technologie chipowe i komunikacyjne. Mamy co prawda przykłady obiecujących inwestycji – np. UE NanoIC w IMEC Leuven, która otrzymała niedawno 700 mln euro dofinansowania unijnego do największej linii pilotażowej dla nowoczesnych chipów (poniżej 2 nanometrów), ale tempo i skala projektów pozostają niewystarczające względem potrzeb.

Polska w nowym ładzie

W nowym-starym globalnym układzie geostrategicznym i technologicznym, opartym na sile militarnej i technologicznej, Polska nie dysponuje najmocniejszymi kartami ani wystarczającymi zasobami. Nie chodzi wyłącznie o sygnalizowaną w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego zmianę globalnych priorytetów USA, marginalizującą znaczenie Europy, w tym wschodniej flanki NATO. Ilustracją nowych reguł w obszarze cyfrowym jest amerykańska „Pax Silica” – inicjatywa dotycząca produkcji sprzętu koniecznego do budowy m.in. zaawansowanych modeli i komponentów AI. Na liście są m.in. Australia, Izrael, Japonia, Korea Płd., Wielka Brytania czy Singapur. Dlaczego w „klubie” nie ma Polski ani żadnego kraju UE, za to są w nim m.in. Katar i Zjednoczone

Emiraty Arabskie³? Jako kraj bez dostępu do dużych ilości metali ziem rzadkich czy taniej energii, Polska nie ma silnej pozycji negocjacyjnej. O skali konkurencji świadczyć mogą ujawnione w 2026 r. powiązania kapitałowe pomiędzy rodziną królewską ZEA a firmą World Liberty Financial, związaną z rodziną Trumpów⁴, które miały przełożyć się na sukces ZEA w uzyskaniu dostępu do zaawansowanych chipów.

Brak „asów” nie oznacza jednak oddania partii walkowerem. Polska droga do suwerennego AI oznacza konieczność budowania siły technologicznej w oparciu o własne zasoby – ludzkie i obliczeniowe – mechanizmy unijne oraz podtrzymywane relacje transatlantyckie. Tylko w trójkącie europejsko-amerykańsko-krajowym możliwy jest w Polsce stopniowy wzrost realnej suwerenności cyfrowej. Takiej, która w praktyce daje możliwości wyboru i „przełączania” się pomiędzy zagranicznymi i krajowymi dostawcami technologii kluczowych dla gospodarki, administracji i obronności w sposób korzystny finansowo oraz gwarantujący ciągłość i bezpieczeństwo.

W obszarze technologii podwójnego zastosowania⁵, obok utrzymania partnerstwa z USA, rosnąć powinno znaczenie współpracy z Ukrainą, Koreą Południową, Indiami, Kanadą czy Japonią. Partnerstwa z tymi krajami mogą przynieść Polsce największe korzyści – zwłaszcza w wojskowości, robotyce, sektorze kosmicznym i cyberbezpieczeństwie.

Po podpisaniu umowy handlowej z Unią, ogłoszonej tuż przed szczytem AI Impact Summit w Delhi, najatrakcyjniejszym dla Europy nowym kierunkiem współpracy technologicznej mogą stać się w najbliższych latach Indie.

Polska w nowym porządku technologicznym nie dysponuje kapitałem polityczno-technologicznym porównywalnym z globalnymi graczami, ale nie oznacza to braku sprawczości. Realistyczna suwerenność AI musi opierać się na wielowektorowej strategii: łączeniu własnych zasobów, mechanizmów unijnych i relacji transatlantyckich. Kluczowym ograniczeniem pozostaje jednak skala – bez konsolidacji i wzrostu mocy rodzimych firm przewagi strukturalne wykorzystają najwięksi gracze europejscy.

Założenia te znajdują odzwierciedlenie w projektach kluczowych dokumentów Ministerstwa Cyfryzacji: „Strategii Cyfryzacji Polski do 2035 r.” oraz „Polityki Sztucznej Inteligencji w Polsce do 2030 r.”. Ich realizacja wymaga jednak sprawnej, wielokierunkowej polityki: silniejszego udziału w konsorcjach europejskich, wzmocnienia roli umów zakupowych z polskimi innowatorami w sektorze publicznym, zaangażowania rodzimych firm *deep tech* o „suwerennej” strukturze kapitałowej i technologicznej w sektorze bezpieczeństwa, przy jednoczesnej ochronie dotychczasowych łańcuchów dostaw i eksplorowaniu nowych kierunków. To plan optymalny, lecz podatny zarówno na ograniczenia krajowe, jak i na zawirowania międzynarodowe, zwłaszcza w relacjach USA–UE.

3 Więcej zob. *UAE Sheikh secretly acquired 49% of Trump's World Liberty Financial days before inauguration: WSJ*, [dostęp online].

4 Więcej zob. *White House faces questions over UAE royal's investment in Trump family's crypto firm*, [dostęp online].

5 Więcej zob. *Dual-use technologies*, [dostęp online].

Na tle tych wyzwań potencjał polskiego sektora ICT oraz aktywność administracji w ostatnich latach dają powody do optymizmu. W latach 2025–2026 Komisja Europejska wskazała Polskę jako lokalizację dwóch europejskich Fabryk AI. W Poznaniu powstaje PIAST AI – ośrodek oparty na tysiącu GPU, finansowany wspólnie przez KE i rząd, który ma rozpocząć działalność w 2026 r. Druga fabryka, GAIA AI Factory, budowana jest w Krakowie przez konsorcjum AGH. Oba projekty są powiązane z EuroHPC i mają służyć nauce, administracji oraz MŚP. Przełomem byłaby decyzja o budowie w Polsce „bałtyckiej” Gigafabryki AI, zapewniającej tanie, lokalne moce obliczeniowe również dla krajów regionu.

AI PL w praktyce

Przy ocenie potencjału polskiej gospodarki nie można zapomnieć o niezwykle cennym zasobie – specjalistach i naukowcach z branży ICT. Mocna baza akademicka zakorzeniona w „polskiej” szkole informatyki czy logiki wciąż dostarcza ekspertów o światowej renomie. Obok komercyjnych sukcesów polskich innowatorów stojących m.in. za Eleven Labs należy także odnotować powołanie prof. Piotra Sankowskiego do działającego przy ONZ Niezależnego Międzynarodowego Panelu Naukowego ds. sztucznej inteligencji.

W oparciu o nasze talenty i coraz nowocześniejszą infrastrukturę, rozwijanie „suwerennego” (wielowektorowego) ekosystemu AI wydaje się rzeczywiście możliwe. Szczególnie, że trajektoria rozwoju branży ICT i perspektywy rozwoju „małych” modeli językowych oraz struktur agentowych sprawiają, że koszty trenowania i wdrażania modeli AI spadają, a znaczenie ludzkich kompetencji – rośnie.

W projektach takich jak krajowa chmura obliczeniowa dla administracji czy polskie modele językowe konieczne jest jednak osiągnięcie efektu skali. Takie systemowe i sekwencyjne podejście strategiczne widać w sposobie, w jaki Polska rozwija m.in. własne modele językowe w ramach rodziny PLLuM, trenowanej na rodzimych danych, z myślą o potrzebach administracji publicznej. Projekt realizuje konsorcjum z udziałem NASK, Ministerstwa Cyfryzacji, COI, OPI oraz ośrodków akademickich, odpowiadających m.in. za automatyzację procesów w aplikacji mObywatel i systemie EZD. Równolegle funkcjonują inicjatywy oddolne, takie jak projekt Bielik, wyróżniający się ambicją równoległego wejścia na wiele rynków europejskich dzięki trenowaniu na danych wielojęzycznych.

Polska zbudowała już podstawowe filary własnego ekosystemu AI: infrastrukturę obliczeniową, krajowe modele językowe, ramy regulacyjne oraz dostęp do europejskich instrumentów finansowych. O rzeczywistej skuteczności tej architektury zadecyduje jednak nie jej kompletność, lecz zdolność do koordynacji i ciągłości działań. Rozproszenie instytucjonalne pozostaje najslabszym ogniwem systemu, choć zarazem barierą najłatwiejszą do usunięcia.

Stopniowo kształtuje się również narodowa architektura chmurowa dla administracji publicznej. Projekt nowej Strategii Cyfryzacji do 2035 r. zakłada pełną migrację administracji do chmury państwowej i chmur krajowych, co jest spójne z kierunkiem unijnym, lecz

wymaga jasnych kryteriów bezpieczeństwa i interoperacyjności. Równolegle trwa wdrażanie AI Act, przewidujące m.in. powołanie Komisji Rozwoju i Bezpieczeństwa AI oraz dostęp do piaskownic regulacyjnych dla innowatorów.

W efekcie Polska dysponuje dziś czterema filarami budowy własnej pozycji w AI: infrastrukturą (Fabryki AI i krajowa chmura), dwoma niezależnymi modelami językowymi trenowanymi na polskich danych, ramami regulacyjnymi oraz dostępem do europejskich instrumentów finansowych i środków finansowych na obronność.

W najbliższych latach kluczową rolę w finansowaniu nowej polityki przemysłowej, w tym AI, odgrywać muszą środki europejskie, w szczególności niskooprocentowane pożyczki na cele wojskowe. Nowe kryteria techniczno-prawne w finansach publicznych,

takie jak opcja „European First”, mogłyby pomóc skutecznie przełożyć wymogi bezpieczeństwa danych i jurysdykcji na większy popyt na usługi europejskich i polskich firm, także w sektorach cywilnych. Skorzystanie z tych szans będzie wyzwaniem zarówno dla administracji publicznej jak i biznesu. Bez koordynacji polityk zamówień publicznych, wzrostu skali działalności i konsolidacji rodzimych innowatorów, nasz rynek zdominuje prawdopodobnie oś francusko-niemiecka, od dekad inwestująca w rozwój znacznie więcej.

Najpoważniejszym wyzwaniem pozostaje rozproszenie instytucjonalne. Za politykę AI odpowiada wiele resortów i agend, co utrudnia koordynację i ocenę efektów, a każda zmiana polityczna niesie ryzyko przerwania ciągłości działań. Paradoksalnie są to jedne z najprostszych – i najtańszych – barier do usunięcia. Jeśli to one zdecydują o porażce, trudno będzie wskazać innych winnych niż my sami. ■

O AUTORZE

Filip Konopczyński – prawnik i analityk regulacji oraz polityk cyfrowych, autor badań i publikacji o wpływie technologii na społeczeństwo i gospodarkę. Dyrektor Biura Analiz i Badań w NASK PIB, ekspert ds. Regulacji i Polityk AI w Ministerstwie Cyfryzacji. Przedstawiciel Polski w pracach Global Partnership on AI (GPAI) przy OECD, ekspert podgrup w Europejskiej Radzie ds. Sztucznej Inteligencji (AI Board), a także członek Steering Committee for New and Emerging Digital Technologies (CDNET) Rady Europy oraz komitetu sterującego programem INFOSTRATEG Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. W przeszłości współpracował m.in. z Fundacją Panoptykon, IDEAS NCBiR czy Biurem Rzecznika Praw Obywatelskich.

ROZDZIAŁ III.

**DROGI DO
SUWERENNOŚCI
TECHNOLOGICZNEJ**

Make-or-buy? Dylemat polskiej suwerenności i ekonomia kosztów transakcyjnych



DR HUBERT CICHOCKI
Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz

W epoce geopolityki siły i dominacji cyfrowej suwerenność nie sprowadza się do zdolności do samodzielnego wytwarzania wszystkiego. Coraz częściej decyduje o niej umiejętność trafnego rozstrzygnięcia, co państwo powinno rozwijać własnymi siłami, a co może kupować od zewnętrznych partnerów zachowując strategiczną sprawczość. Prawdziwy dylemat nie sprowadza się więc do prostego wyboru między „make” a „buy”, lecz do pytania, jak alokować kapitał, kompetencje i ambicje, by nie pomylić suwerenności z kosztowną iluzją samowystarczalności.

Ekonomia kosztów transakcyjnych to moim zdaniem jedna z najważniejszych teorii w naukach ekonomicznych. Najważniejszych, bo oddających z jednej strony kluczowe dylematy współczesnego życia gospodarczego, trafnie opisujących jego najistotniejsze instytucje, ale również stanowiących podstawę dla nowych nurtów i kierunków badań. Być może jest nam także w stanie pomóc lepiej zrozumieć istotę dylematu związanego z suwerennością technologiczną państwa, a tym samym, stanowić dobre ramy dla podejmowania decyzji publicznych.

W debacie o suwerenności technologicznej bardzo często zakłada się, że prawdziwa sprawczość państwa wymaga rodzimych zdolności produkcyjnych – samodzielnego

projektowania, rozwijania i wytwarzania nie tylko kluczowych technologii, ale czasem wręcz konkretnych produktów. Intuicyjnie brzmi to przekonująco. Państwo suwerenne powinno przecież umieć samo wytworzyć to, co dla jego bezpieczeństwa, rozwoju i pozycji międzynarodowej jest najważniejsze.

Problem polega na tym, że jest to duże uproszczenie, ignorujące złożoność współczesnej rzeczywistości. A ignorancja jest czasem bardzo kosztowna. Nie każde „make” buduje realną suwerenność. I nie każde „buy” musi oznaczać zależność. W świecie geopolityki siły i technodominacji kluczowe pytanie nie brzmi już bowiem: czy wytwarzamy sami? Znacznie ważniejsze staje się pytanie: czy potrafimy kontrolować to, co

w danej technologii naprawę strategiczne lub wartościowe?

Suwerenność technologiczna nie może być dziś rozumiana wyłącznie jako zdolność do pełnego, samodzielnego wytworzenia całego rozwiązania od początku do końca. Taki ideał samowystarczalności jest atrakcyjny wyłącznie politycznie i symbolicznie. W praktyce jest nie tylko niemożliwy do osiągnięcia nawet dla największych mocarstw, lecz również szkodliwy dla samej suwerenności.

Suwerenność technologiczna nie polega dziś na tym, by wszystko wytwarzać samemu, ale na tym, by kontrolować to, co w technologii naprawę strategiczne.

W wielu obszarach bardziej racjonalnym rozwiązaniem jest pozyskiwanie technologii z zewnątrz – pod warunkiem, że potrafimy, negocjując taki zakup, ustalić z partnerem warunki zabezpieczające nasze strategiczne interesy. Przykładowo, zapewniając sobie kompetencje w zakresie integracji rozwiązań lub systemów, zachowując możliwości serwisowania i modernizowania na swoim terytorium, zapewniając sobie dostęp do danych, możliwość dalszego rozwijania systemu, czy też uzyskując udział własnych podmiotów w generowaniu wartości dodanej.

Właśnie tu przebiega dziś najważniejsza linia podziału. Między państwami, które tylko kupują gotowe rozwiązania, a tymi, które umieją z zakupu uczynić narzędzie budowy własnej siły.

Kontrola nad produkcją to nie zawsze suwerenność

W polskiej i szerszej europejskiej debacie często zdolność do rodzimej produkcji utożsamia się automatycznie z lepszą strategią. Tymczasem nie zawsze warto upierać się przy „make”, bo można nie tylko przepłacić, ale także uzyskać rezultat gorszy pod względem jakości, czasu wdrożenia czy możliwości skalowania. To nie jest argument przeciw budowaniu własnych kompetencji. To argument przeciw myleniu ambicji z efektywnością.

Żyjemy w świecie ograniczonych zasobów. Żadne państwo nie może pozwolić sobie ani na technologiczną naiwność, ani na kosztowny (pozorny) prestiż. Musi umieć rozstrzygać, gdzie inwestowanie we własne zdolności daje realny zwrot strategiczny, a gdzie bardziej opłacalne jest kupienie rozwiązania i skoncentrowanie się na tych ogniwach łańcucha wartości, które rzeczywiście można kontrolować i rozwijać własnymi siłami.

To także problem alokacji zasobów. Problem znacznie trudniejszy niż prosta alternatywa: produkować czy kupować. W istocie chodzi o to, gdzie kierować ograniczone zasoby finansowe, instytucjonalne i intelektualne, aby budować trwałą sprawczość państwa i gospodarki. Nie będziemy przecież ani panem młodym na każdym weselu, ani nieboszczykiem na każdym pogrzebie.

Nie każda własna produkcja buduje suwerenność, tak jak nie każdy zakup oznacza zależność. O strategicznej dojrzałości państwa decyduje nie skala ambicji, lecz zdolność do takiej alokacji kapitału, która jest realnie efektywna i w konsekwencji rozszerza wachlarz możliwości.

Suwerenność to kontrola nad tym, co strategiczne

W przypadku wielu technologii największa wartość nie leży dziś w samym fizycznym produkcie, a w architekturze systemu, w integracji, w kodzie, w standardach, w zdolności do serwisowania i modernizacji, w prawie do adaptacji, w kontroli nad danymi, w możliwości rozwijania kolejnych generacji rozwiązania. Można mieć zdolności produkcyjne, a nie mieć kontroli. Można też nie wytwarzać wszystkiego samodzielnie, a mimo to zachować realny nadzór.

W epoce technodominacji suwerenność zaczyna się od kontroli nad tym, co naprawdę strategiczne. O sile państwa nie decyduje dziś to, czy wszystko wytwarza samo, lecz czy potrafi wskazać te ogniwa technologii, których nie może oddać innym.

Dlatego dylemat „make-or-buy” powinien być rozstrzygany nie na poziomie deklaracji ideowych, lecz według twardych kryteriów. Należą do nich: koszt, czas, bezpieczeństwo dostaw, odporność łańcucha wartości, dostęp do know-how, możliwość dalszego rozwijania technologii, krajowa zdolność integracji, a także wpływ na długofalowy rozwój rodzimego ekosystemu przemysłowego i badawczego. Innymi słowy, decyzja ta powinna być podejmowana na podstawie oglądu realnego świata zewnętrznego, nie zaś dziecińczych sloganów lekceważących rzeczywistość empiryczną.

Nie chodzi o to, by wybierać zawsze „make” albo zawsze „buy”. Chodzi o to, by umieć odpowiedzieć na pytanie: w którym miejscu danego systemu technologicznego Polska

musi mieć kontrolę, a w którym może korzystać z partnerstw, zakupów i transferu rozwiązań?

Technologiczne i mentalne problemy Europy

Ten dylemat ma również głębszy wymiar cywilizacyjny. Europa kontynentalna historycznie myślała o rozwoju bardziej w kategoriach terytorium, zasobów i kontroli niż przepływów, handlu i elastycznej wymiany. W takim modelu ziemia, zasób i własność były naturalnymi wyznacznikami bogactwa i siły. To dziedzictwo nadal wpływa na sposób myślenia o gospodarce, technologii i państwowej sprawczości.

Tymczasem gospodarki anglosaskie znacznie wcześniej nauczyły się, że przewaga nie musi polegać na posiadaniu wszystkiego. Może polegać na umiejętności wyboru, handlu, organizacji przepływów, alokacji kapitału, zajmowania strategicznych pozycji w łańcuchach wartości. Ich siła nie wynika wyłącznie z tego, że częściej „robią same”, ale z tego, że lepiej rozumieją, gdzie trzeba mieć kontrolę, a gdzie wystarczy skutecznie kupować, łączyć, skalować i rozwijać cudze rozwiązania we własnym interesie.

To bardzo ważna lekcja także dla Polski. Naszym problemem nie jest wyłącznie niedobór technologii. Równie istotne są słabości instytucjonalne i decyzyjne: ograniczona

Problem Europy nie polega dziś wyłącznie na deficycie technologii, lecz także na sposobie myślenia o rozwoju i sprawczości. W epoce technodominacji wygrywa ten, kto potrafi lepiej wybierać, alokować kapitał i zajmować strategiczne pozycje w łańcuchach wartości.

zdolność do chłodnej alokacji kapitału, skłonność do utożsamiania rozwoju z pełną własnością, a także trudność w budowaniu modeli współpracy, w których zakup staje się punktem wyjścia do rozwijania własnych kompetencji. Innymi słowy, brak doświadczenia historycznego w efektywnej alokacji zasobów i czerpaniu z niej korzyści.

Najlepsze „buy” to takie, które nie zastępuje własnych kompetencji, lecz staje się punktem wyjścia do ich budowy – tam, gdzie naprawdę ma to strategiczny sens. Sukces odnosi ten, kto potrafi szybciej i mądrzej przekuć dostępne technologie we własną sprawczość.

„Buy” budujące „make”?

Szczególnie ważna staje się strategia, którą można nazwać podejściem mini-max: celem nie powinna być maksymalizacja udziału własnej produkcji, lecz maksymalizacja efektu strategicznego (przy racjonalnym użyciu zasobów). Czasem oznacza to „make”, czasem „buy”, a bardzo często – inteligentne połączenie obu logik.

W praktyce oznacza to, że zakup technologii nie powinien kończyć procesu, lecz go zaczynać. Państwo powinno umieć tak projektować zamówienia, partnerstwa przemysłowe, warunki współpracy badawczo-rozwojowej i politykę instytucjonalną, by z importowanego rozwiązania powstawała krajowa kompetencja. Kompetencja w integracji, adaptacji, utrzymaniu, certyfikacji, bezpieczeństwie, kolejnych ulepszeniach i zastosowaniach.

To właśnie na poziomie innowacji aplikacyjnych często rozstrzyga się dziś realna przewaga.

Nie zawsze trzeba samodzielnie wynaleźć technologię bazową. Ale trzeba umieć ją zastosować lepiej od innych, zintegrować z własnymi systemami, przystosować do krajowych potrzeb, rozwinąć w określonym segmencie rynku lub bezpieczeństwa. Właśnie tam może znajdować się najbardziej realistyczne i najcenniejsze polskie „make”.

Obronność – wyzwania widoczne jak w soczewce

Szczególnie wyraźnie powyższy dylemat widać w sektorze obronnym. Presja czasu jest tu ogromna, a potrzeby operacyjne są bezdyskusyjne. Naturalnie rośnie więc znaczenie „buy” – szybkiego pozyskiwania gotowych rozwiązań. Problem pojawia się wtedy, gdy taki zakup rozwiązuje potrzebę bieżącą, ale jednocześnie na wiele lat zamyka drogę do budowy krajowych kompetencji.

W obronności nie można pozwolić sobie ani na luksus technologicznej autarkii, ani na komfort trwałej zależności. Trzeba umieć tak prowadzić zakupy i współpracę przemysłową, by tam, gdzie to możliwe, budować kompetencje krajowe wokół najbardziej strategicznych elementów systemu. Nie zawsze wokół całego produktu. Ale wokół tych podzespołów lub kompetencji,

W obronności szybki zakup jest często uzasadniony, ale jeśli na lata zamyka drogę do budowy własnych kompetencji strategicznych, to nie jest najlepszym wyborem. Bezpieczeństwo państwa zależy dziś także od tego, czy potrafimy sami utrzymać przydatność bojową (przeglądy, modernizacje etc.) oraz w dłuższym horyzoncie rozwijać i kontrolować system.

które decydują o bezpieczeństwie, odporności, możliwości reagowania w kryzysie i rozwijania systemu w przyszłości.

To zadanie dla państwa, przemysłu, instytutów badawczych i całego ekosystemu technologicznego. I właśnie dlatego tak ważne są instytucje zdolne do integrowania wiedzy, kompetencji i infrastruktury. Dziś nie wystarczą nam pojedyncze wyspy doskonałości. Potrzebna jest zdolność budowania systemów.

Polska potrzebuje selektywnej suwerenności

Największym błędem byłoby dziś myślenie, że suwerenność można osiągnąć przez próbę samodzielnego zrobienia wszystkiego. Drugim, równie groźnym błędem, byłoby przekonanie, że skoro nie jesteśmy w stanie wszystkiego wytwarzać sami, to pozostaje nam tylko rola klienta. Oba podejścia prowadzą do słabości – pierwsze przez nieefektywność, drugie przez zależność.

Polska potrzebuje czegoś innego: selektywnej suwerenności technologicznej spełniającej kryterium efektywności. Takiej, która nie polega

Polska nie potrzebuje iluzji pełnej samowystarczalności, ale nie może się również zgadzać na trwałą zależność. Potrzebuje selektywnej suwerenności – zdolności do rozstrzygnięcia, co musi kontrolować sama, a co może pozyskać z zewnątrz, by wzmacniać własną sprawczość.

na kontroli nad całym łańcuchem wartości, ale na świadomym wyborze obszarów, nad którymi kontrolę mieć musimy. W jednych przypadkach będzie to projektowanie i wytwarzanie. W innych – integracja, certyfikacja, rozwój zastosowań, bezpieczeństwo danych, utrzymanie, modernizacja lub zdolność do szybkiego przejścia od zakupu do własnych modyfikacji.

Kierownictwo polityczne państwa stoi więc wobec dylematu decyzyjnego tożsamego z tym, przed jakim staje szef przedsiębiorstwa, rozważając kluczową decyzję każdej firmy: co wytwarzać w ramach własnych zdolności i na czym się koncentrować, co zaś kontraktować na zewnątrz. Od właściwej odpowiedzi na to pytanie zależy przyszłość naszej gospodarki. ■

O AUTORZE

dr **Hubert Cichocki** – Prezes Centrum Łukasiewicz oraz adiunkt w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Kierując Siecią Badawczą Łukasiewicz, zainicjował realizację licznych projektów badawczo-rozwojowych z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa oraz sektora kosmicznego m.in. opracowania krajowych technologii produkcji nitrocelulozy i nitroguanidyny czy realizacji satelity badawczego SPARK). Ograniczył liczbę projektów koncentrując kompetencje badaczy i inżynierów na przedsięwzięciach bardziej wyrafinowanych technologicznie i o większej skali. Podjął decyzję o utworzeniu Instytutu Sztucznej Inteligencji i Cyberbezpieczeństwa (Łukasiewicz-AI). Jest także autorem pierwszej w historii Sieci Badawczej Łukasiewicz strategii organizacji. Aktywnie zaangażowany w działalność naukowo-dydaktyczną w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Jego zainteresowania naukowe skupiają się głównie na ekonomice organizacji oraz zarządzaniu publicznym. Wcześniejsze doświadczenie zawodowe zdobywał w Najwyższej Izbie Kontroli, gdzie pełnił funkcje Doradcy, Kierownika Wydziału i Wicedyrektora Biura. Absolwent m.in. Szkoły Głównej Handlowej (magister ekonomii) oraz Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie uzyskał stopień doktora w dyscyplinie ekonomia i finanse.

Trzy doktryny cybersuwerenności



DR NIKODEM BOŃCZA TOMASZEWSKI
manager branży ICT, historyk i publicysta

W XXI wieku o kształcie polityki międzynarodowej decydują już nie klasyczne ideologie, lecz dwie potężne siły: technologia i suwerenność. Cyfrowa rewolucja sprawiła, że obie sfery niemal stopiły się w jedno, zmuszając państwa do odpowiedzi na pytanie, kto naprawdę kontroluje cyberprzestrzeń – korporacje, administracja (poprzez aparat regulacyjny) czy też wspólnota obywateli. Od przyjętej definicji cybersuwerenności zależy dziś nie tylko pozycja państw w globalnym wyścigu, lecz także zakres wolności ich obywateli.

Technologia w służbie Postępu

Technologię, jako siłę kształtującą ludzkość w XXI wieku, należy rozumieć dialektycznie. Nowożytność zakwestionowała antyczne pryncypia, wedle których człowiek był bezwzględnie podporządkowany bogom i naturze. Następnie wydała z siebie Nowoczesność, a ta zrewidowała antyczne podejście do technologii, która nie miała już być podporządkowana człowiekowi, lecz go formować, wynosząc na wyżyny Postępu.

Oczywiście budowa życia społecznego pod inżynierskie dyktando – od XIX wieku do dziś – odbywa się pod hasłami *let's make the world a better place*, służenia człowiekowi oraz Ziemi. Nie trzeba jednak szczególnej przenikliwości, by stwierdzić, że ten slogan jest wtórny wobec pryncypiów postępu naukowo-technicznego. Historycznie twórcy każdej nowoczesnej

innowacji technicznej, która wywołała głęboką zmianę (*disrupt*), brali w nawias konsekwencje społeczne swoich odkryć. Pasja odkrywania lub pasja zarabiania, a czasem obie naraz, zawsze brały górę. Niemiecki chemik Fritz Haber z równym zapałem tworzył nawozy sztuczne, co gazy bojowe. Wernher von Braun, któremu zawdzięczamy lot na Księżyc, nie miał dylematów, budując w mundurze SS raketę V-2. Cyfrowi oligarchowie Doliny Krzemowej płynnie przechodzą od tworzenia usług dla ludności do zarabiania na narzędziach jej kontrolowania.

Tworzeniu współczesnych technologii cyfrowych towarzyszy przekonanie, że jeśli jakaś technologia jest możliwa, to należy ją stworzyć, a o konsekwencjach myśleć później. Tak brzmi na przykład myśl przewodnia lobby cyfrowych gigantów w dyskusji o tym, jak

i kiedy należy prawnie uregulować technologie sztucznej inteligencji.

Nowoczesność uczyniła z technologii siłę, która sama legitymizuje swoje istnienie w imię Postępu – nawet jeśli jej społeczne konsekwencje odkrywamy dopiero po fakcie.

Nowoczesność wdrukowała w podświadomość elit przekonanie, że rozwój technologiczny sam się legitymizuje jako narzędzie postępu. Tok tego rozumowania jest następujący: tworząc, dzięki badaniu natury i manipulacji materią, kolejne technologie, nie jesteśmy w stanie przewidzieć ich potencjału i skutków. Na przykład Internet narodził się jako narzędzie komputerowej łączności dla wojska i naukowców – nikt nie przewidział jego roli jako tkanki wirtualnej rzeczywistości. Podobnie smartfon miał być miłym i łatwym w użytkowaniu programowalnym telefonem, a stał się podstawowym narzędziem tworzenia i utrzymywania kontaktów międzyludzkich. Gore-Tex został opracowany jako tkanina mundurowa, a dziś służy do szycia odzieży sportowej.

Oczywiście nie zawsze jest tak różowo. Dlatego jeśli nowa technologia nie przynosi jednoznacznie pozytywnych skutków, wówczas przyjmuje się legitymizację dialektyczną. Tezą jest wynalazek, antytezą – jego niemoralne wykorzystanie, a syntezą – przemiana w narzędzie służące ludzkości. Na przykład rozszczepienie jądra uranu pozwoliło stworzyć bombę atomową, a następnie elektrownię jądrową. Internet spowodował masowe uzależnienie od mediów społecznościowych,

gier i pornografii, ale zdemokratyzował obieg informacji i stworzył potężne środowisko międzyludzkiej komunikacji.

Technologia – pojęcie polityczne?

W XIX wieku technika była jedną z sił napędowych Postępu, ale nie jedyną. Przewodnią siłą pozostawały wówczas wielkie idee przemiany społecznej: kapitalizm, komunizm, socjalizm, demoliberalizm. Ponieważ żadna z nich nie przyniosła spodziewanego wyzwolenia ludzkości spod niewoli zła i cierpienia, w XXI wieku technologia stała się główną siłą dźwigającą na swoich barkach Postęp.

W XXI wieku technologia przestała być jedynie narzędziem ideologii – stała się ich wspólnym mianownikiem i głównym filarem każdego systemu politycznego, niezależnie od ustroju czy kręgu cywilizacyjnego.

Globalny przegląd systemów politycznych początku XXI wieku pokazuje, że niezależnie od ustroju i cywilizacji rozwój nauki i techniki oraz innowacje technologiczne są stałym filarem każdego systemu politycznego. Są one wpisane w republikańskie pryncypia działania władz USA, widoczne w zbudowanej na wahabizmie monarchii saudyjskiej czy strategii hinduistycznej demokracji indyjskiej, jak i obecne w wywiedzionych z heglizmu politykach regulacyjnych Unii Europejskiej czy zasadach rozwoju komunistycznych Chin.

Narodziny suwerenności

Technologia jawnie i z dumą kształtuje nowoczesnego człowieka, ale nie jest sama.

Ma swoją starszą siostrę – ideę suwerenności. O ile technologia jako pojęcie wywodzona jest z porządku naturalnego, z Natury (Stanisław Lem w „Summa Technologiae” opisuje rozwój techniczny ludzkości jako przedłużenie darwinowskiej ewolucji), o tyle suwerenność niewątpliwie wywodzi się z katalogu koncepcji teologii politycznej.

Stan idealny, absolutnej suwerenności, osiągamy, jeśli nikt nie ma władzy nad nami, a my posiadamy całkowitą władzę nad wszystkimi. Łatwo dostrzec, że w taki sposób teologia opisuje status ontologiczny Boga w religiach monoteistycznych. Kiedy w XVI wieku suwerenność stała się kategorią kształtującą doktrynę prawną i praktykę polityczną monarchii absolutystycznych, suwerenność władcy była modelowana na kształt monoteistycznego ideału.

W mojej ocenie w XXI wieku pozostały tylko dwie bazowe kategorie polityczne: technologia i suwerenność. Wszystko inne, w tym klasyczne modele społeczno-polityczne (demokracja, monarchia, republika, dyktatura itd.) oraz ideologie polityczne, jest wtórne. Stały się one jedynie fasadą lub narzędziem wykorzystywanym przez nadrzędne siły technologiczne i dążenie do suwerenności.

Sposób działania tej „wielkiej dwójki” można analizować na wiele sposobów. Najprostszym punktem wyjścia jest posłużenie się mimetycznym schematem René Girarda. Rywalizacja państw jest formą naśladownictwa i pożądania tych samych rzeczy (technologii), a jeśli inne państwo staje się przeszkodą w ich pozyskaniu, powstaje rywalizacja, która ujawnia problem suwerenności poszczególnych graczy.

Państwowe strategie rozwoju technologicznego mają niewątpliwie charakter mimetyczny. Naśladowcza retoryka „doganiania” i „prześcigania” jest stałym elementem programów rozwojowych. Słynny amerykański program kosmiczny i lądowanie na Księżycu były reakcją na lot Gagarina. Dziś możemy obserwować podobne wyścigi w różnych dziedzinach, na przykład w obszarze AI czy technologii kwantowych.

Współczesną politykę kształtują dwa wektory – technologia i suwerenność – rywalizacja państw jest w istocie walką o to, kto pierwszy zdoła je połączyć i uzyskać trwałą przewagę.

Koniec końca historii

O ile triumfalny rozwój techniki jako siły przewodniej nowoczesności trudno zakwestionować, o tyle liberalna doktryna polityczna próbowała podważyć prymat suwerenności. Wynikało to z faktu, że budowa suwerenności często otwiera się na przemoc jako zasadę politycznego działania oraz podważa zasadę wolności jednostki.

Po upadku komunizmu w ZSRR, kiedy liberalny globalizm nabral wiatru w żagle, wydawało się, że proces budowy globalnej współpracy gospodarczej oraz polityczna i mentalna liberalizacja społeczeństw Azji i Afryki zepchną potrzebę rywalizacji w cień. Korzyści z międzynarodowej współpracy gospodarczej miały przeważać nad neokolonialnym współzawodnictwem. Poszanowanie cudzej suwerenności miało stać się standardem, który w praktyce unieważniał absolutystyczną ideę suwerenności. Taka wizja kształtowała prymat

amerykański w czasie prezydentury Clintona czy rozwój UE o kraje bloku wschodniego.

„Koniec historii” okazał się jedynie przerwą w rywalizacji – suwerenność powróciła jako twarda zasada polityki, a globalizm nie zlikwidował walki o władzę, lecz ją przeformułował.

Była to jednak iluzja, która rozwiązała się jak poranna mgła w momencie pojawienia się sił otwarcie przystępujących do rekreacji własnych imperialnych suwerenności. Globalizm w zakamuflowany sposób powodował przepływ suwerenności do cywilizacyjnych centrów, takich jak Waszyngton czy Bruksela. Dlatego Chiny zaczęły budowę alternatywy dla supremacji amerykańskiej, a Rosja zaniepokojona rozwojem integracji europejskiej, zaatakowała Ukrainę, podejmując próbę reaktywacji swojego imperium.

Suwerenność i technologia

Dominacja suwerenności i technologii, jako podstawowych sił kształtujących współczesną politykę międzypaństwową, wynika ze struktury nowoczesności, więc wcześniej czy później obie te siły wyszłyby z ukrycia. To, że stało się to niezwykle szybko, a iluzja globalizmu nie przetrwała nawet dwóch dekad (jej koniec można różnie określać – moim zdaniem nastąpił on w dniu zamachu 11.09.2001 roku, ale można też twierdzić, że gwoździem do trumny była dopiero druga kadencja prezydencka Donalda Trumpa), wynika z faktu, że świat załała cyfrowa rewolucja.

Technologie cyfrowe (komputer osobisty, procesor, software, Internet, sieć komórkowa, smartfon) zdominowały wszystkie inne technologie, a w konsekwencji życie społeczne jako takie – w stopniu i skali dotychczas niewyobrażalnych. Jeśli porównamy rywalizację technologiczną epoki przemysłowej, na przykład o surowce, to dotyczyła ona wybranych dziedzin życia i gospodarki. Tymczasem walka o cyfrową dominację obejmuje praktycznie wszystkie sfery życia: od chipsetów niezbędnych do działania niemal wszystkich urządzeń, przez komunikację społeczną za pomocą mediów społecznościowych, narzędzia potrzebne do tworzenia i rozpowszechniania kultury, po budowę sztucznej inteligencji.

Ultraszerokie spektrum cyfrowej fali wypchnęło z ukrycia technologię i suwerenność jako zagadnienia polityczne. Technologia cyfrowa jest pierwszą technologią, bez której w praktyce nie można żyć i której nie można w pełni kontrolować. Dążenie do budowy AI i marzenie o osiągnięciu przez nią „osobliwości”, czyli kreacji *de facto* nowego inteligentnego bytu, jasno uświadamia nawet największym sceptykom, że technologia rozwija się w kierunku, w którym bardziej służy Naturze niż człowiekowi. Natomiast codzienne uzależnienie od cyfrowych narzędzi odnawia apokaliptyczną figurę „znaku Bestii”, czyli narzędzia, bez którego nie można społecznie funkcjonować.

Cyfrowa rewolucja sprawiła, że technologia i suwerenność przestały być ukrytymi strukturami nowoczesności – stały się osią globalnej rywalizacji i warunkiem realnej podmiotowości państw.

Cybersuwerenność korporacyjna

W tej sytuacji suwerenność i technologia stapiają się w pojęcie cybersuwerenności. Nie istnieje jednak jedna definicja ani jedno rozumienie tego terminu. Praktyka gospodarczo-polityczna najpierw wytworzyła pojęcie cybersuwerenności korporacyjnej. Zgodnie z nim cyberprzestrzeń jest przede wszystkim przestrzenią komercyjną. Zbudowały ją i utrzymują kapitalistyczne przedsiębiorstwa cyfrowe, więc to one powinny decydować o jej kształcie. Co więcej, działania wszystkich innych aktorów cyfrowego pola – a więc obywateli, państwa, akademii, religii – miałyby być regulowane przez przedsiębiorstwa.

Cybersuwerenność korporacyjna oznacza wizję, w której to właściciele infrastruktury cyfrowej – a nie państwa czy obywatele – stają się realnymi suwerenami, kształtującymi zasady funkcjonowania całej przestrzeni publicznej.

Widocznym objawem praktyki działania cybersuwerenności korporacyjnej jest konflikt o wolność słowa w mediach społecznościowych. W praktyce kodeksy etyczne cyfrowych firm mitygują wypowiedzi użytkowników zgodnie z preferencjami właścicieli, z całkowitym pominięciem prawnie ustanowionych zasad wolności słowa. Dlatego zakup Twittera przez Elona Muska odbywał się pod hasłami walki o pierwszą poprawkę do amerykańskiej konstytucji.

Praxis działania spółek z Doliny Krzemowej trafnie ujął Eric Schmidt, jeden z twórców sukcesu Google. Podczas wykładu na

Uniwersytecie Stanforda radził młodym przedsiębiorcom, aby, tworząc AI, nie dali sobie narzucić regulacji, które miałyby ograniczać rozwój nowych technologii. Trudno o mocniejszy manifest suwerenności niż ogłoszenie, że praktyka działania stawia nas ponad prawem.

Zasada cybersuwerenności korporacyjnej wynosi cyfrowe przedsiębiorstwa do roli jedynych naprawdę suwerennych podmiotów. Gdyby ją wprowadzić, całe pole społeczne skonstruowane przez technologię cyfrową przeszłoby metamorfozę w pole gospodarcze, którego aktorzy dzielą się na właścicieli, wytwórców i konsumentów, a relacje wewnątrzspołeczne sprowadzałyby się do produkcji i konsumpcji.

Cybersuwerenność państwa regulacyjnego

W odpowiedzi na rozwój cybersuwerenności korporacyjnej mocarstwa odpowiedziały ideą cybersuwerenności państwa regulacyjnego. Państwo regulacyjne to takie, które – zgodnie z zasadami filozofii politycznej Hegla – definiuje swoje podstawowe funkcje jako zadania nadzoru i kontroli nad innymi podmiotami. Zasady działania takiego państwa trafnie opisuje Michel Foucault w klasycznej już książce „Nadzorować i karać”.

Nie popełnijmy jednak błędu, przypisując nadzorcze pragnienia wyłącznie reżimom totalitarnym i autorytarnym. Łatwo dostrzec, że narzędzia cyfrowe w rękach państwa totalitarnego prowadzą do rozwoju praktyk totalnej kontroli, tak jak ma to miejsce w Chinach. Ale ideologia regulacyjna jest także ukrytą zasadą działania państw

demokratycznych, także tych stosujących retorykę demokratyczno-liberalną.

Żeby nie szukać daleko, wystarczy spojrzeć na zdolności operacyjne amerykańskiego wywiadu cyfrowego, rozwinięte po 11 września 2001 roku do niezwykłych rozmiarów. Albo na rozwijane, bez wyraźnego bodźca zewnętrznego, plany Komisji Europejskiej zwiększenia nadzoru nad Europejczykami, chociażby poprzez otwarty dostęp agend siłowych do kont komunikatorów wszystkich obywateli UE (oczywiście pod hasłami walki z przestępczością). Nasze polskie pomysły, na przykład system KSeF służący urzędom podatkowym do nadzoru całego obrotu gospodarczego w czasie rzeczywistym, także dokładają tu swoją cegiełkę (tym razem pod hasłem wiecznej wojny z „mafią VAT-owską”).

Cybersuwerenność państwa regulacyjnego oznacza przeniesienie logiki nadzoru do świata cyfrowego – w którym bezpieczeństwo staje się nadrzędne wobec wolności, a technologia zamienia przestrzeń społeczną w panoptikon.

Cybersuwerenność państwa regulacyjnego podporządkowuje sferę cyfrową aktualnym potrzebom nadzorczo-kontrolnym państwa, któremu musi zostać podporządkowana wolność pozostałych aktorów cyfrowego świata. Rodzi to ciekawe konsekwencje praktyczne. Państwo regulacyjne kładzie duży nacisk na rozbudowę aparatu cyfrowej kontroli oraz na cyberbezpieczeństwo swoich agend. Jednocześnie bywa nieproporcjonalnie nieporadne w tworzeniu narzędzi spoza

katalogu nadzorczo-kontrolnego, na przykład e-usług dla obywateli.

Gdyby konsekwentnie wdrożyć pryncypia cybersuwerenności państwa regulacyjnego, całe pole społeczne skonstruowane przez technologię cyfrową zamieniłoby się w cybernetyczny panoptikon, w którym zasada wszechnadzoru sprowadza wszystkich do roli nadzorowanych. Poza sami nadzorcami, bo nadzór sprawowałyby cyfrowe maszyny. Relacje wewnątrz takiego społeczeństwa sprowadzałyby się do gromadzenia, przepływu i interpretacji danych potrzebnych do regulacji ludzkich zachowań.

Cybersuwerenność państwa usługowego

W praktyce doszło do symbiozy modelu cybersuwerenności korporacyjnej oraz państwa regulacyjnego. Obie strony potrzebują tych samych danych i korzystają z tej samej infrastruktury. Powstał zatem mniej lub bardziej sformalizowany sojusz pomiędzy korporacjami a państwami, w którym podzielono role. Państwo pozostawia przedsiębiorstwom swobodę działania, gromadzenia danych i ich monetyzacji, a przemysł cyfrowy odwdzięcza się dostępem do zgromadzonej wiedzy i danych oraz tworzeniem narzędzi i technologii dedykowanych cyfrowemu nadzorowi.

Nie trzeba wielkiej przenikliwości, by dostrzec, że w tak zdefiniowanym wyścigu małe i średnie państwa czy firmy, które nie są cyfrowymi gigantami, nie mają szans zbudować cybersuwerenności. Tylko mocarstwa mają zasoby, by zatrudnić dziesiątki tysięcy ekspertów cyfrowych niezbędnych do globalnego nadzoru tego, co dzieje się

w sieci. Tylko kolosy Doliny Krzemowej mają infrastrukturę i kompetencje, by w ułamkach sekund obsługiwać jednocześnie miliardy ludzi.

Kraje takie jak Polska muszą zredefiniować reguły gry, by zbudować swoją cybersuwerenność. Moja propozycja jest bardzo prosta. Cybersuwerenność – moim zdaniem – należy zdefiniować jako zdolność państwa do zapewnienia bezpieczeństwa i wolności obywateli w cyberprzestrzeni. Przecież dokładnie tego samego oczekujemy od państwa w przestrzeni fizycznej. Jeśli jadę rano do pracy, robię to w sposób swobodny, nie muszę nikogo pytać o zgodę na przemieszczanie się i towarzyszy mi poczucie bezpieczeństwa – raczej nikt mnie nie napadnie, a jeśli to się stanie, pojawi się policja. W przestrzeni wirtualnej powinniśmy wymagać tego samego.

Taka definicja cybersuwerenności powoduje, że cyberprzestrzeń staje się cyfrową agorą – wspólną przestrzenią wszystkich aktorów społecznej gry, która służy tworzeniu więzi społecznych, komercji, polityce, religii czy nauce. Cyfrowej agory nikt nie może zawłaszczyć, gdyż jest przestrzenią publiczną. Rola państwa w takim modelu ma charakter fundamentalnie usługowy. Państwo staje się państwem usługowym – jego rolą jest nie nadzór i kontrola, lecz tkanie wspólnej przestrzeni społecznej.

Podjęmowana w Polsce przez niektórych polityków i publicystów różnych opcji próba podważenia prymatu mocarstw i firm *Big Tech* to walka z wiatrakami, jeśli cybersuwerenność będziemy rozumieli w kategoriach komercyjnych czy kontrolno-nadzorczych.

Przyjęcie liberalnej definicji cybersuwerenności jest jedyną realną szansą dla Polski.

Jako naród mamy tę przewagę, że właściwie cała polska idea polityczności sprowadza się do idei niepodległości. Polacy nie wymyślili żadnego oryginalnego systemu politycznego ani nie wydali wybitnych myślicieli politycznych. Nawet wyjątkowe doświadczenie Solidarności pozostało emocją społeczną i nie stało się trwałą tradycją polityczną. Potrzeba niepodległości w sposób niepodważalny tkwi jednak w podświadomości społecznej. Dlatego Polaków o wiele trudniej niż inne narody można byłoby przekonać do prehandlowania suwerenności w zamian za inne dobra.

Realną szansą dla państw takich jak Polska jest redefinicja cybersuwerenności jako zdolności do ochrony wolności i bezpieczeństwa obywateli – nie poprzez kontrolę, lecz poprzez budowę cyfrowej agory, w której państwo pełni rolę usługodawcy, a nie nadzorcy.

Praktyka cyfrowej niepodległości

Ten sposób myślenia przekłada się na konkretną praktykę działania. Mimo potężnej dominacji w polskiej cyberprzestrzeni zagranicznych firm IT i telekomunikacyjnych środowiska, które o cybersuwerenności zaczęły myśleć w kategoriach usługowych, odnoszą sukcesy. Przykładem takiego działania może być reforma obszaru rejestrów państwowych w latach 2015–2016. Doszło wówczas do przeniesienia świeżo ukończonego Systemu Rejestrów Państwowych (SRP) oraz agencji, która go wykonała – Centralnego Ośrodka Informatyki (COI) – spod nadzoru MSW do Ministerstwa Cyfryzacji.

Zmiana ta nie była tylko techniczno-proceduralna. Stary system PESEL, zbudowany przez funkcjonariuszy MSW pod koniec lat 70., służył przede wszystkim nadzorowi i kontroli. Jego pierwsze szerokie zastosowanie miało miejsce w czasie stanu wojennego, kiedy to posłużył do szybkiego i dyskretnego sporządzenia listy internowanych oraz ich adresów zamieszkania.

Cyfrowa niepodległość nie rodzi się z deklaracji, lecz z praktyki – z przejścia od logiki nadzoru do logiki usług i z budowy państwa, które w cyberprzestrzeni przede wszystkim ma służyć obywatelowi, a nie kontrolować go.

Nowy System Rejestrów Państwowych (SRP) również realizuje funkcje ewidencji ludności i wspiera działanie resortów siłowych, ale architektura jego oprogramowania została

ukierunkowana na świadczenie usług. Dzięki temu możliwe było szybkie przystąpienie do budowy e-usług dla obywateli: portalu obywatel.gov.pl i aplikacji mObywatel.

Hasło „GOV dla ludzi” dobrze oddaje ducha tej transformacji. Nadzór ministerstwa zorientowanego na usługi dla obywateli ma tu kluczowe znaczenie. Resort siłowy będzie zawsze grawitował w kierunku działań związanych z weberowskim „monopolem państwa na przemoc”. Dzięki tej zmianie Polska jest dziś liderem w UE, jeśli chodzi o dostarczanie przez państwo publicznych e-usług. Było to możliwe dzięki przyjęciu przez elitarną grupę osób odpowiedzialnych wówczas za SRP i portal obywatel.gov.pl (urzędników służby cywilnej w MSW, MC i KPRM oraz ekspertów IT z COI) koncepcji państwa usługowego, a w konsekwencji – liberalnej doktryny cybersuwerenności. ■

O AUTORZE

dr **Nikodem Bończa Tomaszewski** – manager branży ICT, historyk i publicysta. Współtwórca Narodowego Archiwum Cyfrowego (www.nac.gov.pl). W latach 2012–2016 pełnił funkcje Dyrektora Centralnego Ośrodka Informatyki MSW, gdzie nadzorował obszar IT związany z budową Systemu Rejestrów Państwowych oraz portalu obywatel.gov.pl. Następnie, w latach 2016–2024, jako Prezes Exatel SA, państwowego operatora telekomunikacyjnego, inicjował projekty budujące polską cybersuwerenność, w tym rozwój krajowych technologii SDN oraz stworzenie narodowego operatora łączność specjalnej. Autor książek *Demokratyczna geneza nacjonalizmu* oraz *Źródła narodowości*. Redaktor „Magazynu apokaliptycznego 44/Czterdzieści i Cztery”. Obecnie zaangażowany w rozwój polskich technologii kwantowych w The Center for Quantum Optical Technologies, wspólnej jednostce badawczo-rozwojowej utworzonej przez Uniwersytet Warszawski wraz z Uniwersytetem Oksfordzkim.

Między suwerennością a współzależnością. Polska w europejskiej grze technologicznej



IGNACY ŚWIĘCICKI

Kierownik Zespołu Gospodarki Cyfrowej, Polski Instytut Ekonomiczny

W świecie gwałtownie zmieniających się zależności technologicznych hasło „suwerenność” coraz częściej pojawia się w europejskiej i polskiej debacie publicznej. Nie zawsze jednak idzie za nim precyzja pojęciowa oraz propozycje konkretnych działań. Czy chodzi o pełną niezależność, czy raczej o zdolność do świadomego zarządzania współzależnościami? Jak przełożyć ambitne deklaracje na mierzalne wskaźniki i realne polityki – od półprzewodników i chmury, po dane medyczne i przemysłowe? I wreszcie: czy Polska jako *middle power* może wykorzystać europejską debatę o suwerenności technologicznej do wzmocnienia własnego ekosystemu innowacji, zamiast jedynie reagować na decyzje silniejszych?

Pojęcie suwerenności: między hasłem a praktyką

Dynamika wydarzeń na świecie i w Europie stawia Polskę przed wyzwaniem ustosunkowania się do działań podejmowanych w celu wzmocnienia suwerenności technologicznej. Warto jednak zastanowić się nad praktycznym znaczeniem tego pojęcia, różnicami względem autonomii strategicznej, a także nad możliwościami jego stosowania w praktyce polityk publicznych. Przykłady unijnej polityki przemysłowej (m.in. *Industrial Accelerator Act*) oraz strategii cyfrowej („Cyfrowa Dekada”) pozwolą zaprezentować szerszy kontekst.

Ostatni rok to czas kształtowania odpowiedzi na zmianę paradygmatów wyznaczających ramy polityki przemysłowej i współpracy międzynarodowej – szczególnie intensywnych prac w sferze technologicznej. Suwerenność technologiczna i cyfrowa weszły do głównego nurtu dyskusji – wystarczy zobaczyć, ile

Suwerenność technologiczna nie zaczyna się od deklaracji, lecz od zdolności do oceny stopnia własnej niezależności. Dopiero gdy wiemy, od kogo i w czym jesteśmy zależni, możemy realnie planować działania zwiększające suwerenność.

poświęca się im uwagi podczas spotkań gospodarczych czy kongresów. Hasło *digital sovereignty* (suwerenność cyfrowa) jest obecnie niemal dziesięciokrotnie częściej wyszukiwane w Google na całym świecie niż jeszcze rok temu.

W świecie głębokich współzależności suwerenność nie oznacza samotności, lecz zdolność do świadomego wyboru partnerów i zasad współpracy bez utraty podmiotowości i w sposób umożliwiający realizację własnych celów. Takie jej rozumienie bliskie jest pojęciu „autonomii strategicznej”.

Suwerenność czy autonomia strategiczna?

Obierając kierunek na suwerenność, trzeba jednak omijać rafy zamykania się na współpracy czy dążenia do całkowitej niezależności. W swoim przemówieniu podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos Mark Carney, premier Kanady, na nowo zarysował podziały na świecie, wskazując na rolę „średnich potęg” (*middle powers*), które powinny działać razem, kierując się zasadami innymi niż wyłącznie logika siły.

Zamiast wznoszenia coraz wyższych murów – w imię źle rozumianej suwerenności – zaproponował On współpracę opartą na deklarowanych zasadach, handlu oraz instytucjach realizujących swoje cele, a nie będących jedynie fasadą dominacji silniejszych nad słabszymi. W warstwie pojęciowej takie podejście bliższe jest jednak autonomii strategicznej niż znacznie bardziej ograniczającej pole działania suwerenności.

Polska kwalifikuje się do grona „średnich potęg”, dlatego propozycja Carneya zasługuje na uwagę także z krajowej perspektywy.

Nowa polityka przemysłowa UE: między protekcyjnym a dywersyfikacją

Takie spojrzenie może stać się impulsem do pogłębionej dyskusji wokół nowej polityki przemysłowej UE. Niezbędnym elementem budowy zarówno autonomii, jak i suwerenności jest bowiem wzmacnianie własnej gospodarki, przemysłu oraz – w kontekście niniejszego artykułu – sektorów technologicznych.

Unia Europejska wskazuje tu kilka kluczowych kierunków: reformę zamówień publicznych, wprowadzenie wymogu korzystania z europejskich dostawców (choć pozostaje to przedmiotem dyskusji), wsparcie dla oprogramowania otwartoźródłowego czy zwiększenie finansowania technologii produkowanych w UE, w tym półprzewodników.

Polityka przemysłowa może stać się tarczą chroniącą europejską gospodarkę – albo murem, który odetnie ją od świata; różnica tkwi w proporcji między ochroną a otwartością.

Tak zarysowane priorytety mogą prowadzić zarówno do zamykania się na świat, jak i do rozsądnej dywersyfikacji – wzmacniania lokalnej produkcji, ograniczania zależności oraz zwiększania kontroli nad kluczowymi procesami. Kierunek, w jakim podążą te działania, będzie miał fundamentalne znaczenie dla przyszłego modelu rozwoju Europy.

Spór o *Industrial Accelerator Act* i pakiet suwerennościowy

Różnice między państwami członkowskimi dotyczące szczegółowych instrumentów nowej polityki przemysłowej opóźniają jednak podjęcie konkretnych działań w Europie. Widać to szczególnie w podejściu do praktycznego znaczenia i operacjonalizacji suwerenności na przykładzie wspomnianego *Industrial Accelerator Act* – flagowej unijnej propozycji przepisów mających na celu wzmocnienie europejskiego przemysłu.

Rozbieżności – m.in. między Francją, która mocno akcentuje wspieranie europejskiego przemysłu poprzez aktywną politykę przemysłową i kierowanie do niego zamówień publicznych, a Niemcami, opowiadającymi się za utrzymaniem sieci współpracy międzynarodowej – wpłynęły na znaczące opóźnienie prezentacji projektu¹. Odmiennie stanowisko wobec wstępnych propozycji Komisji Europejskiej zaprezentowały także kraje skandynawskie².

Kością niezgody okazał się sposób określenia preferencji dla zamówień kierowanych do europejskich firm. O ile w ujęciu francuskim priorytet powinny mieć przedsiębiorstwa z UE, o tyle inne państwa podkreślały znaczenie konkurencji, otwartych rynków oraz zachowania otwartości europejskiego modelu gospodarczego. Kraje skandynawskie sprzeciwiają się również nadmiernej interwencji regulacyjnej, konsekwentnie wskazując na kluczową rolę konkurencji w rozwoju innowacji.

1 Porciello Stefano, Euractiv, *EU's Industrial Accelerator Act further delayed to March*, [dostęp online].

2 Leali Giorgio, POLITICO, *Macron sells a vision of 'Made in Europe' that Merz and Meloni aren't buying*, [dostęp online].

Opóźnienia dotknęły także tzw. pakiet suwerennościowy, obejmujący m.in. *Cloud and AI Act* oraz *Chips Act 2.0*³.

Przedłużający się spór o to jak rozumieć suwerenność UE paraliżuje realne działania. Europa może stracić tempo, jeśli ambicje nie zostaną przełożone na wspólnie uzgodnione i powszechnie przyjęte rozwiązania.

Polska jako *middle power*?

Polska stoi przed trudnym zadaniem. Z jednej strony musi wzmocniać własny przemysł tak, aby krajowe spółki były w stanie realizować zamówienia unijne i włączać się w realizację wspólnych projektów. Z drugiej – powinna utrzymywać i rozwijać partnerstwa międzynarodowe. Jako państwo średniej wielkości, silnie powiązane z globalną gospodarką – *middle power* w rozumieniu Marka Carneya – możemy upatrywać swoich szans w tzw. relacyjnych łańcuchach wartości.

Z taką organizacją produkcji mamy do czynienia wówczas, gdy proces wytwórczy opiera się na rozproszonej sieci dostawców, a współpraca między partnerami odbywa się w formule dialogu i umożliwia transfer wiedzy, zamiast być zdominowaną przez jednego lidera. Przykładem mogą być wybrane segmenty przemysłu półprzewodników, np. na etapie pakowania i testowania układów scalonych. Taki system sprzyja powstawaniu sieci firm oraz przepływowi *know-how*, co jest szczególnie korzystne dla gospodarek nadrabiających dystans do technologicznych liderów.

3 Więcej zob.: <https://pro.politico.eu/news/tech-sovereignty-proposals-pushed-back-to-april-15>, [dostęp online].

Kierunek wzmocnienia europejskiej gospodarki, który nie polega jedynie na zastąpieniu dominacji graczy spoza Europy dominacją firm z UE, wydaje się najbardziej pożądany. W przeciwnym razie zmieni się jedynie geografia zależności, a nie ich struktura.

Operacjonalizacja suwerenności: Cyfrowa Dekada i stos technologiczny

Dyskusja o suwerenności (czy też autonomii) musi jednak zejść na poziom operacjonalizacji. Konkretne polityki już się wyłaniają – wspomniany *Industrial Accelerator Act*, planowane wsparcie dla chmury obliczeniowej, AI oraz półprzewodników. Niepokojące są jednak opóźnienia w przedstawianiu tych projektów, wynikające z nieporozumień i rozbieżnych wizji państw członkowskich.

Dla państwa średniej wielkości siłą nie jest dominacja w łańcuchu wartości, lecz umiejętność wpięcia się w jego kluczowe ogniwa.

O ile spór o konkretne przepisy jest konsekwencją napięć politycznych i różnic między gospodarkami, o tyle w warstwie operacyjnej warto szukać porozumienia wokół konkretnych wskaźników i celów. Dobrym narzędziem może być poddawana obecnie przeglądowi strategia „Droga ku cyfrowej dekadzie”⁴. Ta flagowa unijna strategia cyfrowa dotychczas koncentrowała się głównie na celach związanych z konsumpcją nowych technologii i budowaniem popytu. Przyjęta w 2022 r., przechodzi obecnie rewizję – i nie

ma wątpliwości, że zmiany powinny prowadzić do uwzględnienia w większym stopniu kwestii ograniczania zależności oraz tworzenia wartości i usług w Europie.

Ramy dla takich zmian są w dużej mierze gotowe. Do mierzenia zależności technologicznych warto wykorzystać koncepcję stosu technologicznego. Pozwala ona zobrazować zależności między poszczególnymi warstwami – takimi jak półprzewodniki, sieci, chmura obliczeniowa, platformy czy AI – oraz wskazać decyzje wymagane do wzmocnienia każdego z tych elementów.

Przykładowo, koncentracja na rozwoju centrów danych i budowie własnych zasobów w Europie zwiększa suwerenność danych (umożliwia ich przechowywanie i przetwarzanie w kontrolowanych środowiskach, podlegających unijnym regulacjom), ogranicza ryzyko zakłóceń politycznych oraz pozwala przechwycić część strumienia przychodów. Jednocześnie zwiększa jednak zależność od dostawców infrastruktury – zwłaszcza procesorów (np. GPU), które są dziś produkowane w zasadzie w całości poza Unią Europejską.

Koncepcja stosu technologicznego powinna zostać wykorzystana do systematycznego monitorowania unijnych zależności i włączona do Cyfrowej Dekady jako element jej systemu wskaźników. Obecnie wśród mierników realizacji strategii niemal brakuje takich, które realnie odpowiadałyby deklarowanym celom budowy suwerenności.

W warstwach sprzętowych metodologia jest stosunkowo dobrze rozwinięta – pomiar strumieni handlu towarami opiera się

⁴ Więcej zob.: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D2481>, [dostęp online].

na regularnie zbieranych danych i jest powszechnie stosowany. Wskaźniki mogłyby obejmować m.in. udział dostawców spoza UE w poszczególnych warstwach stosu technologicznego czy poziom koncentracji dostaw. Znacznie trudniejsza sytuacja dotyczy warstw usługowych – takich jak chmura obliczeniowa, monetyzacja danych czy oprogramowanie – gdzie dostępność i jakość danych są ograniczone. W tym obszarze konieczne jest stworzenie odpowiedniej metodologii ich zbierania i analizy, pozwalającej ocenić skalę zależności UE od innych regionów oraz jej zmiany w czasie.

Konkretne cele i miary powinny wynikać z diagnozy obecnych zależności – zarówno pod względem ich skali, jak i koncentracji dostawców – oraz zmierzać do stopniowego ograniczania nadmiernego importu w kluczowych obszarach i dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia.

Dane jako pole realnej suwerenności

Szczególnej uwagi wymagają dane. Należy przy tym odróżnić dane behawioralne użytkowników internetu – w dużej mierze już zmonopolizowane przez największe platformy – od danych medycznych, administracyjnych czy przemysłowych, które dotąd nie zostały na masową skalę wykorzystane do tworzenia usług i aplikacji. Największe firmy technologiczne intensywnie zabiegają o dostęp do tych zasobów (zwłaszcza danych medycznych) – tu jednak pole do ochrony suwerenności pozostaje wciąż szerokie.

Fakt, że dane te nie są jeszcze powszechnie udostępniane, a odpowiednie rozwiązania dopiero powstają, stwarza szansę na ich lokowanie w Polsce i Europie, a tym samym na

budowę znaczących graczy gospodarczych na Starym Kontynencie. Jednym z rozważanych wskaźników realizacji nowych celów unijnych mógłby być udział przetwarzania danych wrażliwych w środowiskach spełniających określone kryteria suwerenności.

Suwerenność zaczyna się tam, gdzie zależności przestają być intuicją, a stają się mierzalnym elementem strategii. Bez wskaźników i monitorowania nawet najbardziej ambitna wizja pozostanie jedynie hasłem.

Podobnie w sektorze przemysłowym – łączenie danych z wielu firm oraz tworzenie branżowych czy sektorowych przestrzeni danych (umożliwiających ich bezpieczne gromadzenie, analizę i wymianę) stanowi szansę poprawy efektywności procesów produkcyjnych. Polska, dysponująca relatywnie silnym, choć zróżnicowanym przemysłem, mogłaby istotnie skorzystać na lepszym wykorzystaniu danych. Jednocześnie brak dominujących graczy stwarza przestrzeń do budowy platform (lub innych instytucji pośredniczących), które mogłyby się skalować i dynamicznie rozwijać, zagospodarowując rynkową niszę.

W zapewnieniu odpowiedniego poziomu ochrony tego typu danych pomocne mogą być już istniejące narzędzia, w tym przedstawione przez Komisję Europejską założenia *Cloud Sovereignty Framework*⁵. Podobne rozwiązania stosuje rząd francuski, wymagając od dostawców chmury obliczeniowej

5 Więcej zob.: https://commission.europa.eu/document/download/09579818-64a6-4dd5-9577-446ab6219113_en, [dostęp online].

w sektorach wrażliwych odpowiedniego poziomu certyfikacji.

Dane użytkowników internetu zostały już w dużej mierze zmonopolizowane przez największe platformy spoza Europy. Realną przestrzeń konkurencyjności i rozwoju wydaje się być dla Polski i państw UE obszar danych medycznych, administracyjnych czy przemysłowych, dotąd niewykorzystywanych na masową skalę do tworzenia usług i aplikacji.

Obszary zdrowia i przemysłu stanowią dla Polski realną szansę na tworzenie nowych, unikalnych produktów i usług, opartych na krajowych zasobach oraz naszych mocnych stronach.

Polska szansa: zdrowie, przemysł i AI

Warto zauważyć, że wśród deklarowanych specjalizacji dwóch polskich fabryk AI – poznańskiej PIAST-AI oraz krakowskiej Gaia AI Factory – znajdują się obszary ochrony zdrowia i medycyny. Rozwój narzędzi wykorzystujących w nowoczesny sposób dane zdrowotne (m.in. do profilowania, profilaktyki i predykcji zdrowotnej) został również zapisany w „Strategii Cyfryzacji Państwa do 2035 r.”. Oznacza to, że nacisk na budowanie suwerenności cyfrowej w ochronie zdrowia w Europie zbiega się z polskimi ambicjami i celami w tym zakresie.

Kwestia wzmocnienia suwerenności została uwzględniona w kilku obszarach tej strategii, m.in. w zakresie cyberbezpieczeństwa, oprogramowania otwartoźródłowego (*open source*) oraz rozwoju ICT i chmury obliczeniowej w administracji publicznej. Rosnące zrozumienie wyzwań związanych z budową

suwerenności technologicznej widać także w zadaniach, jakie otrzymały zarówno Rada Przyszłości, powołana przez premiera, jak i Rada Nowych Technologii i Cyfryzacji działająca przy Kancelarii Prezydenta.

Szybko zachodzące na świecie zmiany – zarówno geopolityczne, jak i technologiczne – mogą paradoksalnie stać się dla Polski szansą. O ile pod względem wartości PKB weszliśmy do grona 20 największych gospodarek świata, o tyle w rankingach innowacyjności i rozwoju technologicznego wciąż zajmujemy dalsze pozycje. Zmiana paradygmatu polityki przemysłowej oraz rosnąca świadomość zależności i ich konsekwencji mogą przełożyć się na realne wsparcie dla krajowego ekosystemu technologicznego.

Geopolityczne i technologiczne przesunięcia nie muszą oznaczać marginalizacji – mogą stać się impulsem modernizacyjnym. Wyzwanie suwerenności technologicznej stanie się dźwignią rozwoju jeśli poskutkuje tworzeniem precyzyjnych strategii i realizacją odważnych inwestycji a nie budową „cyfrowych murów”.

Suwerenność technologiczną warto w tym kontekście rozumieć w sposób bliższy autonomii strategicznej opartej na jasno określonych i mierzalnych wskaźnikach operacyjnych. Budowanie tak rozumianej suwerenności może stać się impulsem do stworzenia nowoczesnej polityki przemysłowej, pod warunkiem trafnej diagnozy kluczowych obszarów oraz umiejętnego wykorzystania naszych mocnych stron do zajmowania nisz w międzynarodowych łańcuchach wartości. ■

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.

Europejska gra o technologię i władzę



PROF. MARIUSZ-JAN RADŁO

Kierownik Katedry Globalnych Współzależności Gospodarczych, Szkoła Główna Handlowa

Unia Europejska wchodzi w nową fazę integracji: od logiki neutralnych reguł rynku przechodzi do strategicznego zarządzania gospodarką, w ramach którego technologia, bezpieczeństwo i kontrola nad łańcuchami wartości stają się narzędziami władzy. To zmienia nie tylko sposób konkurowania z USA i Chinami, lecz także układ sił wewnątrz samej Unii. Dla Polski stawką nie jest już wyłącznie wysokość transferów, ale miejsce w architekturze decyzji – czy zajmiemy pozycję współprojektanta reguł czy peryferyjnego wykonawcy cudzych strategii?

Unia Europejska zmieniała reguły gry. Polityka przemysłowa przestała być dodatkiem do rynku – stała się narzędziem budowania przewagi technologicznej i kontroli nad zależnościami. To przesunięcie ma konsekwencje wewnątrz UE: rośnie ryzyko asymetrii wpływu oraz asymetrii korzyści między rdzeniem a państwami zależnymi.

Dla Polski kluczowe pytanie brzmi dziś nie „ile pozyskamy”, lecz czy będziemy zdolni przysłać Unię współprojektować. Warto zastanowić się, na czym polega nowy paradygmat, gdzie realnie powstają przewagi oraz jak przejść od adaptacji do sprawczości.

Reorientacja polityk UE i dylemat sprawczości

W grudniu 2025 roku, podczas XI Kongresu Ekonomistów Polskich, mówiłem o zmianie,

która wciąż bywa niedoszacowana: Unia Europejska przestała być projektem regulacyjnej neutralności i weszła w fazę strategicznego zarządzania gospodarką. Przez dekady dominowało założenie, że najlepszą polityką przemysłową jest konkurencja, a rozwój zapewniają otwartość rynku i ograniczanie pomocy publicznej; państwo miało tworzyć warunki a nie budować sektorowe przewagi.

Seria geoeconomicznych wstrząsów oraz eskalacja rywalizacji technologicznej – w tym masowe subsydia amerykańskie w ramach Inflation Reduction Act czy dominacja Chin w łańcuchach dostaw *cleantech* – zmusiły jednak Unię Europejską do głębokiej weryfikacji tego założenia. Instrumenty rynku wewnętrznego UE zaczęto interpretować także w kategoriach bezpieczeństwa

gospodarczego i pozycji strategicznej. Globalna współzależność stała się kanałem nacisku poprzez kontrolę nad kluczowymi węzłami sieci, a Unia – początkowo nieco defensywnie – weszła do globalnej rywalizacji o przywództwo technologiczne.

Ten zwrot w politykach UE stawia nowe wyzwania przed polską polityką gospodarczą. Nowe instrumenty unijnej polityki przemysłowej – IPCEI, Net-Zero Industry Act, Critical Raw Materials Act, Chips Act czy CBAM – nie są wyłącznie katalogiem inicjatyw. To zestaw narzędzi, które mają budować zdolności, ograniczać zależności i przesunąć kontrolę nad kluczowymi węzłami wartości w stronę Europy. W praktyce oznacza to, że UE zaczyna grać o technologię i władzę w sposób bardziej selektywny, celowy i nastawiony na budowanie przewag, a nie jedynie na ustanawianie wspólnych reguł.

Ta zmiana rodzi dla Polski dylemat sprawczości: czy będziemy współtwórcą tej nowej architektury, czy jej biernym konsumentem? Dotychczasowy model rozwojowy Polski opierał się na skutecznej adaptacji – przyciąganiu inwestycji, absorpcji funduszy, integracji w łańcuchach wartości – i przyniósł realną konwergencję. Był to jednak model uczestnictwa, nie projektowania. W nowej fazie sama adaptacja może nie wystarczyć, ponieważ instrumenty UE nie tylko rozdzielają środki, lecz także wpływ i rentę technologiczną. Państwa, które współprojektują reguły, standardy i kryteria wsparcia, kształtują strukturę rynku oraz przepływ korzyści. Te, które wchodzą do procesu zbyt późno, implementują rozwiązania zaprojektowane gdzie indziej i ryzykują asymetrię wpływu oraz asymetrię korzyści.

W nowej Europie nie wystarczy dobrze korzystać z reguł rynku – trzeba współtworzyć reguły gry. Adaptacja daje wzrost, ale tylko współprojektowanie reguł, standardów i kryteriów wsparcia daje wpływ i rentę technologiczną.

Architektura nowej polityki przemysłowej UE

Zmiana unijnej polityki przemysłowej nie sprowadza się do jednego aktu prawnego ani do deklaracji o strategicznej autonomii czy bezpieczeństwie ekonomicznym. Reorientację najlepiej widać wtedy, gdy zestawimy ze sobą poszczególne instrumenty polityki przemysłowej, które razem tworzą spójną architekturę działania.

W tabeli poniżej pokazuję, że narzędzia takie jak CBAM, IPCEI, NZIA, CRMA, GAIA-X czy Global Gateway nie są już wyłącznie instrumentami sektorowymi. Każde z nich łączy formalny cel regulacyjny z funkcją strategiczną: warunkowaniem dostępu do rynku, budową przewag technologicznych, kontrolą infrastruktury lub kształtowaniem zależności zewnętrznych.

O ile kiedyś w polityce przemysłowej Unii dominowała logika horyzontalna – celem była poprawa ogólnych warunków konkurencji, a nie wskazywanie priorytetów sektorowych czy technologicznych – o tyle obecnie ma ona charakter selektywny. Koncentruje zasoby na wybranych technologiach, łańcuchach wartości i węzłach infrastrukturalnych, w których rozstrzygają się kwestie bezpieczeństwa oraz podział renty rozwojowej.

Tabela 1. Instrumenty nowej polityki przemysłowej UE i ich funkcja strategiczna

| Instrument | Formalny cel | Realna funkcja strategiczna | Co to oznacza w praktyce |
|--|----------------------------|---|--|
| CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism | Ochrona klimatu | Warunkowanie dostępu do rynku | Eksporterzy muszą dostosować się do unijnych standardów, aby sprzedawać w UE |
| IPCEI - Important Projects of Common European Interest | Wsparcie innowacji | Koncentracja zdolności technologicznych | Budowa europejskich „czempionów” w wybranych sektorach |
| NZIA - Net-Zero Industry Act | Transformacja energetyczna | Redukcja zależności od zewnętrznych dostawców | Priorytet dla produkcji w UE w sektorach czystych technologii |
| CRMA - Critical Raw Materials Act | Bezpieczeństwo surowcowe | Dywersyfikacja i kontrola łańcuchów dostaw | Selektywne partnerstwa i wsparcie wydobycia/przetwórstwa w UE |
| GAIA-X | Ochrona danych | Budowa infrastrukturalnej suwerenności | Ograniczenie zależności od globalnych platform cyfrowych |
| Global Gateway | Wsparcie rozwoju | Budowa sieci wpływu poza UE | Konkurencja o wpływy infrastrukturalne w krajach trzecich |

Źródło: Opracowanie własne.

Tradycyjna polityka przemysłowa została przeprogramowana: rynek stał się narzędziem selektywnego dostępu, regulacje klimatyczne – instrumentem warunkowania wymiany, a wsparcie innowacji – mechanizmem budowy skoncentrowanych zdolności technologicznych, a nawet unijnych czempionów.

Polityka kosmiczna jako test selektywnej polityki przemysłowej

Kiedy ponad dekadę temu badałem efekty członkostwa Polski w Europejskiej Agencji Kosmicznej, krajowa branża kosmiczna była w fazie instytucjonalnego uczenia się, a roczna składka Polski do ESA wynosiła ok. 30 mln euro

Polityka przemysłowa UE przestała być tłem dla rynku – stała się jego architektem. To już nie neutralne reguły, lecz selektywny wybór technologii i węzłów wartości decyduje o bezpieczeństwie i podziale renty rozwojowej.

(z czego 2/3 stanowiła składka na programy obowiązkowe, a 1/3 na programy opcjonalne). Kluczowe pytanie brzmiało wtedy prosto: czy obecność w ESA może przynieść trwały efekt przemysłowy, a nie wyłącznie naukowy? Dziś widać, że odpowiedź zaczyna być pozytywna, choć trwałość efektu przemysłowego

pozostaje funkcją skali i selektywności polskiego zaangażowania.

Branża kosmiczna staje się częścią nowej architektury przemysłowej Europy. Na Radzie Ministerialnej ESA w 2025 roku państwa członkowskie zadeklarowały rekordowe zobowiązania w wysokości ok. 22,3 mld euro na lata 2026–2028. Dla porównania, w 2022 roku deklarowano 16,9 mld euro na poprzedni trzyletni okres. Mówimy więc o wyraźnym wzroście skali zobowiązań, a nie o jednorocznym skoku budżetu. W tym samym czasie znacząco wzrosło zaangażowanie Polski. Na lata 2026–2028 zadeklarowano ok. 731 mln euro, z czego ok. 550 mln euro w programach opcjonalnych, które bezpośrednio generują kontrakty przemysłowe. To wyraźny skok względem wcześniejszego poziomu uczestnictwa, ale w relacji do ambicji technologicznych państwa i potencjału firm nadal jest to poziom umiarkowany. Świadczą o tym proporcje udziału w budżecie ESA: na Niemcy przypada 22,4%, na Francję 17%, a na Polskę jedynie 3%.

Kluczowe znaczenie ma mechanizm ESA. Wkład finansowy państwa nie jest klasyczną składką, lecz inwestycją w organizację międzyrządową, w której – zgodnie z zasadą geograficznego zwrotu – środki w dużej mierze wracają do krajowego przemysłu w postaci kontraktów, które nie stanowią pomocy publicznej. Skala subskrypcji przekłada się bezpośrednio na skalę uczestnictwa w konsorcjach i dostęp do *know-how*. Im wyższe i bardziej selektywne uczestnictwo w programach opcjonalnych, tym większy strumień zamówień i transferu technologii do krajowych firm – bez zakłócania konkurencji na wspólnym rynku.

W selektywnej polityce przemysłowej skala zaangażowania przekłada się na skalę wpływu. Sektor kosmiczny dobrze pokazuje, że nie wystarczy być obecnym – trzeba być na tyle mocno zaangażowanym, by współdecydować o kierunku technologii i strumieniu kontraktów.

Sektor kosmiczny ma przy tym wyraźny wymiar podwójnego zastosowania. Technologie rozwijane w ramach projektów ESA – od łączności i obserwacji Ziemi po przetwarzanie danych i komponenty satelitarne – wzmacniają zarówno gospodarkę cywilną, jak i zdolności w obszarze bezpieczeństwa. Pouczający jest przykład Grupy WB, której spółka WB Centrum Kompozytów uczestniczy w łańcuchu dostaw projektów realizowanych dla ESA. Kompetencje rozwijane w obszarze systemów kosmicznych mogą znajdować zastosowanie także w obszarze bezpieczeństwa i odwrotnie. Sprzyja to wejściu do europejskich łańcuchów dostaw oraz wzmacnianiu wiarygodności technologicznej. Pytanie nie brzmi więc, czy nas na to stać, lecz czy stać nas na zbyt małe zaangażowanie w ten obszar. Właśnie tam rozstrzyga się dziś część europejskiej gry o technologię oraz wpływy i władzę UE.

IPCEI i mechanizm asymetrii zaangażowania

Podobny problem – zbyt małego i mało selektywnego zaangażowania – widać w instrumentach nowej polityki przemysłowej UE, zwłaszcza w IPCEI, które opierają się na mechanizmie zbliżonym do modelu ESA. Program ten stanowi próbę połączenia zasobów państw i firm w odpowiedzi na globalną rywalizację, przy jednoczesnym zachowaniu reguł jednolitego rynku.

Mechanizm ten ma konsekwencje strukturalne. Ponieważ finansowanie IPCEI w dużej mierze opiera się na budżetach narodowych, państwa zdolne do większej mobilizacji kapitału szybciej zajmują strategiczne pozycje w konsorcjach, zwiększają strumień kontraktów dla własnych firm i wzmacniają krajowe ekosystemy technologiczne. Kraje o słabszej zdolności fiskalnej lub mniej selektywnej strategii przemysłowej wchodzą do projektów później i częściej pełnią role peryferyjne. W praktyce oznacza to nie tylko mniejszy udział w kontraktach, lecz także ograniczony wpływ na definiowanie priorytetów technologicznych, kryteriów wsparcia oraz architektury konsorcjów. W efekcie nowa polityka przemysłowa UE nie tylko otwiera przestrzeń dla selektywnego wsparcia, lecz także premiuje tych, którzy są w stanie szybciej i szerzej ponosić koszt ryzyka technologicznego.

W IPCEI stawką nie są tylko kontrakty, lecz miejsce w architekturze decyzji. Kto inwestuje więcej i szybciej, ten projektuje standardy – kto wchodzi późno, ten musi dostosować się do już ustalonych reguł.

Aby przejść do roli współprojektującego, Polska musiałaby w latach 2026–2028 wyraźnie zwiększyć zaangażowanie finansowe i skoncentrować budżet rządu 1,5–2,5 mld euro na dwóch–trzech wybranych falach IPCEI, a także uzyskać co najmniej jeden projekt z polskim liderem konsorcjum lub rolę lidera kluczowego pakietu roboczego (*work package*). Taka selektywna koncentracja jest konieczna, ponieważ bez niej Polska pozostanie beneficjentem transferów i poddostawcą

w cudzych architekturach technologicznych. Nie stanie się natomiast współtwórcą reguł, standardów i rozwiązań w węzłach decydujących o renie technologicznej.

Nawet tak zwiększone zaangażowanie w IPCEI byłoby nadal kwotowo niewielkie w porównaniu ze skalą wydatków na transformację klimatyczną czy obronność. Budowa czempionów wymaga jednak nie tylko dodatkowych środków, lecz także głębokich reform administracyjnych – bez nich ryzyko opóźnień, nadmiernej biurokracji i nadużyć pozostaje wysokie.

Nowa perspektywa finansowa UE: mniej transferów, więcej selekcji, większa stawka

Po 2027 roku skończy się komfort modelu opartego na wysokich transferach i niskiej selektywności. Nowa faza integracji będzie premiować tych, którzy inwestują w pozycję, a nie tylko w absorpcję środków.

Perspektywa kolejnego budżetu UE po 2027 roku będzie odmienna. Zmienia się układ priorytetów – rośnie znaczenie bezpieczeństwa, obronności, transformacji technologicznej i odporności gospodarczej. Równolegle zmienia się miejsce Polski w strukturze konwergencji, co w naturalny sposób ogranicza przestrzeń dla modelu rozwojowego opartego głównie na relatywnie wysokich transferach z UE. Nawet jeśli skala środków pozostanie istotna, to logika ich dystrybucji będzie silniej powiązana z celami strategicznymi oraz selektywnie definiowanymi zdolnościami przemysłowymi.

To prowadzi do prostej konsekwencji: w nowej fazie kluczowe jest nie tylko pytanie „ile pozyskamy”, lecz także „w jakiej roli wejdziemy”.

W warunkach selektywnej polityki przemysłowej UE środki i instrumenty nie są wyłącznie kanałem finansowania, lecz mechanizmem pozycjonowania. Przewagi powstają tam, gdzie koncentrują się kapitał, kompetencje i decyzje – czyli w konsorcjach, standardach, architekturze łańcuchów wartości oraz w instytucjonalnych kryteriach dostępu do rynku.

W nowej perspektywie unijnej nie wystarczy dobrze wydawać środki – trzeba inwestować w miejsce przy stole, przy którym ustalane są reguły. Kto ograniczy się do absorpcji, ten odda innym wpływ na podział korzyści.

Jeśli Polska nie przeorientuje swojej polityki przemysłowej – w szczególności nie przesunie ciężaru z dominacji klasycznej pomocy inwestycyjnej w stronę bardziej selektywnego wsparcia B+R oraz wejścia w formaty takie jak IPCEI czy ESA – pozostanie uczestnikiem nowej architektury, lecz nie będzie współtworzyć jej parametrów. W Europie, która coraz częściej traktuje politykę przemysłową jako narzędzie budowy technologii, pozycji i kontroli nad zależnościami, taka rola oznacza trwałe ryzyko asymetrii wpływu oraz asymetrii korzyści.

Ryzyka i pułapki nowej architektury

Nowa architektura niesie za sobą również innego rodzaju ryzyka.

Po pierwsze, część celów może być przeszacowana. Przykładem jest ambicja osiągnięcia 20% globalnej produkcji półprzewodników w ramach European Chips Act. Bez domknięcia kluczowych segmentów łańcucha wartości oraz bez odpowiedniej skali kapitału prywatnego cel ten może pozostać

bardziej deklaracją niż realnym, trwałym przesunięciem strukturalnym.

Po drugie, Europa chce przyciągać nowy przemysł, a jednocześnie podnosi koszty jego funkcjonowania – zwłaszcza poprzez wysokie ceny energii i szybkie tempo dekarbonizacji. Tworzy to napięcie między ambicją a konkurencyjnością.

Po trzecie, finansowanie oparte głównie na budżetach narodowych – jak w przypadku IPCEI – utrwała asymetrię między państwami o różnej przestrzeni fiskalnej, a więc odmiennej zdolności do „inwestowania w pozycję”.

Aby ograniczyć te ryzyka, UE potrzebuje silniejszych instrumentów finansowania wspólnego (w tym wspólnego długu) oraz bardziej inkluzyjnych zasad uczestnictwa, na przykład premii dla konsorcjów z udziałem państw peryferyjnych. Bez takich korekt nowa architektura może wzmocnić Europę na zewnątrz, lecz jednocześnie pogłębić asymetrię wewnątrz Unii.

Selektywna polityka przemysłowa może wzmocnić Europę, ale bez korekt może też utrwalić jej wewnętrzne podziały. W grze o technologię brak inwestycji w pozycję oznacza zgodę na zależność.

W tym sensie europejska polityka przemysłowa staje się nie tylko narzędziem konkurencyjności, lecz także mechanizmem dystrybucji pozycji i wpływu. Państwa, które nie inwestują w swoją rolę w tej architekturze, ryzykują peryferyzację, mimo formalnej obecności we wspólnych strukturach. ■

O AUTORZE

prof. **Mariusz-Jan Radło** – ekonomista, Kierownik Katedry Globalnych Współzależności Gospodarczych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Partner Zarządzający SEENDICO Doradcy Radło & Wspólnicy. Specjalizuje się w międzynarodowej ekonomii politycznej, polityce przemysłowej, konkurencyjności i strategiach państw w gospodarce światowej. Wykładowca w obszarze strategicznych i finansowych fuzji i przejęć (M&A). Dawniej pełnił funkcję Wicedyrektora ds. Naukowych Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Realizował również projekty doradcze m.in. dla Komisji Europejskiej, ministerstw gospodarczych, Biura Bezpieczeństwa Narodowego, ZUS, PLL LOT, Totalizatora Sportowego i POLREGIO. Ostatnio realizuje projekty dotyczące gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Gra o konkurencyjność UE – na czym polega, jak Polska może się w nią wpisać



ZBYSŁAW ZIEMACKI

Dyrektor, Departament Innowacyjności i Polityki Kosmicznej, Ministerstwo Rozwoju i Technologii



ANDRZEJ KUBISIAK

Zastępca Dyrektora, Departament Strategii, Ministerstwo Finansów

Globalizacja wchodzi w nową fazę. Rywalizacja technologiczna, fragmentaryzacja łańcuchów dostaw i napięcia geopolityczne sprawiają, że państwa i regiony ponownie sięgają po narzędzia aktywnej polityki przemysłowej. Unia Europejska próbuje odpowiedzieć na te wyzwania, przesuując ciężar z redystrybucji na konkurencyjność i zdolności technologiczne. Dla Polski oznacza to moment strategicznego wyboru: czy pozostanie wyłącznie beneficjentem integracji, czy dołączy do grona państw współkształtujących nową architekturę gospodarczą Europy.

Globalizacja, która przez trzy dekady po zakończeniu zimnej wojny sprzyjała integracji łańcuchów dostaw i optymalizacji kosztów, ulega dziś zasadniczej rewizji. Wojny handlowe, sankcje, agresja Rosji na Ukrainę, presja

regulacyjna i energetyczna oraz rywalizacja technologiczna między USA a Chinami zmieniły logikę funkcjonowania gospodarki światowej. Efektywność kosztowa przestała być jedynym kryterium – równie istotna stała się odporność.

W świecie rosnących napięć geopolitycznych konkurencyjność gospodarki przestaje opierać się wyłącznie na kosztach – jej fundamentem stają się odporność, technologia i zdolność do strategicznych inwestycji.

W tej nowej rzeczywistości Unia Europejska redefiniuje swoje podejście do rozwoju. Punktem odniesienia stały się rekomendacje przedstawione przez Mario Draghiego oraz Enrica Lettę, wskazujące na konieczność odbudowy zdolności inwestycyjnych

i technologicznych Europy. W praktyce oznacza to powrót do aktywnej polityki przemysłowej – nie w wersji protekcyjnej, lecz jako narzędzia korygowania ryzyka transformacji, koordynacji inwestycji oraz budowy zdolności w obszarach strategicznych.

Nowa architektura finansowa, cel – konkurencyjność

Kluczowym elementem tej zmiany ma być Europejski Fundusz Konkurencyjności (ok. 240 mld euro w perspektywie 2028–2034). Nie tworzy on nowych środków, lecz konsoliduje 14 istniejących instrumentów – w tym InvestEU, Europejski Fundusz Obronny, program „Cyfrowa Europa” oraz komponenty kosmiczne i zdrowotne – w jeden sprawnie zarządzany mechanizm.

Nowa architektura finansowa UE oznacza odejście od logiki redystrybucji na rzecz logiki konkurencyjności – środki trafią tam, gdzie powstają innowacje i zdolności do ich skalowania.

Wraz z programem Horyzont Europa nowy dział „Konkurencyjność” ma odpowiadać za ok. 30% budżetu UE, wobec ok. 17% obecnie. Oznacza to wyraźne przesunięcie ciężaru z klasycznej polityki spójności w stronę finansowania innowacji, skalowania technologii oraz projektów przemysłowych o znaczeniu strategicznym.

Zmienia się także kryterium alokacji środków – z geograficznego na jakościowe. Finansowanie ma trafiać tam, gdzie potencjał innowacyjny i zdolność do skalowania są

najwyższe. Uproszczenia administracyjne – „Single Gateway” i „Single Rulebook” – obniżą bariery wejścia, ale jednocześnie zwiększą presję konkurencyjną.

Polska – solidne fundamenty technologicznego awansu

Polska wchodzi w nową fazę z silnej pozycji makroekonomicznej. PKB przekroczył 1 bln USD, dynamika wzrostu gospodarczego w IV kwartale 2025 r. sięgnęła 4% r/r, inflacja spadła na początku 2026 roku do poziomu 2,2%, a liczba pracujących osiągnęła rekordowe 17,35 mln – najwięcej od 1989 r. Analitycy określają perspektywy makroekonomiczne na ten rok mianem scenariusza „gospodarki złotowłosej”, czyli stanu względnej równowagi. Dzięki solidnym fundamentom oraz podjętym działaniom prorozwojowym Polska ma szansę do 2030 roku niemal dogonić Wielką Brytanię pod względem PKB *per capita* (PPP) – według prognoz MFW różnica może wynosić zaledwie ok. 3%.

W dłuższej perspektywie model rozwojowy oparty na konkurencyjnych kosztach pracy oraz włączeniu w zagraniczne łańcuchy wartości napotyka jednak bariery strukturalne: niekorzystne trendy demograficzne, rosnące koszty pracy i presję regulacyjną. Polska zмага się także z tzw. luką dyfuzyjną – potrafi skutecznie pozyskiwać granty badawcze, lecz transfer technologii do przemysłu pozostaje

Silne fundamenty makroekonomiczne tworzą warunki do dalszego rozwoju, ale o przyszłej pozycji Polski zdecyduje zdolność do przejścia od wzrostu opartego na kosztach do rozwoju w oparciu o nowoczesne technologie i innowacje.

ograniczony. Adopcja AI w firmach wynosi ok. 9,8% przy średniej UE na poziomie 13,5%, a jedynie ok. 40% MŚP osiąga podstawowy poziom cyfryzacji, podczas gdy średnia dla UE wynosi 55%.

Energetyka – twardy fundament konkurencyjności

Transformacja energetyczna w Polsce ma skalę bezprecedensową. Budowa pierwszej elektrowni jądrowej w Choczewie (nakłady rzędu 8 mld zł w 2026 r.) oraz rozwój morskich farm wiatrowych, w tym projektu Baltica II o mocy 1,5 GW, czynią z Polski jeden z największych placów budowy energetyki w Europie.

Aby uniknąć asymetrii korzyści, rząd kładzie duży nacisk na tzw. *local content*. Porozumienia z Bankiem Gospodarstwa Krajowego mają na celu wsparcie lokalnych łańcuchów dostaw przy budowie elektrowni jądrowej, co ma zagwarantować, że miliardowe nakłady inwestycyjne pozostaną w polskiej gospodarce, budując kompetencje krajowych firm, a nie wyłącznie zagranicznych podwykonawców. Równolegle wdrażane są instrumenty wsparcia dla przemysłu energochłonnego (m.in. reforma taryf w ramach programu CISAF).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia oraz skuteczność w realizacji europejskich projektów, Polska jest wskazywana jako jeden z krajów o największej zdolności do wdrażania wielkoskalowych projektów odnawialnych źródeł energii w ramach obecnych funduszy. Europejski Fundusz Konkurencyjności w ramach „Clean Transition” (26,2 mld euro oraz dodatkowe 41 mld euro z Funduszu Innowacyjnego)

Transformacja energetyczna nie jest dziś wyłącznie projektem klimatycznym – staje się jednym z głównych filarów konkurencyjności gospodarczej i nowej reindustrializacji Europy.

będzie premiować państwa, które potrafią szybko dekarbonizować swój przemysł. Polska może w tym obszarze powalczyć o rolę lidera w produkcji czystych technologii (np. baterii czy komponentów dla farm wiatrowych), o ile uda się przyciągnąć kapitał prywatny dzięki mechanizmom gwarancyjnym Funduszu.

Utrzymanie konkurencyjnych cen energii jest nie tylko celem polityki klimatycznej, lecz także fundamentem reindustrializacji.

Technologie krytyczne: AI, półprzewodniki, kosmos

W obszarze „Digital Leadership” (51,5 mld euro) UE koncentruje się na rozwoju AI, półprzewodników oraz technologii kwantowych. W Polsce powstają Fabryki AI w Krakowie i Poznaniu (budżet ok. 700 mln zł), które mają stanowić zaplecze obliczeniowe dla biznesu i administracji. Równolegle wzmacniany jest potencjał ośrodków dysponujących potencjałem *dual-use* w obszarze półprzewodników, takich jak CEZAMAT na Politechnice Warszawskiej, co jest krokiem w stronę zabezpieczenia dostaw krytycznych komponentów. Suwerenność technologiczna Polski oznacza w tym kontekście budowę ekosystemu, w którym „polski pomysł ma polski kapitał”.

Nowa gra o suwerenność toczy się również w przestrzeni kosmicznej. Polska dwukrotnie

zwiększyła składkę do Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA) – do poziomu blisko 550 mln euro – przy czym środki te są bezpośrednio inwestowane w polskie przedsiębiorstwa sektora kosmicznego. List intencyjny dotyczący powstania Centrum ESA w Polsce oraz zakończenie prac nad Narodowym Systemem Informacji Satelitarnej stanowią dowód na to, że technologie kosmiczne stają się narzędziem sprawnego zarządzania państwem i gospodarką.

Kluczowe jest jednak przechodzenie od roli podwykonawcy do roli integratora łańcucha wartości – to właśnie integratorzy kumulują marże, *know-how* oraz efekty zewnętrzne.

W rywalizacji technologicznej o suwerenność wygrywają nie ci, którzy jedynie uczestniczą w łańcuchach dostaw, lecz ci, którzy potrafią je integrować i kontrolować ich kluczowe ogniwa.

Popyt publiczny i „mosty dyfuzji”

Aktywna polityka przemysłowa nie powinna polegać na selektywnym „wybieraniu zwycięzców”. Jej rolą jest raczej redukcja ryzyk inwestycyjnych oraz koordynacja zasobów. Jednym z kluczowych narzędzi może być inteligentnie projektowany popyt publiczny – zamówienia infrastrukturalne, energetyczne czy obronne, które włączają krajowe firmy w bardziej zaawansowane segmenty łańcuchów dostaw.

Jednocześnie konieczna jest budowa tzw. „mostów dyfuzji” – trwałych mechanizmów łączących uczelnie, instytuty badawcze, kapitał i przemysł. Bez zwiększenia zdolności

Skuteczna polityka przemysłowa polega na budowaniu mostów między wiedzą, kapitałem i przemysłem.

komercjalizacyjnych nawet najlepiej zaprojektowane instrumenty europejskie nie przełożą się na wzrost produktywności.

Jaka rola Polski w E6?

Członkostwo w formacie E6 – grupie sześciu największych gospodarek UE – zmienia pozycję Polski w procesie decyzyjnym. Oznacza realny wpływ na kształt przyszłych reguł jednolitego rynku, polityki konkurencji, zasad pomocy publicznej czy architektury finansowania innowacji.

W nowej fazie europejskiej polityki przemysłowej Polska nie może ograniczać się do implementacji przyjętych rozwiązań. Powinna aktywnie współkształtować instrumenty w taki sposób, aby wspierały konwergencję technologiczną, a nie utrzymywały podział na centrum i peryferie.

Podobnie wygląda sytuacja w kontekście Unii Oszczędności i Inwestycji (SIU), której celem powinno być nie tylko zwiększenie inwestycji transgranicznych, lecz także realne wzmocnienie zdolności rynku kapitałowego do finansowania wzrostu, innowacji i transformacji. To jeden z kluczowych obszarów działań dla państw E6. Polska już aktywnie działa w tym zakresie, ponieważ suwerenność oznacza również niezależność finansową. Budowa ekosystemu kapitałowego (OKI, ETF-y, Innovate Poland, PFR DeepTech) ma do 2040 roku przynieść nawet 100 mld zł nowego kapitału

inwestycyjnego. To paliwo dla polskich „jednoróżców” i dużych korporacji, które coraz odważniej realizują akwizycje zagraniczne – w 2025 roku wartość polskich przejęć za granicą przekroczyła 1 mld USD.

Czas jako czynnik strategiczny

Geopolityczne okno możliwości, otwarte przez fragmentaryzację globalizacji, nie będzie zjawiskiem długotrwałym. W warunkach rosnącej rywalizacji technologicznej przewaga wynika z szybkości podejmowania decyzji, przewidywalności regulacyjnej oraz zdolności do mobilizacji kapitału.

Polityka przemysłowa nie jest dziś ideologicznym wyborem – jest odpowiedzią na

strukturalną zmianę w gospodarce światowej. Dla Polski stawką jest przejście od modelu imitacyjnego do modelu kreatywnego.

Członkostwo Polski w grupie sześciu największych gospodarek UE należy przełożyć na realny wpływ na kształt przyszłych reguł jednolitego rynku, polityki konkurencji, zasad pomocy publicznej czy architektury finansowania innowacji.

Pytanie nie brzmi więc, czy grać w tę grę. Pytanie brzmi, czy wykorzystamy moment, w którym możemy współdecydować o zasadach rozgrywki. ■

O AUTORACH

Zbysław Ziemacki – ekonomista, ekspert w obszarze rozwoju innowacji oraz wspierania współpracy między środowiskiem naukowym a sektorem gospodarczym. Dyrektor Departamentu Innowacyjności i Polityki Kosmicznej w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, gdzie odpowiada m.in. za politykę innowacyjną, projekty z obszarów wsparcia nowych technologii w tym technologii kosmicznych i dual-use oraz strategię rozwoju startupów. Posiada wieloletnie doświadczenie w projektowaniu i realizacji inicjatyw ukierunkowanych na zwiększanie konkurencyjności gospodarki, w tym ocenie efektywności programów wykorzystujących środki publiczne na badania i rozwój i innowacje. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Szkoły Głównej Handlowej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Andrzej Kubisiak – Zastępca Dyrektora Departamentu Strategii w Ministerstwie Finansów (od grudnia 2025 roku). W latach 2018–2025 pracował w Polskim Instytucie Ekonomicznym, gdzie od 2020 roku współprowadził go pełniąc funkcję Zastępcy Dyrektora. Wcześniejsze doświadczenie zdobywał pracując dla wielu podmiotów prywatnych, głównie z sektorów: bankowego, finansowego i HR, gdzie rozwijał kompetencje doradcze wspierane analityką danych. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego na wydziale Socjologii, a także studiów MBA w Polskiej Akademii Nauk w Instytucie Nauk Ekonomicznych. Autor publikacji naukowych i raportów z zakresu analizy trendów na rynku pracy oraz procesów migracyjnych.

ROZDZIAŁ IV.

**DROGI DO
SUWERENNOŚCI
GOSPODARCZEJ**

Suwerenność w nowej rzeczywistości – jak stać się węzłem?



ANDRZEJ HALESIAK

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

Świat wchodzi w fazę trwałej niestabilności, w której dotychczasowe reguły globalizacji przestają obowiązywać. Dla państw średniej wielkości, obok tempa rozwoju, kluczowa staje się zdolność do zachowania sprawczości w warunkach fragmentaryzacji, presji geopolitycznej i rywalizacji technologicznej. Polska staje przed wyzwaniem zdefiniowania własnej roli w nowym porządku – tak, aby nie być jedynie przedmiotem cudzych decyzji.

Świat, w którym dziś funkcjonuje Polska, przechodzi fundamentalną zmianę. Skończyła się epoka stabilnej globalizacji i czytelnych reguł. Wchodzimy w rzeczywistość, którą coraz częściej określa się mianem „nowego średniowiecza”: świat policentryczny, pełen nakładających się zależności, stref wpływów i konfliktów – gospodarczych, technologicznych, informacyjnych, a także militarnych. To zmiana logiki funkcjonowania systemu międzynarodowego, niosąca istotne konsekwencje dla krajów takich jak Polska.

W takim świecie pytanie o strategię państwa nabiera nowego wymiaru. Nie chodzi już tylko o tempo wzrostu czy „doganianie Zachodu”. Chodzi o zdolność do zachowania sprawczości i wyboru własnej ścieżki rozwoju w warunkach trwałej niestabilności.

Koniec pewnej drogi

Polska osiągnęła w ciągu jednej generacji bardzo dużo. Przeszliśmy drogę od peryferyjnej gospodarki postkomunistycznej do dwudziestej gospodarki świata. Zbudowaliśmy nowoczesną infrastrukturę, silny sektor eksportowy oraz relatywnie odporny system finansowy.

W skali globalnej pozostajemy jednak graczem średnim. Nie jesteśmy mocarstwem zdolnym narzucać reguły gry. Nie jesteśmy też na tyle mali, by „schować się”, zejść z linii globalnych konfrontacji. Jesteśmy wystarczająco duzi, by inni musieli brać nas pod uwagę – szczególnie ze względu na nasze położenie geograficzne – ale zbyt mali, by samodzielnie wpływać na porządek międzynarodowy.

To właśnie tutaj kończy się logika prostego nadrabiania dystansu. I to z dwóch powodów.

Po pierwsze – zmieniliśmy się my sami. PKB na mieszkańca, w ujęciu nominalnym, zbliża się do 30 tys. dolarów. Stajemy się zbyt drodzy, by konkurować jedynie ceną, a jednocześnie wciąż za słabo zaawansowani technologicznie, by konkurować i wyróżniać się innowacyjnością. Dotychczasowy model rozwoju – oparty na absorpcji kapitału i technologii, rosnącej otwartości, konwergencji instytucjonalnej i taniej pracy – wyczerpuje się.

Polska zakończyła etap rozwoju oparty na prostym nadrabianiu dystansu. Dotychczasowy model wyczerpał się zarówno dlatego, że kraj osiągnął pozycję średniego gracza, jak i dlatego, że globalizacja przestała gwarantować stabilne warunki wzrostu. W nowej rzeczywistości o znaczeniu państwa decyduje już nie tyle tempo konwergencji, lecz jego rola systemowa i pozycja zajmowana w sieci globalnych zależności.

Po drugie – zmienił się świat wokół nas. Globalizacja, która przez trzy dekady działała na naszą korzyść, wchodzi w fazę fragmentaryzacji. Łańcuchy dostaw skracają się i regionalizują. Handel stał się narzędziem rywalizacji geopolitycznej. Dostęp do technologii, surowców i kapitału nie jest już gwarantowany przez same mechanizmy rynkowe – coraz częściej wymaga pozycji politycznej i zdolności negocjacyjnych. Świat, w którym wystarczyło „robić swoje” i czekać na konwergencję, przestał istnieć.

Rozpad świata, jaki znamy, przyspiesza. Integracja gospodarcza, która miała zapewniać pokój i wzajemną zależność powstrzymującą konflikty, stała się narzędziem przymusu – a nawet „bronią” w rękach wielkich mocarstw. Cła przestały być wyłącznie instrumentem polityki handlowej; służą dziś egzekwowaniu ustępstw politycznych i blokowaniu rozwoju konkurentów. Kontrola nad łańcuchami dostaw stała się formą nacisku – czego przykładem są embarga technologiczne wobec Chin czy odcięcie Rosji od krytycznych komponentów. Dostęp do surowców i półproduktów przestał być kwestią czysto rynkową – podlega kalkulacjom geopolitycznym.

Współzależność gospodarcza miała być gwarantem stabilności, tymczasem w obecnej rzeczywistości stała się ona przyczyną podatności na wstrząsy. Państwa, które zakładały, że partnerstwo handlowe powstrzyma agresję lub zabezpieczy dostęp do krytycznych zasobów, przekonują się, że w momentach napięcia zależności te wykorzystywane są do szantażu. To fundamentalna zmiana logiki systemu międzynarodowego – nie powrót do sztywnych bloków, lecz wejście w świat płynnych koalicji, przejściowych aliansów i zmiennych pól konfrontacji, w którym przewidywalność ustępuje stanowi ciągłej niepewności.

W tej nowej rzeczywistości o pozycji państwa decyduje nie tylko tempo wzrostu, lecz jego rola systemowa – miejsce, jakie zajmuje w sieci globalnych powiązań. Nie wielkość, lecz znaczenie dla innych partnerów.

Suwerenność jako oś

W tej sytuacji kluczowym pojęciem staje się suwerenność – rozumiana jednak inaczej

niż w klasycznych sporach ideologicznych. Suwerenność nie jest dziś autarkią, nie stoi też w sprzeczności ze współpracą międzynarodową. Jest zdolnością do podejmowania kluczowych decyzji bez przymusu zewnętrznego oraz do świadomego wyboru zależności, na które dane państwo się zgadza.

Brzmi abstrakcyjnie? Oto przykład. Niemcy przez lata budowały swoją pozycję gospodarczą w oparciu o rosyjski gaz – świadomie, licząc, że współzależność gospodarcza zniechęci Rosję do agresji. Strategia ta się nie powiodła. W lutym 2022 roku Niemcy nie mogły wprowadzić pełnego embarga, ponieważ oznaczałoby to paraliż przemysłu. Utraciły zdolność wyboru – a to właśnie utrata suwerenności w jej praktycznym wymiarze.

Podobnie jest z technologią. Państwo, które nie kontroluje kluczowych systemów IT w administracji publicznej czy infrastrukturze krytycznej, może formalnie pozostać niezależne, ale w praktyce traci możliwość samodzielnego działania w momencie kryzysu. Suwerenność nie jest ideologią. To test: czy w sytuacji napięcia możemy działać zgodnie z własnymi interesami, czy też jesteśmy sparaliżowani przez zależności, których wcześniej nie uznaliśmy za krytyczne?

W istocie jednym z kluczowych wymiarów suwerenności we współczesnym świecie jest zdolność do wytrzymywania nacisków – ekonomicznych, politycznych i technologicznych. Aby ją zachować, państwa muszą dążyć do strategicznej autonomii w wybranych, kluczowych obszarach:

energetyce, obronności, bezpieczeństwie żywnościowym, dostępie do minerałów krytycznych oraz finansach. Nie oznacza to autarkii – żaden kraj nie jest w stanie osiągnąć pełnej samowystarczalności. To raczej świadome budowanie odporności w punktach krytycznych: tam, gdzie nagła blokada dostaw, sankcje czy presja zewnętrzna mogą sparaliżować podstawowe funkcje państwa.

Suwerenność we współczesnym świecie nie polega na izolacji, lecz na zdolności wyboru zależności i wytrzymywania nacisków w momentach kryzysu. Dlatego suwerenność powinna być nie hasłem politycznym, lecz nadrzędnym kryterium porządkującym wszystkie obszary polityki publicznej.

Państwo, które dysponuje własnymi źródłami energii lub zdywersyfikowanymi łańcuchami dostaw, stabilnymi rezerwami żywności, zdolnościami produkcji kluczowych komponentów obronnych, dostępem do surowców strategicznych oraz autonomicznym systemem finansowym, jest w stanie podejmować decyzje w oparciu o własne interesy – nawet w warunkach napięć międzynarodowych. Pozostaje podmiotem, a nie przedmiotem gry.

Największym błędem byłoby traktowanie suwerenności jako jednego z wielu obszarów polityki publicznej – obok przemysłu, energetyki czy obronności. W rzeczywistości powinna ona stać się kryterium nadrzędnym, przenikającym wszystkie te obszary: wyznaczającym granice kompromisu, określającym, gdzie ustępstwa są

dopuszczalne, a gdzie przebiegają czerwone linie. Czego nie możemy oddać, bo utracimy zdolność działania?

Dotychczasowa strategia Polski opierała się w dużej mierze na zakotwiczeniu w NATO i Unii Europejskiej, przy założeniu względnie stabilnego porządku międzynarodowego. Dziś to założenie nie jest już wystarczające. Sojusze pozostają istotnym elementem naszego bezpieczeństwa, ale nie mogą być jego jedynym filarem. Potrzebujemy własnych źródeł wpływu – takich, które sprawiają, że jesteśmy dla sojuszników nie tylko beneficjentem ochrony, lecz partnerem wnoszącym realną wartość.

Państwa – węzły wpływu

W tym miejscu pojawia się kluczowa koncepcja: państw – węzłów wpływu.

Dane państwo pełni funkcję węzła wpływu, gdy jego znaczenie systemowe wykracza poza jego potencjał demograficzny czy gospodarczy, ponieważ kontroluje krytyczne punkty w sieciach zależności – bezpieczeństwa, technologii, energii, logistyki czy regulacji. Państwa tego typu nie dominują świata. Pomijanie ich przez innych aktorów polityki międzynarodowej jest jednak bardzo kosztowne. Ich siła polega na centralności, a nie na skali.

Dobrym przykładem takiego państwa jest Tajwan. Kraj liczący 23 miliony mieszkańców, formalnie nieuznawany przez większą część społeczności międzynarodowej, funkcjonujący w cieniu potężnego sąsiada. A jednak jego rola w globalnych łańcuchach wartości – zwłaszcza w produkcji

zaawansowanych półprzewodników – sprawia, że bezpieczeństwo Tajwanu staje się strategicznym wyzwaniem dla Stanów Zjednoczonych, Japonii i całego Zachodu.

Państwa średniej wielkości nie budują dziś siły poprzez skalę, lecz poprzez znaczenie w kluczowych sieciach zależności. Kontrola nad „czułymi punktami” – w zakresie technologicznym, logistycznym, energetycznym czy regulacyjnym – sprawia, że stają się trudne do ominięcia i strategicznie niezbędne. Ich realna władza polega nie na dominacji, lecz na byciu elementem, bez którego system nie działa.

Dlaczego? Ponieważ ponad 90% najbardziej zaawansowanych chipów na świecie produkuje jedno przedsiębiorstwo: TSMC. Bez nich nie ma iPhone'ów, nie ma nowoczesnych systemów rakietowych ani zaawansowanych technologii wojskowych. Tajwan nie jest chroniony dlatego, że jest słabszy. Jest chroniony dlatego, że jest niezbędny.

Podobną logikę – choć w mniejszej skali – widać w innych przypadkach. Holandia kontroluje kluczowy element globalnego łańcucha produkcji półprzewodników: firmę ASML, jedyne go producenta maszyn do litografii ekstremalnie ultrafioletowej (EUV), bez których nie da się wytwarzać najnowocześniejszych chipów. Kiedy Stany Zjednoczone chciały zablokować Chinom dostęp do tej technologii, musiały negocjować z Holandią – krajem blisko sześćdziesięciokrotnie mniejszym od USA.

Singapur z kolei zbudował swoją pozycję jako globalny hub finansowy, logistyczny

i regulacyjny – miejsce, przez które przechodzą kluczowe strumienie kapitału, towarów i danych w regionie Azji Południowo-Wschodniej.

Co łączy te przypadki? Żadne z tych państw nie jest mocarstwem w klasycznym sensie. Wszystkie natomiast konsekwentnie budowały swoją pozycję w sieci globalnych zależności. Nie próbowały być silne we wszystkim – zamiast tego identyfikowały „czułe punkty” i umieszczały je w centrum swojej strategii.

Polska węzłem wpływu?

Polska ma realny potencjał, by również pójść podobną drogą. Nie poprzez kopiowanie cudzych modeli, lecz dzięki wykorzystaniu własnych atutów strategicznych: położenia geograficznego, potencjału gospodarki oraz pozycji w strukturach europejskich.

Bezpieczeństwo. Polska może stać się kluczowym integratorem wschodniej flanki NATO – nie tylko jako konsument sprzętu wojskowego, lecz także jako współproducent zdolności obronnych. Już dziś jesteśmy największym odbiorcą amerykańskiego uzbrojenia w Europie. To jednak dopiero początek.

Wojna w Ukrainie pokazała, że nowoczesny konflikt zbrojny to nie tylko tradycyjny sprzęt – czołgi czy myśliwce – lecz przede wszystkim amunicja, drony, systemy rozpoznania, infrastruktura typu *dual-use* (czyli taka, która ma zastosowania cywilne i wojskowe) oraz zdolność do szybkiej naprawy i odtwarzania sprzętu. Polska może stać się regionalnym hubem serwisowym i produkcyjnym dla NATO: miejscem napraw, magazynowania

amunicji, szkolenia personelu i testowania nowych rozwiązań. Państwo, bez którego nie da się zaplanować obrony regionu, istotnie wzmacnia swoją pozycję negocjacyjną wobec sojuszników.

Energia. Polska ma szansę pełnić rolę regionalnego stabilizatora energetycznego. Znajdujemy się na skrzyżowaniu kluczowej infrastruktury gazowej (Baltic Pipe, terminale LNG), elektroenergetycznej (interkonektory z Niemcami, Czechami, Słowacją, Litwą i Szwecją) oraz – w perspektywie – wodorowej.

Kryzysy energetyczne z 2022 roku pokazały, że bezpieczeństwo energetyczne stało się jednym z głównych narzędzi władzy. Kraj, który potrafi magazynować gaz, bilansować system elektroenergetyczny i redystrybuować zasoby w sytuacji napięcia, staje się krytycznym elementem stabilności regionu. Nie wymaga to bycia producentem – potrzebna jest kontrola nad infrastrukturą i posiadanie zdolności operacyjnych.

Polska może wzmocnić swoją pozycję nie przez imitowaną mocarstwowość, lecz przez świadome budowanie znaczenia w tych obszarach, gdzie krzyżują się bezpieczeństwo, energia, przemysł i regulacje. Państwo, które staje się integratorem kluczowych zdolności i infrastruktury regionu, zyskuje wpływ nie dzięki skali, lecz dlatego, że staje się niezbędne.

Przemysł i logistyka. Polska leży na głównych osiach transportowych Wschód–Zachód oraz Północ–Południe. Przez nasz kraj przechodzi rosnący strumień towarów związanych ze

skracaniem łańcuchów dostaw (*nearshoring*, *friendshoring*), a w przyszłości także z odbudową Ukrainy. Warunkiem wykorzystania tego potencjału jest jednak odejście od biernego modelu „montowni” na rzecz selektywnego budowania kompetencji w obszarach o znaczeniu strategicznym – tam, gdzie przenikają się sektor cywilny i obronny. Produkcja komponentów do pojazdów elektrycznych, baterii, zaawansowanych materiałów czy elektroniki to obszary, w których możemy budować swoje znaczenie jako państwa węzłowego. Musimy jednak przestać myśleć wyłącznie w kategoriach niskich kosztów pracy.

Regulacje i standardy. W Unii Europejskiej realna władza coraz częściej materializuje się nie w deklaracjach politycznych, lecz w normach technicznych, standardach i regulacjach. Kto współtworzy te reguły, ten kształtuje warunki gry dla całego rynku.

Polska ma potencjał, by przejść z roli *rule-takera* do *rule-maker* – wymaga to jednak świadomej inwestycji w kompetencje instytucjonalne oraz zdolność budowania koalicji tematycznych. Konkretnie: większej obecności polskich urzędników w kluczowych komitetach technicznych UE, większej liczby polskich ekspertów w grupach roboczych oraz aktywnego udziału polskich przedsiębiorstw w procesach normalizacyjnych. Nie brzmi to spektakularnie, lecz właśnie tam rozstrzyga się, kto będzie beneficjentem, a kto ofiarą przyszłych regulacji.

Instrumenty węzłowości: instytucje, sieci i kapitał intelektualny

Budowa węzłów wpływu nie opiera się wyłącznie na twardej infrastrukturze ani na pojedynczych projektach inwestycyjnych.

W długim horyzoncie decydują o niej instytucje oraz sieci – formalne i nieformalne – które kumulują wiedzę, kompetencje i relacje. To one sprawiają, że państwo staje się trwałym punktem odniesienia, a nie jedynie chwilowym beneficjentem sprzyjającej koniunktury.

W tym kontekście, strategicznym zasobem staje się diaspora. Polska dysponuje jednym z największych potencjałów migracyjnych w Europie – szacunki mówią o 15–20 milionach Polaków i osób polskiego pochodzenia rozszanych po całym świecie. W samej tylko Wielkiej Brytanii, Niemczech i Stanach Zjednoczonych mieszka ponad 5 milionów Polaków. Są wśród nich inżynierowie zatrudnieni w globalnych firmach technologicznych, naukowcy na czołowych uczelniach, specjaliści sektora finansowego oraz przedsiębiorcy. To ogromny, w dużej mierze niewykorzystany, zasób.

Kraje takie jak Izrael, Indie czy Irlandia od dawna traktują swoje diaspory nie jako zjawisko wyłącznie społeczne, lecz jako element strategii państwowej. Izrael buduje sieci funduszy *venture capital* zarządzanych przez diasporę, które inwestują w izraelskie startupy i łączą je z globalnymi rynkami. Indie uruchomiły program OCI (Overseas Citizen of India), oferujący diasporze ułatwienia w prowadzeniu biznesu i inwestowaniu – w efekcie co roku transferowane są do kraju dziesiątki miliardów dolarów. Irlandia stworzyła Global Irish Network – formalną platformę łączącą wpływowych Irlandczyków na całym świecie z rządem i biznesem.

Kolejnym istotnym elementem budowy węzłowości jest przyciąganie globalnych

knowledge hubs. Państwa pełniące rolę węzłów wpływu nie tylko wysyłają talenty – przyciągają także instytucje produkujące wiedzę i kształtujące debatę. To aspekt często niedoceniany, a zarazem krytyczny dla budowania centralności.

Węzłowość państwa warto budować nie tylko poprzez infrastrukturę, lecz również poprzez instytucje, sieci i kapitał intelektualny. Państwa zyskują znaczenie w międzynarodowych sieciach zależności, gdy potrafią przyciągać wiedzę i ludzi oraz oddziaływać na międzynarodową debatę publiczną. W pozornie mało widowiskowych sieciach i gremiach, rozstrzyga się realny wpływ na procesy zachodzące w świecie.

Dobrym przykładem jest Wiedeń. Miasto o populacji porównywalnej z Warszawą jest siedzibą ponad 40 organizacji międzynarodowych – od OBWE i MAEA po liczne agendy ONZ. Nie jest to przypadek: Austria konsekwentnie budowała pozycję „pośrednika”, oferując infrastrukturę, wsparcie finansowe i sprzyjające otoczenie dyplomatyczne. W efekcie Wiedeń stał się miejscem spotkań ekspertów, dyplomatów i decydentów z całego świata, co dodatkowo wzmacnia pozycję Austrii jako węzła wpływu.

Podobną rolę pełni Genewa – miasto liczące zaledwie 200 tys. mieszkańców, będące siedzibą WTO, WHO, Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża oraz dziesiątek innych organizacji międzynarodowych. Szwajcaria nie jest mocarstwem, ale kontroluje przestrzeń, w której toczy się globalna debata o handlu, zdrowiu i prawach człowieka.

Polska mogłaby pójść podobną ścieżką. Warszawa ma potencjał, by stać się regionalnym hubem wiedzy o Europie Wschodniej, bezpieczeństwie energetycznym oraz transformacji gospodarczej.

Przyciągnięcie takich instytucji wymaga nie tylko konkurencyjnej oferty finansowej, lecz także spójnej narracji wyjaśniającej, dlaczego to właśnie Polska jest naturalnym miejscem dla tego typu aktywności. W naszym przypadku ta narracja jest czytelna: jesteśmy krajem udanej transformacji systemowej, dziś na linii frontu transformacji energetycznej, najbliższej wojny w Ukrainie i w centrum debaty o przyszłości NATO oraz Unii Europejskiej. Kluczowe jest jednak przełożenie tej opowieści na konkretne propozycje instytucjonalne.

Obecność globalnych *knowledge hubs* musi iść w parze z rozwojem krajowych ośrodków analitycznych i think tanków. Singapur – mimo populacji liczącej zaledwie 6 milionów mieszkańców – posiada kilka czołowych think tanków o zasięgu globalnym (ISEAS, RSIS). Holandia dysponuje renomowanym Clingendael Institute. Są to instytucje, które kształtują debatę nie tylko w swoich państwach, lecz także w całych regionach.

Polska ma rosnące środowisko eksperckie, ale pozostaje ono zbyt słabo zintegrowane z procesami decyzyjnymi i zbyt mało obecne w międzynarodowej debacie. Potrzebujemy instytucji zdolnych do wieloletniej, pogłębionej pracy analitycznej, budowania trwałych relacji z zagranicznymi ośrodkami oraz dostarczania wysokiej jakości ekspertyz decydentom. Nie chodzi przy tym o kolejne „rządowe” think tanki, lecz o wsparcie

niezależnych ośrodków posiadających realną zdolność oddziaływania.

Centralność państwa w globalnych sieciach nie wynika wyłącznie z infrastruktury fizycznej, lecz także z obecności w kluczowych gremiach, komitetach i platformach współpracy. To tam zapadają decyzje dotyczące standardów, regulacji i przyszłych inwestycji.

Polska powinna w sposób systematyczny budować swoją obecność w:

- komitetach technicznych UE (m.in. normalizacja, cyberbezpieczeństwo, AI),
- sieciach współpracy obronnej NATO (szkolenia, logistyka, badania i rozwój),
- platformach współpracy energetycznej (ENTSO-E, regionalne huby gazowe),
- międzynarodowych organizacjach branżowych (np. SEMI w sektorze półprzewodników).

To praca żmudna i mało spektakularna. Ale właśnie tam rozstrzyga się, kto znajdzie się w centrum sieci, a kto pozostanie na jej peryferiach.

Koalicyjność jako kompetencja strategiczna

Węzeł wpływu nie funkcjonuje w izolacji. Jego siła polega na zdolności do organizowania współpracy wokół własnych interesów – w taki sposób, by inne państwa dostrzegały w niej także wartość dla siebie. To zasadniczo różni się od klasycznej dyplomacji, która koncentruje się na negocjowaniu w ramach już istniejących formatów. Koalicyjność oznacza umiejętność tworzenia nowych układów współpracy, odpowiadających na realne potrzeby grupy państw i sytuujących Polskę w ich centrum.

Dobrym przykładem jest Nordic-Baltic Eight (NB8) – nieformalna, a zarazem niezwykle skuteczna platforma współpracy państw nordyckich i bałtyckich. Nie opiera się ona na traktatach, wielkich szczytach ani rozbudowanej biurokracji. Zamiast tego funkcjonują w jej ramach regularne konsultacje na poziomie ministrów, skoordynowane stanowiska w NATO i Unii Europejskiej oraz wspólne projekty infrastrukturalne. NB8 sprawia, że osiem małych i średnich państw uzyskuje realny wpływ na decyzje europejskie – ponieważ działa jako spójny blok.

Polska ma potencjał, by budować podobne koalicje – na własnych warunkach i wokół własnych priorytetów. Możliwych kierunków jest kilka.

- **Koalicja wschodniej flanki NATO.** Polska, państwa bałtyckie, Rumunia i Bułgaria mają wspólny interes w postaci wzmocnienia wschodniej flanki Sojuszu, lecz nie zawsze występują z jednolitym stanowiskiem. Gdyby Polska zainicjowała formalną platformę koordynacji – na wzór NB8 – grupa ta mogłaby wspólnie negocjować rozmieszczenie sił, inwestycje w infrastrukturę *dual-use* czy priorytety zakupowe. Efektem byłby większy wpływ na decyzje NATO, lepsze warunki kontraktów obronnych oraz silniejsza pozycja wobec sojuszników zachodnich.
- **Koalicja energetyczna Europy Środkowej.** Polska, Czechy, Słowacja, Węgry oraz państwa bałtyckie stoją przed podobnymi wyzwaniami: dywersyfikacją dostaw gazu, rozbudową magazynów, integracją odnawialnych źródeł energii i określeniem przyszłej roli energetyki jądrowej. Mogą konkurować o te same źródła finansowania

i tych samych dostawców – albo stworzyć wspólną platformę zakupową i inwestycyjną, która zwiększy ich siłę przetargową wobec dostawców LNG, producentów reaktorów SMR czy funduszy unijnych. Taka koalicja mogłaby również wspólnie negocjować z Komisją Europejską warunki transformacji energetycznej.

- **Hub odbudowy Ukrainy.** Odbudowa Ukrainy to projekt wart setki miliardów dolarów, rozłożony na dekady. Polska posiada tu naturalne przewagi: bliskość geograficzną, rozwiniętą infrastrukturę logistyczną oraz doświadczenie transformacji gospodarczej. Aby jednak realnie je wykorzystać, konieczne jest stworzenie platformy łączącej polskie przedsiębiorstwa, ukraińskich partnerów oraz zachodnie fundusze i instytucje finansowe. Mogłaby to być formalna instytucja – na wzór funduszy odbudowy tworzonych po II wojnie światowej – która nie tylko finansowałaby projekty, lecz także koordynowała standardy, certyfikację, szkolenia i transfer wiedzy. Gdyby Polska stała się naturalnym węzłem, przez który przepływają kapitał, kompetencje i technologie do Ukrainy, automatycznie zwiększyłoby to naszą centralność w europejskim systemie.
- **Wspólne zamówienia obronne.** Koalicje nie muszą ograniczać się do dyplomacji – mogą opierać się także na wspólnych zakupach. Polska, państwa bałtyckie, Rumunia, a potencjalnie także Finlandia i Szwecja, mogłyby wspólnie zamawiać systemy obrony powietrznej, amunicję, drony czy infrastrukturę *dual-use*. Większa skala oznacza niższe ceny, lepsze warunki transferu technologii oraz silniejszą

pozycję negocjacyjną wobec producentów, zwłaszcza amerykańskich.

W warunkach fragmentaryzacji ładu międzynarodowego realną siłą państwa średniego buduje umiejętność skutecznego inicjowania i integrowania koalicji, w których pełnimy centralną rolę.

Wszystkie te przykłady łączy jedno: polski węzeł wpływu nie może polegać na dominacji, to zdolność organizowania współpracy korzystnej dla wszystkich stron – przy jednoczesnym umiejscowieniu Polski w roli integratora. Państwo, które potrafi projektować i utrzymywać takie układy, staje się elementem niezbędnym dla funkcjonowania systemu. I właśnie w tym sensie koalicyjność jest dziś jedną z kluczowych kompetencji suwerennego państwa.

Suwerenność technologiczna

Budowa węzła wpływu wymaga nie tylko kontroli nad infrastrukturą fizyczną, lecz także nad technologiami, które są krytyczne dla jej funkcjonowania. Bez suwerenności technologicznej centralność staje się iluzoryczna – można być hubem logistycznym, a jednocześnie tracić kontrolę nad systemami zarządzającymi tym hubem; można pełnić rolę integratora energetycznego, lecz pozostawać zależnym od cudzych rozwiązań w zakresie sterowania siecią.

Suwerenność technologiczna staje się dziś jednym z kluczowych wymiarów suwerenności państwa w ogóle. Nie oznacza ona samowystarczalności – ta w świecie globalnych

łańcuchów wartości pozostaje iluzją – lecz zdolność do kontrolowania technologicznych „czułych punktów”, od których zależy ciągłość funkcjonowania państwa w okresach napięć.

Kryzysy ostatnich lat – pandemia, wojna, narastające napięcia geopolityczne – pokazały, że brak dostępu do kluczowych technologii może w krótkim czasie sparaliżować całe sektory gospodarki oraz podstawowe funkcje administracji. Suwerenność technologiczna nie polega na posiadaniu wszystkiego, lecz na dokonywaniu świadomych wyborów: które kompetencje są krytyczne dla utrzymania naszej pozycji węzłowej?

W świecie rywalizacji technologicznej państwo zachowuje realną suwerenność nie wtedy, gdy próbuje być samowystarczalne, lecz wtedy, gdy kontroluje kluczowe technologiczne „czułe punkty”, od których zależy jego zdolność działania w momentach kryzysu.

W polskich warunkach na pierwszy plan wysuwają się cztery obszary: technologie cyfrowe (sztuczna inteligencja, przetwarzanie danych, cyberbezpieczeństwo), technologie energetyczne, technologie obronne oraz technologie *dual-use*. To właśnie w tych dziedzinach Polska powinna budować swoją pozycję węzłową – nie jako tania montownia, lecz jako współtwórca krytycznych kompetencji.

Kluczowe jest jednak to, że suwerenność technologiczna nie rodzi się wyłącznie w firmach ani na uczelniach. Wymaga państwa zdolnego do pełnienia roli architekta

ekosystemu: wyznaczania priorytetów, tworzenia stabilnych ram regulacyjnych, wykorzystywania zamówień publicznych jako narzędzia rozwoju oraz budowy instytucji zdolnych do długofalowej koordynacji.

Państwo, które potrafi świadomie budować swoją suwerenność technologiczną, zwiększa nie tylko bezpieczeństwo wewnętrzne. Staje się także bardziej atrakcyjnym partnerem w sojuszach, bardziej wpływowym uczestnikiem procesów regulacyjnych oraz bardziej centralnym elementem europejskich sieci współzależności. W świecie narastającej rywalizacji technologicznej to właśnie ta zdolność coraz częściej decyduje o realnej pozycji państwa.

Nasz strategiczny wybór

Świat narastającej fragmentaryzacji brutalnie obnaża słabości państw reaktywnych. Odpowiadanie na kryzysy zamiast ich wyprzedzania prowadzi do stopniowej utraty sprawczości. Polska stoi dziś przed fundamentalnym wyborem: czy pozostać krajem reagującym na zmiany, czy stać się państwem zdolnym je antycypować i wykorzystywać.

Taka zmiana wymaga odejścia od myślenia peryferyjnego. Polska nie jest skazana ani na rolę zaplecza, ani na funkcję biernego uczestnika cudzych projektów. Dysponuje potencjałem, by pełnić rolę systemową – jako węzeł bezpieczeństwa, energii, przemysłu, regulacji, a także wiedzy i debaty strategicznej w tej części Europy. To właśnie taka centralność – oparta nie tylko na zasobach materialnych, lecz również na kapitale intelektualnym i sieciach współpracy – decyduje dziś o realnej sile państw średnich.

Co to oznacza w praktyce? Warunkiem koniecznym jest podporządkowanie polityki rozwojowej przyrzeczeniu suwerenności – rozumianej nie jako symbol czy hasło polityczne, lecz jako praktyczna miara zdolności działania: wyboru zależności, ochrony kluczowych kompetencji oraz ich wzmocnienia w warunkach kryzysu. Każda istotna decyzja inwestycyjna, regulacyjna czy instytucjonalna powinna przechodzić prosty test: czy wzmocnia naszą centralność, czy nas od niej oddala?

W świecie trwałej niepewności realną siłę państwa buduje nie zdolność reagowania na kryzysy, lecz umiejętność zwiększania swojego międzynarodowego znaczenia poprzez węzłowość.

Skuteczna strategia węzłowa nie może opierać się na rozproszonych inicjatywach sektorowych ani na doraźnej współpracy instytucji. Wymaga silnej, centralnej koordynacji – ośrodka zdolnego do wyznaczania priorytetów, synchronizacji działań i rozliczania efektów w długim horyzoncie. Nie chodzi tu o centralizację operacyjną, lecz o funkcję integratora i architekta ekosystemu, w którym mogą działać różnorodni interesariusze: administracja publiczna, spółki infrastrukturalne, instytucje finansowe, sektor prywatny oraz środowiska naukowe i eksperckie.

Szczególną rolę odgrywają w tym procesie instytucje rozwojowe – banki rozwojowe, agencje inwestycyjne oraz fundusze publiczne i *quasi*-publiczne. Dysponują one instrumentami finansowymi, kompetencjami analitycznymi oraz zdolnością do

podejmowania ryzyka długoterminowego. W strategii węzłowej mogą pełnić funkcję dźwigni – uruchamiającej kapitał prywatny, projekty międzynarodowe oraz partnerstwa publiczno-prywatne.

Równie istotne jest włączenie biznesu i środowisk eksperckich nie na etapie konsultacji, lecz współodpowiedzialności za realizację. Budowa węzła wpływu wymaga trwałych platform współpracy, wspólnych agend oraz mechanizmów uczenia się – procesu, który musi wykraczać poza cykle wyborcze i logikę polityczną pojedynczych kadencji.

Kluczowe znaczenie ma konsekwencja. W świecie „nowego średniowiecza” państwa, które często zmieniają kurs, szybko tracą wiarygodność – a wraz z nią zdolność do budowania roli węzłowej. Bez minimalnego konsensusu elit politycznych i administracyjnych żadna strategia oparta na centralności nie ma szans powodzenia. Nie chodzi tu o pełną zgodę, lecz o uznanie podstawowego faktu: że pozycja Polski w nowym porządku międzynarodowym musi być przedmiotem świadomego projektu, a nie rezultatem zdarzeń losowych.

Jeśli strategia węzłowa ma być czymś więcej niż koncepcją, potrzebuje konkretnych działań. Jednym z pierwszych powinno być powołanie Rady Strategii Węzłowej – ciała koordynacyjnego działającego na poziomie premiera, łączącego kluczowe resorty (obrona, energia, przemysł, cyfryzacja) z instytucjami rozwojowymi oraz przedstawicielami biznesu i nauki. Jej zadaniem byłoby zmapowanie krytycznych zależności oraz priorytetyzacja

inwestycji i działań niezbędnych do uczynienia z Polski państwa o realnej sile oddziaływania.

Alternatywa jest prosta. Polska może pozostać krajem reagującym na cudze decyzje i liczącym, że wynikający z tego dryf nie zaprowadzi jej na mielizny. Może też świadomie zdefiniować

swoją rolę w nowym porządku – jako państwo o znaczeniu systemowym dla bezpieczeństwa, energii i stabilności regionu. W świecie bez stałych reguł to właśnie centralność, a nie sama wielkość, staje się najcenniejszym zasobem, który może wynieść Polskę do zupełnie innej ligi. ■

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 rozpoczął 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).

Obronność – historyczne okno dla polskiej gospodarki



MIKOŁAJ RACZYŃSKI

Wiceprezes Zarządu ds. Inwestycji, Polski Fundusz Rozwoju

Znajdujemy się w erze napięć geopolitycznych, które wymuszają trwałą zmianę podejścia do bezpieczeństwa. W konsekwencji Europa przestawia się na długoterminowe myślenie o obronności, a wydatki w tym obszarze będą rosły co najmniej przez najbliższą dekadę. Warto potraktować je jako potencjalny impuls rozwojowy dla gospodarki – Polska ma dzięki nim szansę zbudować kompetencje w nowych technologiach obronnych: od oprogramowania i cyberbezpieczeństwa po systemy kosmiczne i rozwiązania *dual-use*. Pytanie brzmi, czy wykorzystamy to historyczne okno możliwości i uczynimy z sektora obronnego jeden z motorów napędowych polskiego rozwoju?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski
– redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.*

Czy można powiedzieć, że znajdujemy się obecnie w momencie przełomowym dla polskiego sektora obronnego?

W mojej ocenie jest to moment absolutnie przełomowy. W różnych częściach świata coraz częściej wybuchają konflikty zbrojne, z wojną w Ukrainie na czele, które potwierdzają, że mamy do czynienia z długotrwałą, strukturalną zmianą w globalnym systemie bezpieczeństwa. Europa reaguje na nią, przestawiając się na długoterminowe myślenie o bezpieczeństwie i zdolnościach obronnych.

W praktyce oznacza to, że wydatki na obronność już rosną i będą rosły nie w horyzoncie

jednego cyklu czy jednego roku, lecz co najmniej w perspektywie dekady. Pojawiają się także nowe instrumenty, takie jak chociażby SAFE, które łączą finansowanie zakupów obronnych z budową europejskiej bazy przemysłowej.

To wszystko powoduje, że jako Polska powinniśmy traktować obronność nie tylko jako projekt zakupowy czy *stricte* militarny,

Mamy dziś do czynienia ze strukturalną zmianą w globalnym systemie bezpieczeństwa, która wymusza powrót do długoterminowego myślenia o obronności. Jeśli wydatki na bezpieczeństwo będą i tak rosły przez najbliższą dekadę, warto potraktować je również jako projekt rozwojowy dla gospodarki.

ale również jako projekt rozwojowy dla gospodarki. Ten moment jest unikalny i powinniśmy zrobić wszystko, aby wykorzystać go jak najlepiej. Nie ograniczamy się zatem wyłącznie do importu sprzętu, lecz budujemy trwałe kompetencje w tym – w dużej mierze dla Europy nowym – sektorze gospodarczym. Mamy szansę stać się w tej przestrzeni jednym z europejskich liderów.

Chodzi zatem o potraktowanie wydatków na obronność jako pewnego rodzaju motoru napędowego dla polskiej gospodarki?

Nadrzędnym celem pozostaje oczywiście zdolność do obrony w sensie militarnym – to jest punkt wyjścia i absolutny priorytet. Równolegle toczy się jednak drugi, bardzo istotny proces: budowanie własnych zdolności oraz kompetencji przemysłowych i technologicznych.

Przemysł obronny potrzebuje przede wszystkim przewidywalności zamówień w horyzoncie wieloletnim. Firmy nie budują mocy produkcyjnych ani zespołów inżynierskich na bazie pojedynczych kontraktów – potrzebują widoczności popytu na kilka lat do przodu.

W dłuższej perspektywie może się on przełożyć na większą suwerenność technologiczną. W sytuacjach kryzysowych najbezpieczniej jest opierać się na rozwiązaniach, które powstają u nas. Jeśli jesteśmy właścicielami danej technologii czy rozwiązania, mamy pewność, że możemy korzystać z niego w sposób w pełni samodzielny.

Alternatywą jest poleganie na zewnętrznych dostawcach – zarówno w zakresie technologii, jak i komponentów czy materiałów. To z kolei zawsze w pewnym stopniu ogranicza suwerenność państwa oraz jego realne zdolności obronne.

Jakie zatem warunki muszą zostać spełnione, aby zwiększone wydatki na obronność przełożyły się na trwały rozwój polskich firm, a nie wyłącznie na wzrost importu sprzętu?

Wskazałbym trzy podstawowe warunki. Po pierwsze – przewidywalność zamówień w horyzoncie wieloletnim. Przedsiębiorstwa nie budują mocy produkcyjnych ani nie zatrudniają zespołów inżynierskich na podstawie pojedynczych kontraktów. Potrzebują widoczności popytu na kilka lat do przodu.

Dlatego tak ważne są instrumenty takie jak chociażby SAFE, które mogą zapewnić polskim producentom – a także firmom włączonym w łańcuch wartości sektora obronnego – wieloletnie kontrakty oraz stabilne finansowanie. To zupełnie inna logika funkcjonowania niż poruszanie się w rocznych cyklach budżetowych, w których nigdy do końca nie ma pewności, czy w danym roku znajdą się odpowiednie środki.

A drugi warunek?

Drugim elementem jest realne włączenie polskich firm w łańcuch wartości sektora obronnego. Chodzi tu przede wszystkim o produkcję, ale także o serwis i utrzymanie sprzętu w kraju, integrację systemów i komponentów czy rozwój oprogramowania – tak, aby jak najwięcej kompetencji rozwijało się w Polsce: w polskich spółkach i w ramach

polskiej myśli technologicznej. Tylko wtedy wydatki obronne przełożą się nie tylko na zdolności militarne, ale również na rozwój gospodarki i krajowego przemysłu.

Co jest trzecim filarem?

Trzecim warunkiem jest dostęp do kapitału. Aby wszystko, o czym mówię, mogło się wydarzyć, firmy muszą mieć możliwość finansowania wzrostu i skalowania działalności. Branża obronna charakteryzuje się długimi cyklami rozwojowymi oraz bardzo wysokimi wymaganiami jakościowymi, dlatego potrzebny jest stabilny kapitał wzrostowy.

Największą przestrzeń do rozwoju polskich firm widzę w obszarze nowych technologii obronnych, gdzie dystans do światowych liderów szybko się zmniejsza. Przewagę można tam budować dzięki szybkości działania, kompetencjom inżynierskim oraz bliskości realnego pola walki – zwłaszcza w takich dziedzinach jak oprogramowanie, cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja czy systemy dowodzenia i rozpoznania.

Jeśli chodzi o finansowanie tradycyjnego sektora zbrojeniowego – tego związanego z produkcją „twardego” sprzętu wojskowego – jesteśmy dziś w coraz lepszym miejscu. Projekty te zaczynają mieć zapewniony *off-take*, czyli realne zamówienia, co bezpośrednio przekłada się na ich bankowalność. Równolegle dostępne są instrumenty pozabankowe – od mechanizmu SAFE, przez Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności, po zaangażowanie PFR czy Funduszu Inwestycji Kapitałowych.

Czy zatem są nadal jakieś luki w finansowaniu projektów obronnych, które warto byłoby systemowo wypełnić?

Najwięcej pracy pozostaje do wykonania w obszarze młodych firm technologicznych. Mam tu na myśli spółki, które pracują nad prototypami i nowymi technologiami, ale nie mają jeszcze dużych kontraktów ani stabilnych przychodów.

Dlatego tak ważne jest dalsze wzmocnienie polskiego sektora *venture capital* oraz zwiększanie udziału kapitału prywatnego. Dzięki temu firmy te mogłyby rozwijać się w Polsce i pozostawać częścią krajowego ekosystemu, zamiast być na wczesnym etapie przejmowane przez inwestorów z Europy Zachodniej czy ze Stanów Zjednoczonych, gdzie rynek *venture capital* i *private equity* jest znacznie bardziej rozwinięty.

Jeżeli mówimy o łańcuchu wartości w sektorze obronnym, to w których jego segmentach polskie firmy mają dziś realną szansę budować własne kompetencje, a gdzie musimy opierać się raczej na już istniejących i sprawdzonych rozwiązaniach zagranicznych?

Skoro mówimy o momencie przełomowym, to w zasadzie w każdym elemencie łańcucha wartości pojawia się szansa na budowanie kompetencji. Oczywiście w niektórych segmentach dystans do światowych liderów jest większy, ale w innych zdecydowanie mniejszy. Do pierwszej grupy zaliczyłbym ciężki przemysł obronny. Samolotów takich jak F-16 nie produkujemy i zapewne przez jeszcze długi czas nie będziemy w stanie produkować tej klasy maszyn samodzielnie.

Nie oznacza to jednak, że w wielu innych obszarach nie możemy stopniowo nadrobić różnicy technologicznej. Największą przestrzeń do tego widzę w zakresie nowych technologii obronnych – tam dystans do światowych liderów jest mniejszy, a przewagę można budować dzięki szybkości działania, kompetencjom inżynierskim oraz bliskości realnego pola walki w Ukrainie, co pozwala szybciej testować i wdrażać rozwiązania w praktyce.

Mam tu na myśli przede wszystkim oprogramowanie, cyberbezpieczeństwo, sztuczną inteligencję czy systemy dowodzenia i rozpoznania. W tych obszarach polskie spółki zaczynają już pokazywać swoją wartość i są coraz częściej dostrzegane również na rynkach międzynarodowych jako wiarygodni partnerzy technologiczni.

Jakie jeszcze elementy łańcucha wartości mogą być dla polskich firm szczególnie perspektywiczne?

Duży potencjał tkwi także w integracji systemów, modernizacji sprzętu oraz łączeniu sensorów i efektorów w spójne systemy operacyjne. Istotnym obszarem są również komponenty i podzespoły, zwłaszcza w elektronice. Polska od lat ma w tym segmencie silne kompetencje w sektorze cywilnym, dlatego istnieje realna możliwość przenoszenia tych doświadczeń do branży obronnej.

Kolejnym ważnym elementem jest obszar MRO, czyli serwisu, utrzymania i naprawy sprzętu. Budowane dziś w Europie zdolności obronne będą wymagały stałej obsługi technicznej, modernizacji oraz wsparcia

logistycznego, a to tworzy duże możliwości dla krajowych firm.

Warto także wspomnieć o sektorze kosmicznym. Analiza danych satelitarnych oraz wykorzystanie danych rozpoznawczych to dziś jeszcze stosunkowo młoda branża, ale właśnie ze względu na zmieniającą się sytuację geopolityczną może ona w najbliższych latach bardzo szybko rosnąć. W tym obszarze Polska zaczyna być już postrzegana jako jeden z ciekawych i dynamicznie rozwijających się ośrodków.

Silny sektor obronny nie może opierać się wyłącznie na państwowych czempionach. Potrzebuje także szerokiego ekosystemu prywatnych firm, które budują kompetencje technologiczne, know-how i wartość dodaną w krajowej gospodarce.

Jak powinna wyglądać rola kapitału publicznego w rozwoju sektora obronnego – gdzie państwo powinno być aktywne, a gdzie koncentrować się raczej na usuwaniu barier?

W sektorze obronnym państwo z natury rzeczy odgrywa bardzo aktywną rolę, ponieważ często jest jedynym albo jednym z nielicznych zamawiających. W praktyce to zazwyczaj ministerstwa obrony czy podległe im agencje generują popyt na tego typu rozwiązania i technologie.

Natomiast rola kapitału publicznego powinna koncentrować się na byciu katalizatorem rozwoju – tak, aby mobilizować powstawanie nowych firm i nowych przedsięwzięć

technologicznych. Z perspektywy polskiej gospodarki bardzo ważne jest również to, aby sektor obronny nie opierał się wyłącznie na państwowych czempionach, lecz także na szerokim ekosystemie firm prywatnych, które mogą budować kompetencje technologiczne, *know-how* oraz wartość dodaną w naszym kraju.

Dobrym przykładem takiego podejścia jest program PFR Deep Tech. W jego ramach PFR wnosi kapitał publiczny do funduszy *venture capital*, które następnie inwestują w młode spółki technologiczne – w tym zwłaszcza w firmy rozwijające technologie obronne oraz rozwiązania podwójnego zastosowania. Dzięki temu, że sektor publiczny jest jednym z inwestorów w takich funduszach, mogą one pozyskiwać dodatkowe środki od inwestorów prywatnych.

Powstaje w ten sposób efekt mnożnikowy – łączna pula kapitału dostępnego dla młodych firm jest znacznie większa niż początkowy wkład środków publicznych. W praktyce oznacza to rolę państwa jako podmiotu, który mobilizuje nowych inwestorów, pomaga budować rynek kapitałowy i umożliwia rozwój prywatnych firm technologicznych.

Poruszył Pan wcześniej wątek skalowania polskich firm prywatnych. Na ile są one dziś gotowe do tego procesu i jakie bariery najbardziej je ograniczają?

Największym wyzwaniem – o czym wspominałem już wcześniej – pozostaje finansowanie młodych spółek technologicznych, które dopiero rozwijają swoje rozwiązania.

Są to często firmy na bardzo wczesnym etapie rozwoju, pracujące nad prototypami i nowymi technologiami. Przedsięwzięcia tego typu wymagają zaangażowania kapitału wysokiego ryzyka, czyli finansowania typu *venture capital*.

Siły zbrojne powinny w większym stopniu umożliwić testowanie prototypów rozwijanych przez firmy technologiczne. Taka współpraca pozwala szybciej identyfikować wartościowe rozwiązania i zwiększa szansę, że nowe technologie przełożą się zarówno na zdolności obronne, jak i rozwój gospodarczy.

Jeśli natomiast chodzi o bariery niezwiązane *stricto* z kwestią finansowania, firmy działające w sektorze obronnym muszą przejść liczne procesy certyfikacyjne oraz spełnić wymagania związane z bezpieczeństwem przemysłowym. Procedury te są oczywiście potrzebne, pozwalają zachować odpowiedni poziom rygoru, ale w przypadku młodych firm wydłużają drogę do skalowania i wejścia do łańcucha dostaw. Dlatego warto ją skracać tam, gdzie to możliwe.

Dobrym rozwiązaniem byłoby także ułatwienie testowania prototypów przez siły zbrojne. Taka współpraca pozwoliłaby firmom technologicznym lepiej rozumieć potrzeby wojska, a armii – szybciej identyfikować wartościowe rozwiązania. W efekcie zwiększałoby to szansę, że rozwijane technologie zostaną skutecznie skomercjalizowane i przełożą się na realną wartość zarówno dla gospodarki, jak i systemu obronnego.

Na początku naszej rozmowy podkreślał Pan, że nadrzędnym celem inwestycji obronnych jest wzmocnienie zdolności militarnych naszego kraju. Z kolei rozwój gospodarczy oraz wzrost konkurencyjności polskich firm są ważne, ale pozostają celem równoległym. Jak to pogodzić?

To bardzo dobre pytanie, ale nie ma na nie jednej prostej odpowiedzi. Co więcej, ten dylemat nie dotyczy wyłącznie sektora obronnego, lecz także wielu innych obszarów gospodarki.

Generalnie budowanie lokalnych kompetencji ma największy sens w obszarach zdolności krytycznych – tam, gdzie szczególnie zależy nam na zachowaniu kontroli nad technologią, dostępem do surowców czy bezpieczeństwem kluczowych procesów gospodarczych. Pandemia była dobrym przykładem pokazującym, jak ważne jest posiadanie własnych zdolności w niektórych strategicznych sektorach. W takich obszarach można czasem pozwolić sobie na pewne ustępstwa w zakresie kosztów czy konkurencyjności, ponieważ priorytetem jest bezpieczeństwo i samowystarczalność. W segmentach mniej krytycznych przestrzeń na takie ustępstwa jest oczywiście mniejsza.

Nie oznacza to jednak, że nie powinniśmy wspierać polskich producentów,

Im sprawniej będziemy zarządzać przepływem technologii między sferą wojskową a cywilną, tym większa szansa, że staną się one jednym z motorów modernizacji gospodarki. Technologie dual-use i sektor kosmiczny mogą w najbliższych latach odegrać kluczową rolę rozwojową.

przedsiębiorców czy krajowej myśli technologicznej. Trzeba jednak robić to w sposób, który nie będzie prowadził do ograniczania konkurencji – ta bowiem pozostaje jednym z najważniejszych motorów rozwoju i poprawy jakości.

Technologie *dual-use* coraz częściej wskazywane są jako obszary łączące bezpieczeństwo z modernizacją gospodarki. Na czym polega ta zależność?

W historii gospodarki wielokrotnie obserwowaliśmy przepływ technologii między sektorem obronnym a cywilnym. Klasycznymi przykładami są internet czy GPS – rozwiązania, które powstały na potrzeby wojskowe, a z czasem znalazły powszechne zastosowanie w gospodarce cywilnej.

Ten proces działa również w drugą stronę. Wiele technologii rozwijanych pierwotnie na rynku cywilnym znajduje dziś zastosowanie w obszarze bezpieczeństwa i obronności. Dobrym przykładem są technologie satelitarne czy systemy obserwacji Ziemi, które mają zarówno znaczenie militarne, jak i cywilne.

Typowymi przykładami sektora *dual-use* są obecnie technologie oparte na sztucznej inteligencji, wspierające cyberbezpieczeństwo, czy też związane z produkcją zaawansowanych materiałów czy łącznością satelitarną.

Gdzie widzi Pan najmocniejsze strony Polski w obszarze technologii podwójnego zastosowania?

W znacznej mierze pokrywają się one z segmentami łańcucha wartości, o których już wcześniej rozmawialiśmy – Polska

ma realny potencjał przede wszystkim w obszarze nowych technologii obronnych. Chodzi między innymi o analizę danych satelitarnych i danych rozpoznawczych w sektorze kosmicznym, ale także o rozwój oprogramowania, systemów dowodzenia, cyberbezpieczeństwo czy produkcję komponentów i podzespołów elektronicznych.

Mamy w kraju firmy, które już dziś odgrywają istotną rolę w tym obszarze. Dobrym przykładem jest WB Electronics, producent m.in. systemów bezzałogowych, który coraz mocniej rozwija się w obszarze nowoczesnych technologii obronnych.

Polska ma dziś szansę wejść do europejskich łańcuchów dostaw i konsorcjów przemysłowych jako partner, a nie tylko klient kupujący gotowy sprzęt. Jeśli dobrze wykorzystamy ten moment, możemy zbudować trwałe kompetencje przemysłowe i technologiczne, zanim europejski rynek obronny ponownie się ustabilizuje i zamknie dla nowych graczy.

Często obok technologii *dual-use* wskazuje się także sektor kosmiczny – jaką może on odegrać rolę?

Sektor kosmiczny buduje dziś fundamentalną infrastrukturę dla nowoczesnej gospodarki cyfrowej. Mówimy tu o danych satelitarnych, obserwacji Ziemi, systemach nawigacji czy łączności. Technologie te mają rosnące znaczenie zarówno z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa, jak i funkcjonowania gospodarki – od transportu i logistyki, przez rolnictwo, aż po zarządzanie kryzysowe.

Im lepiej będziemy zarządzać przepływem technologii między sferą wojskową a cywilną, tym większa szansa, że niektóre z tych rozwiązań staną się jednym z głównych motorów modernizacji gospodarki. Dlatego właśnie sektor *dual-use* oraz technologie kosmiczne mogą w najbliższych latach odegrać bardzo ważną rolę rozwojową.

Chciałbym jeszcze zapytać o szerszy kontekst europejski. Czy można powiedzieć, że Europa – zarówno w obszarze obronności, jak i sektora kosmicznego – dopiero się dziś „organizuje”?

Rzeczywiście można powiedzieć, że Europa dopiero wsiada do pociągu, jakim jest budowa i rozwój nowoczesnych technologii obronnych. W pewnym sensie jest to naturalna konsekwencja tego, że przez wiele lat korzystaliśmy z tzw. dywidendy pokoju. W tamtym czasie intensywne inwestycje militarne nie wydawały się aż tak pilne.

Dzisiaj sytuacja geopolityczna wygląda inaczej. Świat się zmienił, zmieniają się także reguły gry. Wiemy już, że przynajmniej w perspektywie najbliższej dekady Europa oraz państwa Unii Europejskiej będą musiały konsekwentnie rozwijać swoje zdolności obronne.

Jakie ma to znaczenie dla Polski?

Z jednej strony jest to ogromne wyzwanie, ale z drugiej – bardzo duża szansa dla nowych graczy, nowych gospodarek i nowych firm. Mówimy o ogromnym strumieniu środków, które będą kierowane do sektora obronnego. Jeśli spojrzymy na samą Polskę, wydatki na obronność sięgają dziś około 200 miliardów złotych rocznie, czyli

blisko 5 proc. PKB. To bardzo duże środki, pochodzące oczywiście od podatników. Warto więc, aby – poza wzmacnianiem zdolności obronnych – przekładały się one również na rozwój krajowego przemysłu i kompetencji technologicznych.

Jak wspominałem na początku naszej rozmowy, właśnie teraz otwiera się swego rodzaju okno możliwości. Polska ma szansę wejść do europejskich łańcuchów dostaw i konsorcjów przemysłowych jako partner, a nie tylko jako klient kupujący gotowy sprzęt. Jeśli dobrze wykorzystamy ten moment, możemy zbudować trwałe kompetencje przemysłowe i technologiczne oraz stać się ważnym uczestnikiem europejskiego rynku obronnego – zanim ten rynek ponownie się ustabilizuje i zamknie dla nowych graczy.

Na koniec chciałbym zapytać o perspektywę najbliższej dekady – jak powinien wyglądać polski ekosystem *defence*, aby stał się jednym

z filarów bezpieczeństwa i odporności gospodarczej kraju?

Myślę, że o sukcesie będziemy mogli mówić wtedy, gdy za 10 lat będzie w naszym kraju działać kilkadziesiąt spółek – państwowych, prywatnych albo opartych na kapitale mieszanym – które będą w skali globalnej, a przynajmniej europejskiej, projektować, produkować i dostarczać technologie oraz sprzęt nie tylko dla polskiej armii, lecz także dla naszych sojuszników.

Wokół tego ekosystemu powinna powstać realna przewaga technologiczna. To oznacza własne kompetencje, rozwój krajowych technologii oraz tworzenie wysokopłatnych miejsc pracy. Jeżeli uda się to osiągnąć, sektor obronny nie będzie postrzegany wyłącznie jako koszt budżetowy, lecz jako jeden z filarów bezpieczeństwa państwa i odporności gospodarczej kraju. W ostatecznym rozrachunku powinno to przełożyć się również na wzrost dobrobytu obywateli – to właśnie byłby najlepszy miernik sukcesu. ■

O ROZMÓWCY

Mikołaj Raczyński – menedżer rynku kapitałowego i ekonomista, odpowiadający za kształtowanie strategii inwestycyjnych oraz alokację kapitału wspierającą długoterminowy rozwój gospodarczy. Członek Rady Przyszłości przy Prezisie Rady Ministrów, gdzie uczestniczy w pracach nad rekomendacjami dotyczącymi długoterminowego wzrostu gospodarczego, innowacyjności i rozwoju technologicznego. Wiceprezes i Chief Investment Officer Polskiego Funduszu Rozwoju odpowiedzialny za decyzje inwestycyjne oraz budowę i zarządzanie zdywersyfikowanym portfelem aktywów o wartości ok. 30 mld zł, obejmującym bezpośrednie inwestycje strategiczne, finansowanie dłużne oraz inwestycje na rynkach publicznych, a także inwestycje realizowane w formule LP, w tym *private equity*, *private debt* i *venture capital*. Nadzoruje zespoły inwestycyjne (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz wyznacza długoterminową strategię inwestycyjną Funduszu. Wcześniej pełnił funkcję Członka Zarządu Noble Funds TFI oraz był związany z czeską grupą inwestycyjną WOOD&Company, gdzie odpowiadał za rozwój działalności inwestycyjnej w Polsce. Laureat nagród Złoty Portfel za wyniki inwestycyjne oraz wyróżnień dla najlepszego analityka makroekonomicznego. Posiada tytuł CFA, licencję doradcy inwestycyjnego oraz certyfikat ESG Investing CFA Institute. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Politechniki Warszawskiej.

Suwerenność energetyczna to projekt cywilizacyjny



DR ADAM B. CZYŻEWSKI
Główny Ekonomista, Orlen S.A.

Suwerenność energetyczna coraz rzadziej oznacza sam dostęp do paliw czy zdolność ich wytwarzania. W świecie narastających napięć geopolitycznych, deglobalizacji łańcuchów dostaw oraz przyspieszonej transformacji klimatycznej staje się ona znacznie szerszym projektem państwowym – obejmującym technologie, przemysł, infrastrukturę, kapitał ludzki oraz zdolność do prowadzenia długofalowej strategii. Kraje, które osiągnęły w tym obszarze trwałą niezależność, nie zaczynały od elektrowni czy rurociągów, lecz od odpowiedzi na pytanie, jaką rolę chcą odgrywać w gospodarce światowej i jaki model rozwoju chcą budować w długim horyzoncie.

Suwerenność energetyczna nie polega dziś na prostej samowystarczalności paliwowej. W warunkach narastającej niestabilności geopolitycznej, deglobalizacji łańcuchów dostaw oraz przyspieszonej transformacji klimatycznej jej istotą staje się zdolność państwa do kontroli technologii, przemysłu oraz infrastruktury energetycznej. Energia przestała być wyłącznie sektorem infrastrukturalnym – stała się kluczowym instrumentem długoterminowej konkurencyjności gospodarczej oraz bezpieczeństwa państwa.

Kraje, które zbudowały w tym obszarze trwałą przewagę, traktują energię jako element projektu przemysłowo-technologicznego (cywilizacyjnego), a nie wyłącznie jako obszar regulacji i inwestycji infrastrukturalnych.

Najpoważniejszym zagrożeniem pozostaje tu błąd sekwencyjny, polegający na szybkim przyroście mocy wytwórczych bez równoległych inwestycji w sieci, magazyny energii oraz kompetencje przemysłowe i technologiczne.

Niezależność energetyczna nie zaczyna się od energii

Myśląc o suwerenności energetycznej, najczęściej wyobrażamy sobie elektrownie, rurociągi, farmy wiatrowe oraz magazyny gazu. Tymczasem wszystkie kraje, które faktycznie zapewniły sobie trwałą suwerenność energetyczną, zaczynały od zupełnie innego pytania. Nie pytały, jaką energię wytwarzać, lecz kim chcą być jako państwo, gospodarka i społeczeństwo.

Francja, Dania, Niemcy czy Hiszpania nie budowały swojej pozycji energetycznej jako projektu sektorowego. Tworzyły ją jako element szerszej wizji cywilizacyjnej. Energia była konsekwencją tej wizji, a nie jej punktem wyjścia.

Suwerenność energetyczna nie zaczyna się od paliw, lecz od zdolności państwa do kontrolowania technologii, przemysłu i infrastruktury. Kraj naprawdę niezależny energetycznie nie tylko produkuje energię, ale także kontroluje system, który ją wytwarza, przesyła i rozwija.

Na przykład Dania nie stworzyła globalnego czempiona w turbinach wiatrowych dlatego, że brakowało jej energii elektrycznej. Zrobiła to dlatego, że zdecydowała się być krajem nowoczesnego przemysłu technologicznego, niezależnym od geopolitycznych wstrząsów na rynkach surowców. Turbiny wiatrowe były odpowiedzią na pytanie o to, kim Dania chce być, a nie reakcją na bieżący problem energetyczny.

Z kolei Niemcy to przypadek kraju, który wiedział, kim chce być jako państwo, i zainwestował więcej niż ktokolwiek w transformację energetyczną, ale popełnił kilka błędów strategicznych. Niemcy priorytetyzowały szybkość transformacji energetycznej kosztem stabilności gospodarczej. Do głównych błędów należały: uzależnienie od rosyjskiego gazu, zamknięcie wszystkich elektrowni jądrowych oraz zbyt wolne (względem zamierzeń) tempo transformacji ku odnawialnym źródłom

energii. Doświadczenie Niemiec warto zatem potraktować jako ostrzeżenie: nigdy nie zamykać jednego źródła energii, zanim drugie nie będzie gotowe i nigdy nie oddzielać inwestycji w OZE od inwestycji w sieci i magazyny.

Przesunięcie perspektywy z sektora energii na długoterminową przyszłość kraju ma znaczenie fundamentalne. Suwerenność energetyczna nie jest projektem energetycznym. Jest projektem cywilizacyjnym, który zawiera w sobie komponent energetyczny.

Jedną z głównych barier na drodze do jej budowy pozostaje napięcie pomiędzy myśleniem sektorowym a myśleniem geopolitycznym. Myślenie sektorowe pozwala odpowiedzieć na pytanie jak dany sektor może działać najefektywniej. Elektroenergetyka optymalizuje koszty wytwarzania i niezawodność dostaw. Sektor gazowy koncentruje się na cenach zakupu, kontraktach długoterminowych oraz dywersyfikacji tras. Przemysł chemiczny dąży do minimalizacji kosztów energii jako kluczowego czynnika produkcji.

Każdy sektor, zarządzany osobno, dąży do własnej efektywności, co regularnie prowadzi do kolizji z bezpieczeństwem systemowym. Decyzje racjonalne z punktu widzenia pojedynczego sektora bywają irracjonalne z punktu widzenia państwa jako całości.

Myślenie geopolityczne kieruje ku stawianiu pytań w inny sposób. Nie interesuje się efektywnością kosztową, lecz zależnościami, dźwigniami nacisku oraz punktami podatności. Geopolityk patrzy na mapę gazociągów

i widzi sieć politycznych zobowiązań oraz potencjalnych form szantażu. Analizuje strukturę własności aktywów energetycznych nie jako portfel inwestycyjny, lecz jako mapę wpływów.

Suwerenność energetyczna nie zaczyna się od energii, lecz od wizji państwa i jego miejsca w świecie. Dopiero gdy taka wizja istnieje, sektor energii może stać się narzędziem jej realizacji, a nie jedynie odpowiedzią na bieżące problemy.

Państwa, które zbudowały trwałą suwerenność, wypracowały mechanizmy integracji obu logik. Suwerenność energetyczna nie jest bowiem cechą jednego sektora, lecz nową właściwością całego systemu, pojawiającą się wtedy, gdy wiele sektorów działa w sposób skoordynowany wokół wspólnej logiki strategicznej.

Suwerenność jako układ współzależnych warstw

Jeżeli suwerenność energetyczna nie jest projektem sektorowym, lecz cywilizacyjnym, musi być analizowana w sposób wielowymiarowy. Nie da się jej sprowadzić ani do infrastruktury, ani do miksu paliwowego, ani nawet do polityki energetycznej rozumianej wąsko

jako zestaw regulacji. W rzeczywistości suwerenność jest efektem współdziałania kilku warstw, które różnią się horyzontem czasowym, logiką działania oraz rodzajem podejmowanych decyzji.

Każda z tych warstw odpowiada na inne pytanie strategiczne. Razem tworzą spójny proces, w którym decyzje krótkoterminowe mają sens tylko wtedy, gdy są podporządkowane długofalowej wizji. Kluczowym błędem jest traktowanie tych poziomów sekwencyjnie. Suwerenność nie powstaje ani „od dołu do góry”, ani „od góry do dołu”. Powstaje wtedy, gdy wszystkie warstwy są rozwijane równolegle i świadomie koordynowane.

Większość państw zarządza wyłącznie trzema dolnymi warstwami, reagując na bieżące kryzysy, inwestując w infrastrukturę i korygując regulacje. Suwerenność budują tylko te kraje, które potrafią jednocześnie zarządzać wszystkimi sześcioma warstwami, rozumiejąc ich wzajemne powiązania. Przyjrzyjmy się im bliżej.

Najwyżej położona warstwa cywilizacyjna wyznacza ramy dla wszystkich pozostałych. To na tym poziomie zapadają decyzje o tym, czy państwo postrzega energię jako neutralny

| HORYZONT CZASOWY | WARSTWA | KLUCZOWE PYTANIE |
|------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 50+ lat | Cywilizacyjna | Kim chcemy być? |
| 20–50 lat | Technologiczna | Co potrafimy zbudować? |
| 10–20 lat | Przemysłowa | Co produkujemy sami? |
| 5–10 lat | Infrastrukturalna | Co mamy w ziemi i w sieci? |
| 2–5 lat | Polityczna | Jakie prawo tworzymy? |
| 0–2 lata | Operacyjna | Czy zapewniamy stabilność dostaw? |

towar rynkowy, narzędzie władzy politycznej czy fundament własnego modelu rozwoju. Bez odpowiedzi na tym poziomie kolejne warstwy tracą wspólny kierunek i zaczynają działać w logice reaktywnej.

Warstwa technologiczna przekłada wizję na realne zdolności. Odpowiada na pytanie, czy państwo potrafi projektować, rozwijać i kontrolować kluczowe technologie energetyczne, czy jedynie je importuje i obsługuje. To właśnie tutaj rozstrzyga się, czy infrastruktura jest narzędziem suwerenności, czy tylko jej imitacją.

Suwerenność energetyczna nie powstaje w jednym sektorze ani dzięki jednej decyzji. Rodzi się wtedy, gdy państwo potrafi równocześnie myśleć w horyzoncie dekad, budować technologie, przemysł i infrastrukturę oraz spinać je spójną strategią polityczną i operacyjną.

Warstwa przemysłowa stanowi materializację wyborów technologicznych. Bez niej technologia pozostaje potencjałem, który nie przekłada się na odporność systemu. Przemysł decyduje o tym, czy kraj kontroluje tempo transformacji, czy jest zdany na zewnętrzne łańcuchy dostaw i cudze harmonogramy inwestycyjne.

Warstwa infrastrukturalna nadaje suwerenności fizyczny kształt. Obejmuje nie tylko moce wytwórcze, lecz przede wszystkim sieci oraz infrastrukturę elastyczności (redundancji), które decydują o stabilności systemu. Jej znaczenie ujawnia się szczególnie w momentach kryzysowych, gdy brak

wcześniejszych inwestycji ogranicza realną zdolność działania. Dobrym przykładem jest Baltic Pipe – rurociąg o długiej historii planowania, ostatecznie wybudowany i oddany do użytku wtedy, gdy był naprawdę potrzebny.

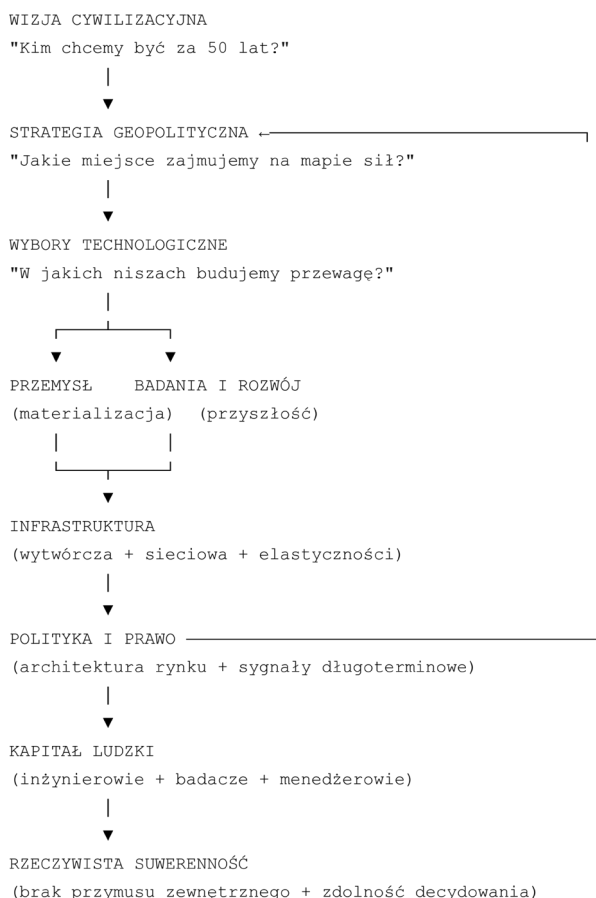
Warstwa polityczna i regulacyjna spina cały system. To ona przekłada długoterminowe cele na reguły gry, wysyła sygnały inwestycyjne i chroni kluczowe aktywa. Bez stabilnych i przewidywalnych ram prawnych nawet najlepiej zaprojektowana wizja pozostaje deklaracją, która nie przekłada się na praktykę.

Najniżej położona warstwa operacyjna odpowiada za bieżące bezpieczeństwo dostaw. Choć działa w najkrótszym horyzoncie czasowym, jej sprawność zależy od jakości decyzji podjętych we wszystkich wyższych warstwach. Kryzysy operacyjne rzadko są wyłącznie problemem „tu i teraz”; najczęściej obnażają strategiczne zaniedbania z przeszłości.

Spoiwem wszystkich warstw jest kapitał ludzki. Wszystkie warstwy zależą od ludzi, którzy potrafią budować i obsługiwać infrastrukturę (inżynierowie), rozwijać technologie (badacze) oraz zarządzać systemami (menedżerowie). Suwerenność energetyczna bez kapitału ludzkiego jest fasadą. Kraj suwerenny energetycznie potrzebuje wszystkich trzech grup i systemu edukacyjnego, który zasila nimi gospodarkę. Potrzebuje jednak jeszcze czegoś: kultury technicznej, czyli społecznego prestiżu zawodów inżynierskich, który przyciąga najzdolniejszych do budowania infrastruktury, a nie wyłącznie do bankowości inwestycyjnej.

Mapa procesu budowania suwerenności energetycznej

Kluczowe komponenty suwerenności energetycznej nie tworzą prostej listy zadań – stanowią system dynamiczny, w którym każdy element wzmacnia lub osłabia pozostałe.



Suwerenność energetyczna nie jest stanem, który można osiągnąć raz na zawsze. Jest trwałą zdolnością państwa do rozpoznawania nowych zależności i gotowością do ponoszenia kosztów, które dziś wydają się wysokie, ale jutro okazują się ceną niezależności.

Jest to ostatecznie wybór nie techniczny, lecz polityczny i filozoficzny: czy jesteśmy gotowi płacić krótkoterminową cenę długoterminowej niezależności?

Państwa, które tę postawę porzucają, muszą potem przez dekady naprawiać skutki wcześniejszych złudzeń. Te, które są zdolne do jej utrzymania, z czasem przekształcają suwerenność z kosztu w trwałą przewagę konkurencyjną. ■

O AUTORZE

dr **Adam B. Czyżewski** – od 2007 roku Główny Ekonomista ORLEN S.A. Specjalizuje się w transformacji globalnego sektora energii pod wpływem społecznych oczekiwań, polityk gospodarczych i rewolucyjnych innowacji. W latach 2001–2007 pełnił funkcję Dyrektora w Narodowym Banku Polskim, odpowiadając za analizy, badania i projekcje makroekonomiczne. Wcześniej związany był m.in. z Bankiem Światowym, Uniwersytetem Łódzkim i Polską Akademią Nauk. Współtworzył także Niezależny Ośrodek Badań Ekonomicznych NOBE, zajmujący się symulacjami gospodarczymi i prognozowaniem. Absolwent ekonometrii Uniwersytetu Łódzkiego oraz stypendysta Fulbrighta na Uniwersytecie Stanforda. Autor ponad 50 artykułów i publikacji naukowych oraz współautor kilku książek.

Innowacje w świecie uzbrojonej globalizacji – jaki kierunek dla Polski?



JAN MARIA SZOMBURG

Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Przez dekady innowacje rozwijały się w warunkach globalizacji opartej na efektywności i skali. Dziś coraz wyraźniej funkcjonują w świecie uzbrojonej globalizacji – w którym technologie, łańcuchy dostaw i regulacje pozostają globalne, lecz są coraz częściej wykorzystywane jako narzędzia nacisku, ochrony interesów i rywalizacji państw. Ta zmiana paradygmatu wpływa na to, gdzie innowacje powstają, gdzie się rozwijają i gdzie pozostaje generowana przez nie wartość. Jednocześnie rosnąca rola państwa w systemach innowacyjnych zwiększa ryzyko nieefektywności wydatkowania środków publicznych. Jak w warunkach uzbrojonej globalizacji łączyć ambicje strategiczne z rynkową selekcją i odpowiedzialnością za efekty? Jak budować innowacyjność, która wzmacnia bezpieczeństwo i pozycję państwa, nie osłabiając go poprzez nieoptymalną alokację zasobów?

Od globalizacji efektywności do globalizacji uzbrojonej

Przez długi czas innowacyjność była analizowana przede wszystkim w kategoriach ekonomicznych. Decydowały dostęp do kapitału, talentu, technologii i rynku. Globalizacja sprzyjała przekonaniu, że innowacje są w dużej mierze neutralne, a ich lokalizacja wynika z rachunku efektywności i skali. Państwo z reguły pełniło rolę regulatora, a nie aktywnego czy nawet wiodącego uczestnika gry o technologie.

Ten porządek ulega dziś zasadniczej zmianie. Świat wchodzi w fazę uzbrojonej globalizacji,

w której innowacje przestają być wyłącznie źródłem wzrostu gospodarczego, a coraz częściej stają się aktywem strategicznym. Dotyczy to nie tylko technologii militarnych, lecz także rozwiązań cyfrowych, energetycznych, biologicznych czy infrastrukturalnych. Technologie są selektywnie chronione, reglamentowane i – w określonych obszarach – wykorzystywane jako instrument nacisku. Półprzewodniki, niegdyś traktowane jako neutralny komponent przemysłowy, stały się jednym z kluczowych zasobów geopolitycznych, objętych kontrolą eksportową i strategicznym nadzorem państw.

Świat przechodzi od globalizacji efektywności do globalizacji uzbrojonej. Innowacje przestają być neutralnym zasobem rynku, a stają się elementem strategii państw. To fundamentalnie zmienia warunki ich rozwoju i podział generowanej wartości.

Zmiana ta nie jest abstrakcyjną korektą modelu gospodarczego, lecz reakcją na konkretne wstrząsy ostatnich lat: pandemię, zerwanie globalnych łańcuchów dostaw, wojnę w Ukrainie oraz narastającą rywalizację technologiczną między Stanami Zjednoczonymi a Chinami. Wstrząsy te podważyły założenie, że innowacje mogą funkcjonować poza logiką bezpieczeństwa i polityki. Jednocześnie zwiększyły presję na państwa, by działały szybciej i bardziej zdecydowanie – co sprawia, że kluczowe staje się nie tylko *ile* państwo wydaje, lecz *jak* to robi.

Koniec „bezpństwowych” innowacji

Dotychczasowy model globalizacji sprzyjał oddzieleniu innowacji od państwa. Firmy technologiczne działały transnarodowo, przenosiły własność intelektualną i centra decyzyjne w poszukiwaniu najkorzystniejszych warunków, a państwo pełniło rolę arbitra i strażnika reguł. W świecie uzbrojonej globalizacji model ten nie jest już aktualny.

Innowacje w obszarach uznanych za wrażliwe stają się przedmiotem bezpośredniego zainteresowania państw. Coraz częściej wsparcie publiczne, dostęp do rynku czy ochrona regulacyjna są warunkowane lokalizacją własności intelektualnej, danych i decyzji strategicznych. Sama logika rynkowa

przestaje wystarczać – rośnie znaczenie zdolności państwa do organizowania ekosystemu innowacyjnego, a właściwie zbioru ekosystemów, w sposób zgodny z długoterminowym interesem strategicznym.

Powrót państwa jako aktywnego uczestnika systemu innowacji niesie jednak istotne ryzyka. Presja strategiczna sprzyja nadmiernej interwencji, osłabieniu rynkowej selekcji i nieefektywnemu wykorzystaniu środków publicznych. W warunkach ograniczonych zasobów nadmierna nieoptymalna alokacja w obszarze innowacji oznacza nie tylko stratę w danym sektorze, lecz także osłabienie innych funkcji państwa – od inwestycji infrastrukturalnych po stabilność makroekonomiczną. W świecie uzbrojonej globalizacji kluczowe pytanie nie brzmi już, czy państwo powinno działać, lecz jak działać, aby nie zastąpić rynku polityczną alokacją zasobów i nieefektywnym sposobem ich wykorzystania.

Koniec „bezpństwowych” innowacji oznacza powrót państwa jako architekta ekosystemu technologicznego. Jak jednak nie dopuścić przez to do nadmiernej interwencji, osłabienia rynkowej selekcji i nieefektywnego wykorzystywania środków publicznych?

Trzy konkurujące modele innowacyjności

Stany Zjednoczone pozostają głównym źródłem innowacji przełomowych. Ich przewaga nie wynika wyłącznie ze skali kapitału czy liczby talentów, lecz ze zdolności do tworzenia nowych paradygmatów technologicznych oraz kontrolowania kluczowych warstw systemowych: własności

intelektualnej, standardów, oprogramowania i infrastruktury. W świecie uzbrojonej globalizacji model amerykański ulega adaptacji, ale nie erozji.

USA, Chiny i Europa rozwijają innowacje w ramach odmiennych logik systemowych. W warunkach uzbrojonej globalizacji o trwałe przewagę decyduje nie skala interwencji państwa, lecz zdolność do łączenia strategii z rynkową selekcją i kontrolą kosztów.

Istotą tego modelu jest nie tylko silna rola państwa, lecz sposób jej realizacji. Państwo definiuje cele strategiczne i zamawia rezultaty, natomiast realizacja pozostaje w rękach konkurujących ze sobą dużych podmiotów prywatnych. Mechanizmy kontraktowania oparte są na efektach, a nie na refundacji kosztów, oraz szybkim wygaszaniu projektów nieskutecznych ograniczającym skalę nieefektywnego wydatkowania mimo wysokich nakładów publicznych. Rynkowa selekcja pozostaje integralnym elementem systemu.

Chiny rozwijają się innowacyjnie szybciej niż Europa, a w wielu obszarach szybciej niż USA, jeśli mierzyć tempo wdrożeń i skalę zastosowań. Ich siłą jest zdolność do masowego testowania i implementacji technologii oraz ścisłe powiązanie państwa, kapitału i biznesu. Jednocześnie podporządkowanie innowacji priorytetom politycznym ogranicza mechanizmy eliminacji projektów nieefektywnych ekonomicznie, co w dłuższym okresie prowadzi do narastania kosztów alokacyjnych.

Europa znajduje się pomiędzy tymi dwoma modelami. Dysponuje znaczącym potencjałem technologicznym, silnymi sektorami przemysłowymi i zdolnością do kształtowania globalnych standardów regulacyjnych. Jednocześnie cierpi na fragmentację rynku, wysoki koszt regulacyjny i niedostatek kapitału na skalowanie. W świecie uzbrojonej globalizacji europejska siła regulacyjna może stać się atutem tylko wtedy, gdy zostanie powiązana z rynkowymi mechanizmami selekcji i odpowiedzialności za efekty.

Polska w nowym krajobrazie innowacyjnym

Dla Polski, jako państwa średniej wielkości funkcjonującego w ramach Unii Europejskiej, zmiana globalnego paradygmatu oznacza konieczność zasadniczej rewizji podejścia do innowacyjności. Najpoważniejszym zagrożeniem nie jest brak pomysłów, lecz trwałe wpisanie się w rolę zaplecza wykonawczego cudzych strategii – z transferem talentów i technologii, ale bez centrów decyzyjnych i długoterminowych korzyści.

Największym zagrożeniem dla polskiej innowacyjności nie jest deficyt pomysłów, lecz utrwalenie roli zaplecza wykonawczego cudzych strategii. O tym, czy ambicje strategiczne przyniosą trwałą przewagę, decyduje zdolność do rynkowej weryfikacji projektów i eliminowania kosztownych błędów alokacyjnych.

Bariery rozwoju innowacji w Polsce nie leżą dziś na etapie idei, lecz na etapie wdrożeń i skalowania. Państwo rzadko pełni rolę pierwszego klienta, a luka kapitałowa na etapie

wzrostu sprzyja relokacji spółek, własności intelektualnej i decyzji poza kraj. W świecie uzbrojonej globalizacji oznacza to nie tylko utratę potencjalnych zysków, lecz także trwałe ograniczenie wpływu na kierunki rozwoju technologii istotnych dla bezpieczeństwa i konkurencyjności.

Uzbrojona globalizacja zmienia logikę interwencji publicznej. Kluczowe staje się nie finansowanie wszystkich obiecujących technologii, lecz wybór tych, które wzmacniają odporność, kontrolę i lokalną wartość dodaną – przy zachowaniu dyscypliny efektywności.

W tych warunkach pytanie o efektywność systemu wsparcia innowacji nabiera charakteru strategicznego. Ograniczone zasoby publiczne, w połączeniu z rosnącą rolą państwa, wymagają mechanizmów, które nie zastępują rynku, lecz wykorzystują go jako filtr ryzyka i narzędzie selekcji. Dla państwa o skali zasobów takiej jak Polska nieefektywność w tej sferze ma charakter strukturalny, a nie incydentalny.

Innowacje w warunkach uzbrojonej globalizacji

W świecie uzbrojonej globalizacji zmieniają się kryteria oceny projektów innowacyjnych. Sprawność technologiczna pozostaje konieczna, lecz niewystarczająca. Coraz większe znaczenie mają kontrola nad własnością intelektualną i danymi, lokalizacja decyzji, odporność łańcuchów dostaw oraz osadzenie technologii w określonym otoczeniu instytucjonalnym.

Dla Polski oznacza to konieczność selektywnego i strategicznego podejścia do wsparcia innowacji, opartego na etapowości, rynkowej weryfikacji i realnej odpowiedzialności za rezultaty. Nie każda technologia wymaga zaangażowania środków publicznych, a te, które je otrzymują, powinny wzmacniać krajowy ekosystem w sposób trwały. Instrumenty takie jak pilotaże zakupowe, finansowanie etapowe, mechanizmy zwrotne czy warunkowość wsparcia ograniczają ryzyko nieefektywności i zwiększają trwałość rezultatów.

Od polityki innowacyjnej do polityki strategicznej

Przejście do świata uzbrojonej globalizacji oznacza, że innowacyjność przestaje być neutralnym elementem gry rynkowej. Staje się częścią polityki przemysłowej, bezpieczeństwa i pozycji międzynarodowej. W tych warunkach kluczowe nie jest maksymalizowanie liczby projektów, lecz budowa spójnego ekosystemu, w którym rynek, regulacje i państwo wzajemnie się uzupełniają.

Dla Polski i Unii Europejskiej ważniejsze od doganiania liderów w każdej dziedzinie jest świadome zakotwiczenie innowacji w długofalowej strategii rozwoju i bezpieczeństwa. Zasadniczym dylematem

W świecie uzbrojonej globalizacji innowacyjność staje się strategiczną domeną państwa. Zwiększona alokacja środków publicznych rodzi jednak zasadniczy dylemat – jak uniknąć pułapki marnotrawstwa, które może prowadzić do strukturalnego osłabienia państwa zamiast je wzmocnić?

pozostaje jednak pytanie – jak zapewnić efektywność wydatkowanych środków? Co zrobić by pod słusznym hasłem ambicji strategicznych nie doprowadzić do

nieefektywnego wykorzystania zasobów publicznych, które może prowadzić do strukturalnego osłabienia państwa zamiast je wzmocnić? ■

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.

Koncentracja siły w sektorze żywnościowym – gdzie kończy się rynkowa gra a zaczyna logika brutalnej dominacji?



DR INŻ. ANDRZEJ GANTNER

Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Generalny Polskiej Federacji Producentów Żywności

Rośnie siła detalicznych sojuszy zakupowych. W przypadku sektora rolno-spożywczego problem nieuczciwych praktyk handlowych przestaje być już wyłącznie sporem o warunki umowy między dostawcą a siecią handlową. Coraz wyraźniej staje się on kwestią równowagi konkurencyjnej na wspólnym rynku, opłacalności produkcji, bezpieczeństwa żywnościowego oraz przyszłości inwestycji, innowacji i miejsc pracy w europejskiej gospodarce.

Rozmowę prowadzi redakcja publikacji Kongresu Obywatelskiego

Co jest dziś największym wyzwaniem w relacjach między producentami żywności a dużymi sieciami handlowymi w Europie? Jakie problemy w ostatnich latach stają się coraz bardziej widoczne i zagrażają równowadze konkurencji rynkowej?

Zmieniające się drastycznie od kilku lat warunki gospodarcze i geopolityczne zdecydowanie negatywnie oddziałują na stabilność funkcjonowania gospodarki żywnościowej zarówno w Polsce, jak i w UE. Gwałtowne szoki cenowe lub podażowe, wzrost kosztów produkcji oraz przeregulowanie sprzyjają spadkowi rentowności produkcji w całym łańcuchu

produkcji i przetwórstwa żywności. W efekcie spada odporność tego sektora na występujące od wielu lat zjawisko strukturalnej asymetrii siły negocjacyjnej pomiędzy dostawcami a sieciami handlowymi. Mimo dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych (UTP) z 2019 roku i jej oceny dokonanej przez Komisję Europejską w grudniu 2025 r. problem nie został rozwiązany systemowo. Najbardziej destrukcyjne zjawiska to koordynowane delistingi¹ na skalę międzynarodową, przerzucanie na dostawców kosztów, które nie mają nic wspólnego ze sprzedażą (tzw. *junk fees*), retro-rabaty, które nie pozwalają dostawcom właściwie oszacować faktycznych kosztów umowy, oraz jednostronne

¹ Usunięcia produktów z półek sklepowych (przyp. red.).

zmiany warunków już po jej podpisaniu. Tego typu praktyki rynkowe nabierają szczególnie negatywnego znaczenia, jeżeli są stosowane przez potężne detaliczne sojusze zakupowe, które łącznie kontrolują już około 60% popytu detalicznego na produkty żywnościowe.

W wyniku stosowania tych praktyk na tak szeroką, międzynarodową skalę dochodzi do zaburzeń równowagi zarówno na rynku krajowym, jak i na pozostałych rynkach UE, które są kluczowe dla polskiego eksportu żywności. W efekcie maleje opłacalność produkcji produktów markowych i rośnie ryzyko silnej dominacji marek własnych sieci, a warunki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstw znacząco się pogarszają.

Tam, gdzie przewaga zakupowa kilku podmiotów pozwala przerzucać koszty i ryzyko na dostawców, kończy się równowaga rynkowa, a zaczyna erozja całego łańcucha wartości produkcji żywności. Uczciwe reguły handlu są dziś warunkiem opłacalności produkcji, trwałości marek i bezpieczeństwa żywnościowego Europy.

Czy można powiedzieć, że aliance sieci detalicznych stały się dziś bytami, które realnie kształtują warunki funkcjonowania całego rynku, a nie tylko relacje dostawców z największymi odbiorcami/klientami?

Niestety, jak widać, dotychczasowe próby ograniczenia ekspansji i oddziaływania na rynek detalicznych sojuszy zakupowych nie przyniosły spektakularnych efektów. Zatem faktycznie te sojusze stały się potężnymi centrami zakupowymi o stale rosnącej sile nabywczej, stosującymi coraz bardziej wyrafinowane sposoby wywierania potężnej presji na całe rynki i branże żywnościowe. To jeden z najbardziej niepokojących trendów

Rosnąca siła sojuszy detalicznych podważa funkcjonowanie systemu.

Ich nieuczciwe praktyki handlowe zakłócają dostawy i inwestycje, uderzając w każde ogniwo łańcucha.



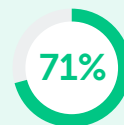
Delisting (usuwanie produktów z półek)



Wymaganie płatności niezwiązanych ze sprzedażą



Jednostronne zmiany umów



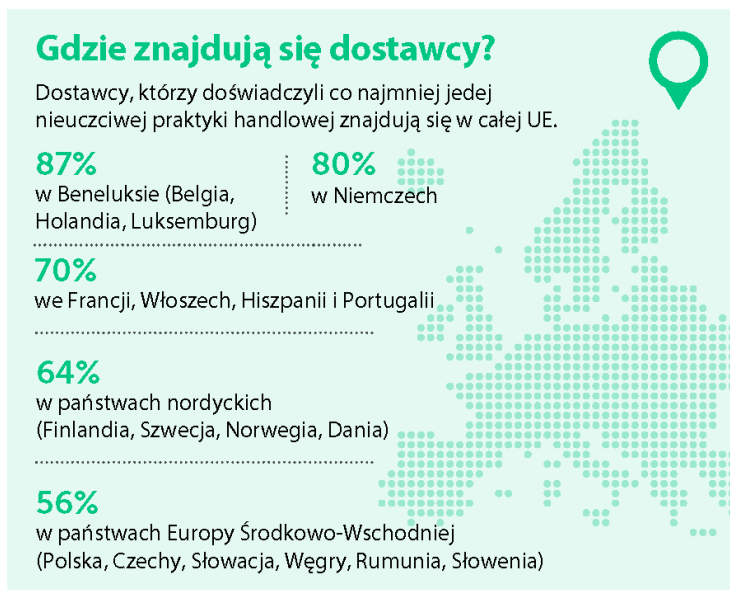
71% producentów dóbr konsumpcyjnych spotkało się z co najmniej jedną nieuczciwą praktyką handlową w okresie 2022-2023

Infografika AIM (Association des Industries de Marque).
Tłumaczenie: IBnGR.

ostatnich lat. Sojusze typu AgeCore, EMD, Eurelec, Concordis czy Coopernic dawno przestały być zwykłymi grupami zakupowymi. Dziś to ponadnarodowe podmioty, które koordynują politykę cenową, asortymentową i promocyjną na poziomie całej Europy. Negocjują nie tylko z globalnymi koncernami, ale też wymuszają warunki na mniejszych dostawcach poprzez wspólne groźby delistingu. W praktyce jeden alians może w ciągu kilku tygodni zamknąć dostęp do rynku w kilkunastu krajach jednocześnie. To już nie jest relacja bilateralna – to relacja, w której dostawcy, nawet ci najwięksi, stają wobec realnej siły zakupowej skupionej zaledwie w kilku silnych podmiotach, z których część ma tych samych akcjonariuszy. Komisja Europejska i Parlament Europejski uznały taką konstrukcję rynku za problem systemowy, wymagający wprowadzenia regulacji transgranicznych w tym zakresie (*cross-border regulations*).

Gdzie kończy się legalna presja negocjacyjna, a zaczyna nieuczciwa praktyka handlowa?

Granica jest dość precyzyjna i wynika wprost z dyrektywy UTP. Legalna presja kończy się



Infografika AIM (Association des Industries de Marque). Tłumaczenie: IBnGR.

Na czym polega „czynnik strachu”?

Średnio, trzech największych odbiorców generuje 58% obrotów dostawców. Ta zależność tworzy „czynnik strachu” – **77% dostawców nie podejmie żadnych działań** w przypadku narażenia na nieuczciwe praktyki handlowe - z obawy przed odwetem handlowym.



tam, gdzie obie strony mają realną możliwość odmowy i negocjacji w warunkach konkurencji. Nieuczciwa praktyka zaczyna się w momencie, gdy silniejsza strona wykorzystuje przewagę rynkową do narzucania warunków, które nigdy nie zostałyby przyjęte na wolnym rynku. Katalog „czarnych” praktyk jest jasny: opóźnione płatności, jednostronne zmiany umowy, anulowanie zamówień w ostatniej chwili, przerzucanie kosztów promocji. Najtrudniejsza do uchwycenia jest jednak groźba delistingu – formalnie może być legalna, ale gdy jeden z największych odbiorców, o znaczącej przewadze rynkowej, grozi usunięciem całego asortymentu dostawcy, to trudno uznać to za

zwyczajową presję negocjacyjną. Z tego powodu sektor rolno-spożywczy postuluje wpisanie groźby delistingu na czarną listę niedozwolonych praktyk rynkowych.

Czy można powiedzieć, że mamy już do czynienia z sytuacją, w której kilku największych odbiorców decyduje o „być albo nie być” dostawców produktów rolno-spożywczych?

Niestety tak – zwłaszcza w kategoriach produktów świeżych i wysoko wyspecjalizowanych: owoce, warzywa, mięso, nabiał. Dla wielu średnich i mniejszych przetwórców 3-4 kluczowe sieci oraz ich aliansy to 60-80 proc. obrotów. W Polsce wystarczy, że Biedronka, Lidl, Kaufland, Auchan lub Carrefour zdecydują o delistingu albo drastycznym cięciu marży, a cały zakład może stracić rentowność i wypaść z rynku. To nie jest wolny rynek. To rynek, w którym kilku dystrybutorów detalicznych, poprzez aliansy zakupowe, ma znaczącą przewagę kontraktową nad dostawcami. To powoduje poważne zaburzenia w całym łańcuchu produkcji żywności, począwszy od rolników, poprzez przetwórców,

„Detaliczne sojusze zakupowe coraz częściej działają jak ponadnarodowe centra władzy rynkowej, zdolne kształtować ceny, decydować o dostępie do półki i warunkach konkurencji w wielu krajach równocześnie. Gdy kilka aliansów skupia w swoich rękach tak dużą siłę zakupową, stawką staje się już nie tylko los pojedynczych dostawców, lecz równowaga całego europejskiego rynku żywności.”

a skończywszy na coraz bardziej uzależnionych od sieci detalicznych konsumentach.

Tam, gdzie przewaga zakupowa kilku sieci pozwala decydować o obecności produktu na rynku, presja handlowa staje się narzędziem systemowego podporządkowania dostawców. Delisting urasta w takich warunkach do rangi broni, która uderza jednocześnie w producenta, jego zaplecze surowcowe i równowagę całego łańcucha żywnościowego.

Dlaczego delisting, czyli usunięcie produktu z półki, jest dla producenta narzędziem tak dotkliwym – i czy to dziś jedna z najpoważniejszych form odwetu handlowego?

Delisting zastosowany przez dużego odbiorcę detalicznego jest dla producentów żywności i ich dostawców, w tym głównie rolników, jak atak bronią atomową. Szybki i równie niszczycielski. Nagła utrata znaczącej części obrotów ma silny, destrukcyjny wpływ na całą ekonomikę produkcji nawet największej firmy spożywczej.

Znacząco podwyższa koszty jednostkowe i koszty ogólne, a także koszty zaopatrzenia ze względu na zmniejszenie skali produkcji. Do tego należy doliczyć koszty utraconych korzyści wynikających z braku produktu w sprzedaży, koszty wizerunkowe oraz potencjalną utratę budowanej latami lojalności klientów. Koszty ponownego wejścia na półkę (*listing fees* oraz promocje) są zazwyczaj bardzo wysokie. Mamy tutaj często do czynienia z handlowym efektem domina – inne sieci widzą, że producent „wypadł”, chcą skorzystać z jego trudnej sytuacji i żądają dodatkowych rabatów. Delisting to dziś jedna z najpoważniejszych i najtrudniejszych

do udowodnienia form odwetu handlowego czy narzędzie wywierania presji na dostawcę. Szczególnie groźne są delistingi koordynowane przez alianse – wtedy producent traci dostęp do całego europejskiego rynku w jednym momencie.

Zupełnie zależni od kilku kluczowych odbiorców dystrybucyjnych bywają zatem nie tylko mali producenci rolni, ale również wielkie koncerny, które opierają się na dostawach od wielu poddostawców, w tym rolników. Jak sprofilować mechanizmy ochrony przed nieuczciwymi praktykami handlowymi, aby zapewnić uczciwe warunki różnym dostawcom i nie tworzyć nowych luk regulacyjnych? Czy jest tu jakaś wyjątkowa rola dla instytucji krajowych, czy specyfika wyzwania skłania raczej do przyjęcia nowych rozwiązań na poziomie europejskim?

Mechanizmy muszą być wielopoziomowe i równoczesne. Na poziomie europejskim – pełna harmonizacja: usunięcie progu 350 mln euro obrotu, rozszerzenie czarnej listy o groźby delistingu i wymuszone nadmierne zapasy, transparentność warunków współpracy z sojuszami zakupowymi, zwiększenie dotkliwości kar za stosowanie nieuczciwych praktyk rynkowych oraz możliwość karania całego sojuszu, a nie tylko pojedynczej sieci. Należy pilnie rozwiązać problem praktycznej bezkarności sojuszy zakupowych umiejscowionych poza UE, a mających silny wpływ na rynek unijny. Potrzebne jest wzmocnienie koordynacji działań i współpracy międzynarodowej urzędów odpowiedzialnych za przestrzeganie zasad konkurencyjności. Warto rozpatrzyć możliwość wprowadzenia systemu wczesnego ostrzegania o zaistnieniu niedozwolonych praktyk w danym kraju, czegoś na kształt systemu RASFF w żywności.

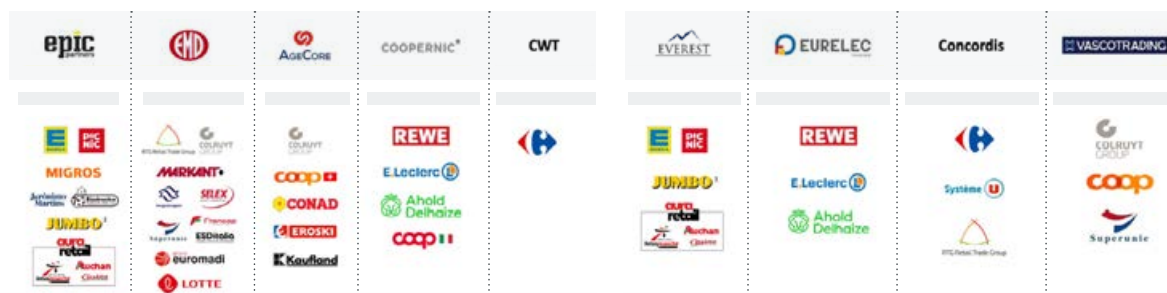
Większość sprzedawców detalicznych jest obecnie częścią potężnych sojuszy handlowych, których nieuczciwe praktyki handlowe szkodzą europejskiej branży dóbr szybkozbywalnych

SOJUSZE USŁUGOWE:

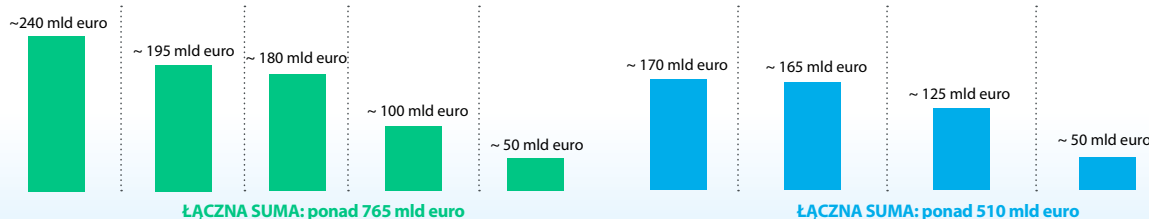
Koordinowanie sprzedanych usług

SOJUSZE ZAKUPOWE:

Koordinowanie cen zakupu



Obroty w Europie, 2024 (mld EUR)



Infografika AIM (Association des Industries de Marque). Tłumaczenie: IBNGR.

Nieprawidłowość z jednego kraju byłaby natychmiast rejestrowana w systemach wszystkich krajów unijnych. Sojusze zakupowe w obecnym kształcie zdecydowanie wymagają rozwiązań na poziomie unijnym, a nawet współpracy z krajami spoza UE, takimi jak Szwajcaria. Instytucje krajowe są kluczowe w egzekucji prawa konkurencji, ale bez ujednoczenia zasad w całej UE są praktycznie bezradne wobec praktyk stosowanych przez sojusze zakupowe.

Jakie zmiany przepisów byłyby konieczne, aby uregulować nowe nieuczciwe praktyki w łańcuchach dostaw oraz aliance sieci detalicznych?

Po pierwsze – rozszerzenie zakresu dyrektywy UTP na wszystkich dostawców, bez progu obrotowego. Po drugie – dopisanie gróźb delistingu i koordynowanych delistingów do

czarnej listy. Po trzecie – obowiązek ujawniania, kto, z kim i na jakich zasadach negocjuje w ramach sojuszy zakupowych. Po czwarte – harmonizacja kar i procedur egzekucyjnych w całej UE. Nowe rozporządzenie dotyczące *cross-border enforcement* (transgranicznego egzekwowania przepisów) z 2026 roku to dobry kierunek, ale to dopiero początek.

Skala współczesnych nierówności handlowych sprawia, że skuteczna ochrona dostawców wymaga wspólnych, przejrzystych i egzekwowalnych reguł na poziomie całej Unii Europejskiej. Tam, gdzie rynek działa ponad granicami, także prawo musi umieć chronić konkurencję, produkcję i uczciwe warunki współpracy w skali wykraczającej poza granice jednego państwa.

Czy podobne zasady ochrony powinny dotyczyć nie tylko żywności, ale całej grupy tzw. „produktów szybkozbywalnych” (FMCG)?²

Absolutnie tak. Logika asymetrii siły rynkowej jest identyczna w przypadku chemii gospodarczej, kosmetyków czy artykułów gospodarstwa domowego. Trzy kraje UE już rozszerzyły ochronę UTP na całe FMCG i efekt jest pozytywny. Pozostałe powinny pójść w ich ślady – inaczej stworzymy sztuczne podziały i luki regulacyjne, wzmacniając tym samym podmioty stosujące tego typu praktyki.

Na ile temat nieuczciwych praktyk handlowych wykracza poza kwestię relacji kontraktowych i staje się wyzwaniem dla konkurencyjności europejskiej gospodarki – inwestycji, innowacji, produkcji i miejsc pracy?

Siła sojuszy zakupowych i stosowanych przez nie praktyk handlowych jest na tyle znacząca, że problem nie jest już tylko sporem o bardziej

² Szybkozbywalne dobra konsumpcyjne (ang. Fast Moving Consumer Goods (FMCG)) to produkty codziennego użytku sprzedawane szybko, często i po stosunkowo niskich cenach – np. żywność pakowana, środki czystości, chusteczki papierowe i artykuły higieniczne, napoje czy produkty dla zwierząt domowych (przyj. red.).

Uczciwe warunki handlowe przesądzą dziś o zdolności Europy do inwestowania, innowacji i utrzymania własnej produkcji żywności. Tam, gdzie rentowność producentów jest systemowo osłabiana, słabnie także bezpieczeństwo żywnościowe, rynek pracy i długofalowa konkurencyjność całej gospodarki.

lub mniej zrównoważoną umowę handlową. Kiedy całe branże sektora rolno-spożywczego muszą, kosztem swojej rentowności, udzielać coraz większych rabatów i pokrywać koszty funkcjonowania sieci, zostaje im coraz mniej środków na inwestycje, badania i rozwój, zrównoważoną produkcję czy podwyżki dla pracowników. W efekcie spada innowacyjność, maleje liczba miejsc pracy w przetwórstwie i rolnictwie, a Europa traci konkurencyjność wobec krajów trzecich, w których koszty są dużo niższe. Długoterminowo grozi to naruszeniem bezpieczeństwa żywnościowego całej UE i uzależnieniem od importu z krajów trzecich. Uczciwe warunki handlowe w obecnych, bardzo trudnych warunkach gospodarczych to nie tylko „ochrona słabszych” – to warunek przetrwania i rozwoju całego europejskiego łańcucha wartości produkcji żywności. ■

O ROZMÓWCY

dr inż. **Andrzej Gantner** – Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Generalny Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców, Redaktor Naczelny kwartalnika „Food Lex”, członek Rady Związku Pracodawców i Przedsiębiorców, członek Rady Krajowej Izby Gospodarczej. Reprezentuje PFPŻ ZP w największej europejskiej organizacji przemysłu żywnościowego Food Drink Europe. Od ponad 25 lat związany z gospodarką żywnościową w zakresie zarządzania, marketingu, public relations, społecznej odpowiedzialności biznesu. Autor licznych publikacji i analiz dotyczących rynku żywności oraz gospodarki żywnościowej.

Jak budować polskie duże firmy i dlaczego powinniśmy to robić?



DR JAKUB SAWULSKI

Zastępca Dyrektora, Departament Rozwoju Regionów,
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej



MICHAŁ WIELECHOWSKI

Specjalista Wydziału Polityki Rozwoju, Departament Strategii,
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Polska w ciągu trzech dekad dokonała imponującego skoku gospodarczego, stając się jedną z największych gospodarek świata. Jednocześnie wciąż zadajemy sobie pytanie, dlaczego kraj, który skutecznie dogania najbogatszych, nadal nie tworzy wielu własnych globalnych firm technologicznych. Co trzeba zmienić, aby w kolejnej fazie rozwoju polskie przedsiębiorstwa zaczęły szybciej rosnąć i skuteczniej konkurować na świecie?

Sukces polskiego modelu rozwoju

Niespełna kilka miesięcy temu z dumą mogliśmy przeczytać, że Polska stała się dwudziestą największą gospodarką świata, a pod względem PKB na osobę udało nam się przegonić nawet Japonię. To fakt, że Polska po upadku komunizmu dokonała niespotykanego skoku rozwojowego. W 1990 roku PKB Polski był niemal równy poziomowi Algierii oraz o blisko 20% niższy niż PKB Ukrainy. Te dane uświadamiają nam, jak dużego dokonaliśmy przełomu. Myśląc o przyszłości, wciąż zadajmy sobie jednak popularne w krajowych dyskusjach pytanie: jak to się dzieje, że mimo doganiania Japonii w Polsce brak rodzimych firm o tej skali ekspansji co Mitsubishi, Sony czy Hitachi?

Duże firmy – dlaczego ich potrzebujemy?

Duże firmy dają gospodarce szereg korzyści. Z teorii ekonomii wiemy, że korzyści skali pozwalają im osiągać niższe koszty jednostkowe. Dzięki skali są również w stanie więcej inwestować, wdrażać ambitne strategie badawczo-rozwojowe, generować szerokie efekty zewnętrzne oraz

Sukces gospodarczy można mierzyć wielkością PKB, ale prawdziwą miarą dojrzałości gospodarki są firmy zdolne konkurować na globalnych rynkach. Jeśli chcemy naprawdę dogonić najbogatszych, musimy nie tylko rosnąć szybciej, ale także budować własnych czempionów technologicznych.

oddziaływać w większym stopniu na całą gospodarkę. Również dokonywanie przełomów technologicznych jest w ich przypadku znacznie łatwiejsze do osiągnięcia niż przez firmy o mniejszej skali. Wreszcie to duże firmy są zdolne do ekspansji zagranicznej.

Duże gospodarki nie budują swojej siły wyłącznie w oparciu o liczbę firm, lecz również na zdolności części z nich do osiągnięcia globalnej skali. To właśnie duże przedsiębiorstwa najczęściej stają się nośnikami technologii, innowacji i międzynarodowej ekspansji.

Obecny poziom innowacyjności polskiej gospodarki jest znacząco niższy, niż wynikałoby to z poziomu rozwoju gospodarczego. W najnowszej edycji *Global Innovation Index* Polska zajęła dopiero 39. miejsce wśród 139 objętych analizą państw. Niski poziom innowacyjności objawia się nie tylko niskim poziomem własnych innowacji przełomowych, ale także niskim poziomem adaptacji technologii. Wynika on w znacznym stopniu z niewystarczającej liczby krajowych, dużych przedsiębiorstw w Polsce.

Należy uczciwie zaznaczyć, że istnieją poważne i duże polskie firmy o silnej pozycji międzynarodowej. Wszyscy jesteśmy w stanie wskazać na sukces CD Projekt RED czy Orlenu. Ci bardziej zainteresowani rynkiem nowych technologii oraz start-upów wskażą pewnie na sukcesy ICEYE – producenta satelitów oraz właściciela największej na świecie konstelacji satelitów typu SAR – bądź na wycenianą obecnie na 40 mld złotych ElevenLabs – firmę z branży AI, zajmującą się tworzeniem

systemów generowania i przetwarzania głosu oraz tekstu na mowę.

Jeśli jednak przyjrzymy się tym firmom oraz zastanowimy nad postawionym na początku tego tekstu pytaniem, dostrzeżemy kilka problemów. Ich analiza doprowadzi nas do zdiagnozowania wyzwań związanych ze skalowaniem polskich firm.

Gospodarka mikrofirm

Pomimo tego, że jesteśmy w stanie wymienić przykłady sukcesu, statystycznie krajowych dużych firm jest niewiele. Polskę cechuje ponadprzeciętnie wysoki udział mikrofirm w strukturze wielkościowej przedsiębiorstw. Aż 37% pracowników w polskiej gospodarce pracuje w mikrofirmach (1–9 pracowników) – wyraźnie więcej niż średnio w państwach UE, gdzie taki udział wynosi 32%. Równocześnie zatrudnienie w firmach dużych (250 i więcej pracowników) było w Polsce o 3,5 p. p. niższe niż średnio w UE.

Polska gospodarka to wiele historii sukcesu, ale wciąż zbyt mało firm osiąga skalę, która pozwala trwale zmieniać strukturę gospodarki. Zwiększenie liczby przedsiębiorstw zdolnych do szybkiego wzrostu jest naszym kluczowym wyzwaniem.

Zjawisko luki w liczbie firm dużych w stosunku do innych państw wzmacnia niski odsetek firm szybko rosnących. Według najnowszych danych Eurostatu w Polsce zaledwie 9,3% firm zwiększa zatrudnienie w tempie co najmniej 10% przez trzy kolejne lata. Liderzy, tacy jak Dania czy Finlandia, mają niemal 16% takich

firm. To pokazuje, że pomimo barwnych historii sukcesu, całościowy obraz jest wyraźnie bardziej złożony, a sytuacja wyjściowa gorsza, niż można by oczekiwać od dwudziestej gospodarki świata.

Silna gospodarka potrzebuje nie tylko inwestycji zagranicznych, lecz także rodzimych firm zdolnych rosnąć do globalnej skali. Bez dużych prywatnych przedsiębiorstw, zakorzenionych w kraju, trudno budować trwałą przewagę gospodarczą.

Dominacja kapitału zagranicznego

Trzy z czterech wymienionych firm są firmami z dominującym kapitałem prywatnym. Jednak analizując listę 100 największych polskich firm, dostrzeżemy, że znajdują się na niej tylko 22 krajowe firmy prywatne. Pozostałe to firmy zagraniczne (59) i spółki kontrolowane przez państwo (19).

Te liczby dobitnie pokazują, że do największych firm w Polsce pod względem przychodów należą przede wszystkim oddziały dużych zagranicznych koncernów. Oczywiście wśród firm technologicznych, jak np. we wspomnianych przykładach ICEYE oraz ElevenLabs, zagraniczna – często międzynarodowa – struktura właścicielska jest powszechnym zjawiskiem. Jest to do pewnego stopnia naturalny i nieunikniony proces – dynamicznie rozwijające się, innowacyjne spółki przyciągają inwestorów z całego świata oraz potrzebują ogromnego kapitału na rozwój.

Warto jednak, by sprzedaż udziałów za granicę odbywała się w takich firmach w momencie,

w którym mają one już silnie zakorzenioną działalność w kraju, a sama transakcja pozwala maksymalizować korzyści dla krajowych inwestorów. Dziś nie zawsze tak jest.

Odływ talentów i technologii

Sukces takich firm jak ElevenLabs czy ICEYE pokazuje, że polscy inżynierowie są w stanie tworzyć przełomowe technologie i innowacje, jednak ich rozwój odbywa się w znacznym stopniu poza krajem. ICEYE powstał jako spin-off Uniwersytetu Aalto oraz był wspierany grantami w ramach fińskiego systemu wspierania innowacji. ElevenLabs został założony w USA przez Polaków, którzy budowali swoje kariery poza granicami kraju, wśród firm zaliczanych do światowych gigantów technologicznych.

Polska ma wiele talentów, ale ma problem z zapewnieniem w kraju dobrych warunków do rozwijania firm.

Oba te przypadki pokazują nie tylko niezwykle poważny problem odpływu „talentów” oraz technologii za granicę, ale obnażają także słabości obecnego systemu wspierania innowacji, który sprawia, że stosunkowo mało projektów osiąga sukces, a wielu innowatorów decyduje się na rozwój firm poza Polską.

Słabości ekosystemu na rzecz wzrostu firm

Przyczyn braku dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych, ponadprzeciętnej liczby mikrofirm oraz niskiej liczby szybko rozwijających się firm należy szukać poprzez analizę dotychczasowego modelu rozwoju.

W ostatnich kilkunastu latach czynnikami dynamicznego rozwoju kraju były: napływ migrantów, silny wzrost aktywności zawodowej oraz brak aprecjacji realnego efektywnego kursu walutowego. Elementy te tworzyły idealne warunki dla modelu rozwoju opartego na napływie inwestycji zagranicznych, niskich kosztach pracy oraz wzroście udziału eksportu. Równocześnie sprawiły, że w Polsce rozwijały się duże firmy zagraniczne, a krajowe przedsiębiorstwa zostały skutecznie wpięte w ich łańcuchy wartości. W takich warunkach niekoniecznie kluczowe było opieranie rozwoju na przewagach technologicznych oraz innowacjach.

Uważamy jednak, że te elementy zaczynają się wyczerpywać. Potencjał imigracyjny jest ograniczony, aktywność zawodowa utrzymuje się na wysokim poziomie, a zmiany demograficzne wskazują, że podaż pracy będzie się zmniejszać. Co więcej, ostatnie lata pokazały, że mieliśmy do czynienia ze znaczącą aprecjacją realnego efektywnego kursu walutowego – inflacja i wzrost płac w Polsce były znacznie wyższe niż za granicą, a więc ceny upodobniły się do zachodnich.

Uważamy także, że czynniki pozaekonomiczne są niemniej ważne i stanowią kolejny silny bodziec zmian. Rok 2022 i bezprecedensowa pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę fundamentalnie zmieniły sytuację bezpieczeństwa Polski, wymuszając skokowe zmiany w zakresie wydatków na zbrojenia, obronność i bezpieczeństwo. Wrogie działania hybrydowe ze strony Białorusi wzdłuż wschodniej granicy dodatkowo spotęgowały tę kwestię. To wszystko zmienia postrzeganie Polski jako miejsca do lokowania inwestycji,

a także wymusza zmianę strategii tak, aby nowe, skokowe wydatki w jak największym stopniu generowały pozytywne efekty dla rozwoju gospodarczego kraju oraz przyczyniały się do wzmocnienia suwerenności technologicznej, odporności i bezpieczeństwa.

Model rozwoju, który pozwolił Polsce szybko nadrobić dystans do najbogatszych, nie musi być tym samym modelem, który pozwoli nam wejść do gospodarczej czołówki. Kolejny etap rozwoju wymaga już nie tylko napływu kapitału i taniej pracy, lecz silnych firm, innowacji i głębszego rynku finansowego.

Za największą słabość polskiego ekosystemu wzrostu firm uznajemy płytki i mało zróżnicowany rynek kapitałowy, który skutkuje niewystarczającą podażą kapitału na rozwój przedsiębiorstw. Inwestycje *venture capital* i *private equity* w Polsce w relacji do PKB są wielokrotnie mniejsze niż w państwach o podobnym lub wyższym poziomie rozwoju. Brakuje w szczególności finansowania w drugiej i kolejnych rundach, a więc dla w miarę dojrzałych projektów, które potrzebują kapitału do skalowania działalności.

Niskie jest także kredytowanie sektora prywatnego przez banki oraz korzystanie z obligacji korporacyjnych. Niska jest również kapitalizacja giełdy oraz wartość aktywów zgromadzonych w funduszach inwestycyjnych i funduszach emerytalnych. System grantów przez lata nie działał w sposób efektywny – w znacznym stopniu korzystały z niego firmy wyspecjalizowane w pozyskiwaniu dotacji, a nie przedsiębiorstwa faktycznie zainteresowane

wdrażaniem innowacji. Wreszcie powiązanie nauki i biznesu pozostaje słabe, a współpraca na tym polu jest znacząco poniżej oczekiwań.

Nowy model rozwoju – czyli działania na rzecz wzrostu firm

Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku zawiera szeroki zestaw kierunków działań na rzecz wzrostu firm, który można podsumować w trzech filarach: kapitał na rozwój, nowy model wspierania innowacji oraz repolonizacja.

Jeśli Polska chce wejść w kolejną fazę rozwoju gospodarczego, musi stworzyć warunki do powstawania i skalowania dużych prywatnych firm. Wymaga to jednocześnie większego kapitału na rozwój, skuteczniejszego systemu wspierania innowacji oraz mądrego wykorzystania zamówień publicznych jako impulsu dla krajowych przedsiębiorstw.

Zaczynając od kapitału na rozwój – wypełnienie luk w finansowaniu firm musi odbywać się w sposób kompleksowy. Ostatecznie przedsiębiorcy powinni mieć szeroki zakres możliwości finansowania, dostosowany do różnych rodzajów działalności, stopnia rozwoju firmy oraz poziomu ryzyka. W związku z tym w projekcie strategii przewiduje się zróżnicowane działania: między innymi pakiet działań na rzecz zwiększenia atrakcyjności GPW jako miejsca pozyskiwania kapitału, rozszerzenie gwarancji kredytowych dla firm czy przegląd działania Pracowniczych Planów Kapitałowych oraz innych programów emerytalnych pod kątem możliwości zwiększenia elastyczności w zarządzaniu funduszami.

Szczególnie istotny jest szeroki pakiet działań na rzecz rozwoju rynku *venture capital* i *private equity*, w którym postawiono cel wzrostu inwestycji VC w relacji do PKB z obecnych około 0,1% do 0,3% w 2035 roku. Działania w tym obszarze ma wspierać niedawno ogłoszony program Innovate Poland, inspirowany niezwykle udanym tzw. Planem Tibbiego wdrażanym we Francji, a także zupełna zmiana w filozofii wspierania innowacji. Po wielu latach niekoniecznie udanych prób wdrażania różnego rodzaju systemów grantów strategia definiuje nowe podejście – więcej inwestycji kapitałowych oraz instrumentów dłużnych, a mniej dotacji.

Takie podejście daje kilka przewag. Po pierwsze, stawia większe wymagania firmom uzyskującym wsparcie. Po drugie, oprócz pieniędzy daje też wsparcie kompetencyjne w rozwoju – zespoły inwestycyjne mają często doświadczenie, którego brakuje innowacyjnym przedsiębiorcom oraz urzędnikom. Po trzecie, jest to dobry grunt do efektywnej współpracy kapitału publicznego i prywatnego. W takim systemie środki finansowe trafiają nie bezpośrednio do firm, lecz na rynek prywatnych funduszy, które posiadają odpowiednie kompetencje inwestycyjne.

Natomiast w przypadku udzielanego przez państwo preferencyjnego finansowania dłużnego firmy muszą nie tylko wykazywać się większą odpowiedzialnością niż w przypadku dotacji, ale same środki – ze względu na spłatę i efekty mnożnikowe – mogą mobilizować znacznie większy kapitał oraz być wykorzystywane wielokrotnie, co znacząco potęguje ich siłę.

Ostatnim z filarów jest „repolonizacja”, rozumiana jako budowanie i rozwój polskich firm na zamówieniach państwa. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia, gdy inwestycje i zamówienia publiczne są szczególnie wysokie. W najbliższej dekadzie czekają nas ogromne inwestycje publiczne, w szczególności w trzech obszarach: obronności, infrastruktury (Port Polska, koleje, porty) oraz energetyki. Racjonalna polityka przemysłowa musi zakładać impulsy rozwojowe dla krajowych firm przy tego rodzaju projektach i inicjatywach.

Oczywiście takie działania nie mogą prawnie wykluczać podmiotów z innych państw Unii Europejskiej. Dlatego inicjatywy wokół zamówień publicznych skupiają się nie tyle w sferze prawnej, ile przede wszystkim na przygotowaniu administracji do mądrego planowania zamówień publicznych. Chodzi o większe wykorzystanie nowoczesnych

instrumentów w zamówieniach publicznych, m.in. zamówień publicznych na innowacje wzorowanych na brytyjskim programie *Contracts for Innovation*, stosowanie kryteriów promujących niskoemisyjność, cyrkularność, bezpieczeństwo i odporność, a także promowanie tzw. koncepcji *local content*.

Poza administracją w zamówieniach przyczyniających się do rozwoju krajowych firm prywatnych kluczową rolę mają odegrać spółki Skarbu Państwa. Są one jednymi z największych inwestorów w kraju, szczególnie w obszarze energetyki, więc także w tym przypadku należy wykorzystać ich potencjał do wsparcia krajowych firm prywatnych. Jest to nowe podejście strategiczne do roli spółek Skarbu Państwa w naszej gospodarce – to nie one mają być naszymi czempionami, lecz poprzez swoje działania mają pomagać w budowaniu prywatnych czempionów. ■

O AUTORACH

dr **Jakub Sawulski** – adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zastępca Dyrektora Departamentu Rozwoju Regionów w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, Koordynator międzyresortowych prac nad Strategią Rozwoju Polski do 2035 r.

Michał Wielechowski – specjalista w Wydziale Polityki Rozwoju w Departamencie Strategii Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Zajmuje się zagadnieniami polityki przemysłowej oraz innowacyjnej. Wcześniej pracował jako asystent badawczy w SGH. Współpracował także z Polskim Instytutem Ekonomicznym oraz grupą ekspercką Dobrobyt na Pokolenia. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W okresie studiów aktywnie zaangażowany w działalność Studenckiego Koła Naukowego Ekonomii Politycznej.

Skala i długofalowa strategia – prawdziwe źródła przewagi



JAROSŁAW MASTALERZ
Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej

O losie cywilizacji przesądają nie same wynalazki, lecz zdolność ich skalowalnego zastosowania oraz umiejętność ich wykorzystywania w logice akumulacji. O przewadze państw decydują zaś instytucje, struktura własności i dostęp do energii – to one pozwalają zamienić technologię w trwałą siłę gospodarczą. W świecie rywalizujących bloków pytanie nie brzmi więc, kto szybciej coś wymyśli, lecz kto wokół długofalowej strategii potrafi zorganizować kapitał.

O globalnej pozycji państw nie decyduje liczba patentów ani tempo cyfryzacji. O przewadze rozstrzyga zdolność do skalowania (innowacji, produkcji etc.), koncentracji kapitału i podporządkowania technologii długofalowej strategii. Historia rewolucji przemysłowej, współczesna dominacja amerykańskich koncernów oraz azjatyckie modele rozwojowe pokazują, że innowacyjnego skoku dokonuje się dzięki określonej strukturze własności i instytucjom.

Technologia jako zmienna zależna

Chińska cywilizacja przez tysiąclecia była technologicznie zaawansowana. Proch, druk, kompas czy rozwinięte techniki tkackie powstały tam wcześniej niż w Europie. A jednak to nie w Chinach dokonała się rewolucja przemysłowa. Wynalazek sam w sobie nie wystarcza. O przewadze decyduje zdolność systemu do jego wdrożenia, skalowania

i powiązania z mechanizmami finansowania oraz rynkami zbytu.

Rewolucja przemysłowa w Anglii była nie tylko efektem pomysłowości, lecz także określonego układu bodźców: relatywnie wysokich płac, dostępu do taniej energii oraz silnie chronionych praw własności. Istniała tam szeroka warstwa właścicieli kapitału, których imperatywem była akumulacja i reinwestowanie zysków. Koszty społeczne uprzemysłowienia nie blokowały procesu wdrażania technologii.

O przewadze cywilizacji nie rozstrzyga moment wynalazku, lecz zdolność systemu do jego instytucjonalnego osadzenia i skalowania. Rewolucja przemysłowa była zwycięstwem modelu własności i bodźców ekonomicznych, które uczyniły z technologii narzędzie trwałej akumulacji.

Industrialny przełom był więc nie tyle triumfem maszyny, ile triumfem instytucji i modelu własności, które pozwoliły uczynić z technologii narzędzie systemowego wzrostu.

Skala jako warunek przewagi

Współczesna gospodarka – szczególnie cyfrowa – potwierdza tę logikę. W wielu sektorach technologicznych działają silne efekty sieciowe: im większa platforma, tym większa jej wartość. Powstaje mechanizm „zwycięzca bierze większość” (ang. *winner takes most*), w ramach którego przewaga skali utrwała dominację.

W erze efektów sieciowych przewaga nie rodzi się z liczby pomysłów, lecz ze zdolności do ich skalowania. Rozproszone podmioty nie są w stanie samodzielnie osiągnąć koncentracji kapitałowo-organizacyjnej wymaganej do prawdziwej innowacyjności.

Dlatego jeśli przewaga technologiczna ma mieć trwały charakter, konieczna jest zdolność do skalowania – w wymiarze finansowym, organizacyjno-koncepcyjnym a nawet politycznym. W praktyce prowadzą do tego dwie ścieżki.

Pierwsza to model amerykański: potężne prywatne korporacje zdolne do globalnej ekspansji, działające pod osłoną państwa, które zabezpiecza ich interesy na arenie międzynarodowej.

Druga to model wschodnioazjatycki – tajwański, koreański czy singapurski – w którym państwo pełni rolę organizatora skali, gwaranta długofalowej strategii

i koordynatora kapitału w sektorach uznanych za strategiczne.

W obu przypadkach kluczowa jest koncentracja zasobów oraz zdolność do realizacji projektów przekraczających horyzont krótkoterminowego zysku. Rozproszone, małe podmioty mogą być źródłem innowacji, lecz bez zakorzenienia w większej strukturze – korporacyjnej lub państwowej – rzadko są w stanie utrzymać kontrolę nad globalną infrastrukturą i łańcuchem wartości.

Amerykański kapitalizm właścicielski

Model amerykański posiada dodatkowy fundament: szeroki udział gospodarstw domowych w rynku kapitałowym. Znaczna część Amerykanów uczestniczy w nim pośrednio poprzez system emerytalny – fundusze inwestujące w akcje, w tym największych spółek technologicznych. Wzrost wartości tych firm przekłada się na wartość oszczędności emerytalnych.

To zmienia relację między społeczeństwem a wielkim biznesem. Ratowanie dużych spółek giełdowych nie jest postrzegane wyłącznie jako obrona interesów menedżerów czy anonimowych akcjonariuszy, lecz jako ochrona aktywów, z którymi związana jest przyszłość finansowa milionów gospodarstw domowych.

Siła amerykańskiego modelu nie wynika wyłącznie z potęgi korporacji, lecz z szerokiego udziału społeczeństwa w ich własności. Gdy obywatele współuczestniczą w kapitale, dominacja technologiczna staje się elementem zbiorowego interesu, a nie wyłącznie zyskiem wąskiej elity.

W tym sensie amerykański system redystrybuuje część korzyści z dominacji technologicznej nie poprzez transfery fiskalne, lecz poprzez współwłasność kapitału. W Europie masowy akcjonariat jest znacznie słabszy, a kultura inwestowania bardziej zachowawcza. Koncentracja kapitału częściej bywa tu postrzegana jako zagrożenie niż jako wspólna strategia rozwojowa.

O sile Europy nie decyduje już obecnie skala eksportu, lecz struktura własności i dostęp do energii. Bez kontroli nad kluczowymi technologiami i stabilnej bazy energetycznej nawet silne sektory przemysłowe tracą zdolność do utrzymania trwałej przewagi.

Europa w cieniu utraconej przewagi

Europejska konkurencyjność wciąż opiera się na silnych sektorach – m.in. farmacji, chemii specjalistycznej czy produkcji zaawansowanych maszyn, które pozostają fundamentem globalnych linii przemysłowych. Jednak w obszarze technologii cyfrowych Europa pozostaje zależna od podmiotów amerykańskich.

Relacje handlowe między USA a Europą ilustrują tę asymetrię. Część amerykańskiej przewagi widoczna jest w usługach, lecz znacząca część wartości generowana jest poprzez działalność europejskich filii globalnych koncernów, których zyski – w formie dywidend czy opłat za własność intelektualną – transferowane są do centrali. Struktura własności decyduje o kierunku przepływu wartości.

Dodatkowym czynnikiem osłabiającym pozycję Europy jest reżim energetyczny. Dostęp do taniej i stabilnej energii przez dekady wspierał

konkurencyjność przemysłu energochłonnego. W warunkach wysokich cen energii utrzymanie tej przewagi staje się trudniejsze. Industrializacja zawsze była sprzężona z energią – od węgla w XVIII wieku po elektryczność zasilającą współczesne centra danych i systemy sztucznej inteligencji.

Polska – w globalnych łańcuchach wartości

Polska jest silnie zintegrowana z globalnymi łańcuchami wartości. Dane dotyczące struktury eksportu wskazują na istotny udział zagranicznej wartości dodanej, co jest typowe dla gospodarek funkcjonujących jako element sieci produkcyjnych międzynarodowych korporacji.

Strategiczne decyzje dotyczące rozwoju produktów, własności intelektualnej czy kierunków ekspansji zapadają często poza naszym krajem. W takich warunkach sukces operacyjny nie zawsze przekłada się na kontrolę nad wartością tworzoną w łańcuchu.

Państwo staje więc przed wyborem: albo stworzyć warunki do wyłonienia się podmiotów zdolnych organizować kapitał i strategię w skali międzynarodowej, albo przyjąć model, w którym samo stanie się organizatorem i gwarantem projektów o strategicznym znaczeniu – zwłaszcza w sektorach wymagających dużych nakładów energii i kapitału, takich jak infrastruktura cyfrowa czy energetyka. ■

Integracja z globalnymi łańcuchami wartości nie oznacza automatycznie kontroli nad tworzoną wartością. Bez własnych centrów decyzyjnych i kapitału zdolnego do działania w skali międzynarodowej kraj pozostaje wykonawcą, a nie współautorem strategii.

O AUTORZE

Jarosław Mastalerz – wykładowca programu MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej, menedżer z wieloletnim doświadczeniem w sektorach finansowym, ubezpieczeniowym i technologicznym. W latach 1998–2006 pełnił funkcję CMO i CFO w Zurich/Generali Polska, w latach 2006–2007 twórca BRE Ubezpieczeń TU. Od 2007 r. związany z VP BRE Bankiem, odpowiedzialny za detal (mBank i Multibank), a od 2012 r. pełniący funkcję CTO/COO. W latach 2017–2023 współtworzył oraz zarządzał funduszem VC mAccelerator. W 2024 Prezes PZU Życie oraz Przewodniczący Rady Nadzorczej Alior Bank.

ROZDZIAŁ V.

**JAKI MODEL
SUWERENNOŚCI
DLA POLSKI?
– INSPIRACJE
Z DOŚWIADCZEŃ
INNYCH KRAJÓW**

Nowy model suwerenności Polski



DR JAN SZOMBURG

Przewodniczący Rady Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową,
Inicjator Kongresu Obywatelskiego

W warunkach narastającej rywalizacji mocarstw, skracających się horyzontów decyzyjnych i rosnącej wagi technologii, izolacja i pozorna samowystarczalność osłabiają suwerenność państw średnich i małych. Wzmacnia ją sieciowanie i dywersyfikowane współzależności. W jaki sposób Polska jako średnie państwo przyfrontowe powinna dostosować swój model suwerenności do nowych realiów?

Polska nie jest ani imperium, ani państwem peryferyjnym, które może sobie pozwolić na strategiczną bierność. Położenie geograficzne, doświadczenie historyczne i obecny kontekst międzynarodowy lokują nas w szczególnej kategorii: państwa przyfrontowego średniej wielkości.

Państwo przyfrontowe funkcjonuje w warunkach skróconego horyzontu reakcji i dodatkowo zwiększonego tempa zmienności uwarunkowań. Błędy strategiczne ujawniają się szybciej, a ich koszty są wyższe niż w państwach oddalonych od stref napięć.

Państwa średniej wielkości, jak trafnie zauważył Mark Carney podczas swojego wystąpienia w Davos, są dziś szczególnie narażone na skutki erozji dotychczasowego modelu ładu międzynarodowego. W sytuacji gdy wielkie mocarstwa znów zaczynają bezpardonowo wykorzystywać do nacisku swoje przewagi militarne, technologiczne, gospodarcze

i polityczne, mniejsi gracze szukają nowego sposobu zapewnienia sobie efektywnej autonomii strategicznej.

Co to oznacza dla Polski? W naszej sytuacji suwerenność nie jest pojęciem normatywnym ani symbolicznym. Jest kategorią funkcjonalną ściśle związaną z naszą dalszą egzystencją. Nie powinniśmy więc patrzeć na suwerenność jako abstrakcyjną „niezależność”, lecz postrzegać ją jako praktyczną zdolność do utrzymania ciągłości działania w świecie zróżnicowanych i jednocześnie nakładających się na siebie presji i zakłóceń: politycznych, militarnych, energetycznych i technologicznych.

Nowa istota suwerenności i zmienna geometria sojuszy

Każde państwo funkcjonuje dziś w wielopoziomowej sieci zależności i jakiegokolwiek opowieści o „samowystarczalności” są nierealne nawet w przypadku największych mocarstw. Musimy to zrozumieć również w Polsce – o suwerenności

państw nie decyduje to czy są zależne od innych, ale *jak* są zależne. Kluczowa jest zdolność do **wybierania i zarządzania zależnościami**.

Jeśli w jakimś obszarze są nam one narzucane i mają nieodwracalny charakter, to w tym zakresie mamy słabą suwerenność lub ją utraciliśmy. Jeśli zaś posiadamy zdolność do konfigurowania zależności w sposób, który wzmacnia bezpieczeństwo i rozwój, przy jednoczesnym zachowaniu realnej możliwości korekty kursu, budujemy suwerenność faktyczną.

Dla państwa średniego i przyfrontowego suwerenność nie jest deklaracją samowystarczalności, lecz oznacza zdolność do sprawnego działania w warunkach presji i niepewności. O sile suwerenności decyduje dziś nie brak zależności od globalnych partnerów, ale zdolność zarządzania owymi zależnościami. Jeśli możemy konfigurować zależności w sposób, który wzmacnia bezpieczeństwo i rozwój i jednocześnie zachowujemy możliwość korekty kursu, budujemy suwerenność faktyczną.

Państwo suwerenne, dobrze rozeznane w swoich mocnych i słabych stronach, nie boi się i nie izoluje, nie obraża się na rzeczywistość. Silne państwo dąży wręcz do pomnożenia wielostronnych zależności i inteligentnie nimi zarządza – będąc zdolnym do odróżnienia co jest ważne dla jego przetrwania i rozwoju, a co nie.

Równocześnie musimy też w Polsce wreszcie to zrozumieć, że skończył się okres stabilnych instytucji międzynarodowych i sojuszy gwarantujących zbiorowe bezpieczeństwo, pokojowe rozwiązywanie sporów czy stabilny system finansowy. Nie ma już

mowy o „końcu historii”, konflikty są i będą, a gra idzie o przetrwanie. Przekrojowy charakter wyzwań, które przed nami stoją (bezpieczeństwo, dostęp do surowców i energii, rewolucja technologiczna, kryzys klimatyczny etc.) sprawiają, że nie istnieje jeden, stały system sojuszy, do którego należy dołączyć, by zagwarantować sobie realizację naszych interesów we wszystkich dziedzinach. Suwerenność państwa oznacza dziś zdolność do budowania **skutecznych koalicji** pozwalających pragmatycznie realizować postawione cele – obszar po obszarze.

Partnerstwa i koalicje efektywnie podnoszące odporność naszego kraju na poszczególnych płaszczyznach powinniśmy budować zgodnie z logiką **zmiennej geometrii**. W innym gronie zbudujemy bezpieczeństwo egzystencjalne, innego rodzaju sojuszy potrzebujemy do zapewnienia suwerenności gospodarczej, a w jeszcze innym partnerstwie możemy myśleć o suwerenności technologiczno-cyfrowej czy energetycznej.

Oczywiście nie oznacza to porzucenia dotychczas kluczowych dla Polski sojuszy takich jak NATO czy UE. Trzeba jednak brać pod uwagę siłę oddziaływania wyraźnie już widocznych „ruchów tektonicznych”, takich jak chociażby stopniowa „latynizacja” ludności USA (wpływ demografii i imigracji z Ameryki Południowej) skutkująca mentalnym oddalaniem się społeczeństwa i elit politycznych Stanów Zjednoczonych od Europy. Warto więc aktywnie poszukiwać sojuszy nieoczywistych, czy to z poszczególnymi państwami wchodzącymi w skład NATO i UE, czy krajami spoza tych sojuszy. Być może dla realizacji bardziej szczegółowych interesów Polski, te nowe partnerstwa okażą się bardziej efektywne. Nowe,

zacieśnione relacje warto też traktować jako alternatywę na wypadek destabilizacji dotychczas wiążących nas sojuszy. Warto więc patrzeć na sojusze w perspektywie czasowej próbując przewidywać ich „terminy przydatności”.

Suwerenność jako system zdolności

Dla państwa przyfrontowego suwerenność w dużym stopniu sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy i jak długo jesteśmy zdolni działać w warunkach niepewności, presji, zakłóceń i hybrydowej agresji. Obejmuje ona zatem nie tylko sferę militarną, lecz także energetykę, łączność, logistykę, finanse, infrastrukturę cyfrową czy prawo oraz sprawność instytucjonalną. A w sposób szczególny także sferę komunikacyjno-społeczną (niezależność kognitywna). Użyteczne jest tu rozróżnienie czterech warstw suwerenności, które razem powinny tworzyć spójną architekturę.

Pierwszą z nich (podstawową) jest **warstwa egzystencjalna** – zdolność państwa do zachowania ciągłości działania w sytuacjach kryzysowych. Obejmuje ona obronność, bezpieczeństwo energetyczne, komunikację, podstawową logistykę, stabilność finansową oraz zdolność administracji do podejmowania i egzekwowania decyzji w warunkach chaosu. Błędów popełnionych na tym poziomie nie przelicza się na spadek reputacji czy notowań politycznych, ale na realne bezpieczeństwo terytorialne, zaufanie społeczne i przyszłość państwa. Jest to obszar, w którym polityczne czy ideologiczne złudzenia są szczególnie kosztowne.

Drugą warstwą jest **skala**. Polska nie zbuduje suwerenności poprzez jednostkowe, własne prestiżowe projekty (np. infrastrukturalne)

ani symboliczne gesty. Potrzebne jest międzynarodowe skalowanie naszych działań gospodarczo-technologicznych: wspólny rynek i standardy, interoperacyjność przemysłowa, zdolność do realizacji dużych i powtarzalnych zamówień, wspólna logistyka oraz kompatybilność systemów. Skala nie musi mieć charakteru imperialnego; **może być sieciowa** (np. w skali UE lub państw Morza Bałtyckiego). W tym sensie suwerenność państwa średniego polega często na byciu **węzłem** – miejscem integrującym przepływy – a nie na byciu samodzielnym producentem wszystkich elementów systemu. Polska jako „węzeł” utrzyma swoją suwerenność i bezpieczeństwo ze względu na użyteczność dla partnerów a ich partycypacja pozwoli utrzymać infrastrukturę większej skali. Im bardziej systemy naszych sąsiadów i sojuszników są splecione z naszymi, tym bardziej ich suwerenność zależy od naszego przetrwania. Niech zatem Polska będzie innym potrzebna, a wręcz niezbędna.

Suwerenność państwa przyfrontowego nie jest pojedynczą decyzją ani jednym sektorem, lecz spójnym systemem zdolności. Składa się z warstw, które muszą wzajemnie się wzmacniać. Tam, gdzie projekty nadmiernie prestiżowe prowadzą do nieefektywnego wykorzystania środków publicznych i podcinają ciągłość działania, suwerenność ulega erozji niezależnie od deklarowanych ambicji.

Trzecią warstwą jest **efektywność**.

W długim horyzoncie strategicznym przewagę uzyskują nie państwa najbardziej ekspresyjne politycznie, lecz najbardziej wydajne organizacyjnie i gospodarczo

(produktywne). Dzięki wysokiej efektywności koszty bezpieczeństwa można ponosić bez erozji potencjału rozwojowego a zdolności obronne rozwijać i utrzymać bez nadmiernego obciążenia społeczeństwa i obniżania jakości usług publicznych. Zaciągane długi nie prowadzą zaś do uzależnień.

Czwartą warstwą są **innowacje technologiczne**. Nie jako cel sam w sobie ani element prestiżu, lecz narzędzie wzmocnienia trzech poprzednich warstw. Innowacje, które nie zwiększają bezpieczeństwa, odporności lub efektywności, pozostają luksusem. Te, które zabezpieczają warstwę egzystencjalną, pozwalają zwiększyć skalę lub efektywność działań produkcyjnych, stają się elementem realnej przewagi strategicznej. Innowacje rodzą się w głowach talentów na całym świecie, wygrywają na nich ci, którzy umiają stworzyć odpowiednie bodźce i warunki do ich urzeczywistnienia u siebie.

Zasadą powinna być **spójność między-warstwowa, przy nadrzędności warstwy podstawowej**. Na przykład projekty innowacyjne lub integracyjne (sieciowe), które zwiększają zależności w obszarze egzystencjalnym, podważają suwerenność, nawet jeśli są atrakcyjne wizerunkowo lub krótkoterminowo opłacalne.

Technologie – obszar kluczowych zależności

Obszar nowoczesnych technologii, gdzie równocześnie zachodzi obecnie najwięcej równoległych procesów mogących zadecydować o naszej suwerenności i rozwoju, powinien w sposób szczególny przykuwać naszą uwagę. Państwo, które nie kontroluje

swojej infrastruktury cyfrowej, danych, standardów oraz zdolności cyberoperacyjnych, naraża się na paraliż bez użycia klasycznych środków militarnych czy gospodarczych.

W warunkach współczesnych, technologia staje się rdzeniem suwerenności, ponieważ to ona decyduje o ciągłości działania państwa. Suwerenność technologiczna nie polega na autarkii, lecz na kontroli kluczowych zależności – danych, standardów i jurysdykcji. O jej realności przesądza zdolność do zmiany rozwiązania bez paraliżu systemów krytycznych.

To ważne, aby suwerenność technologiczną budować ze świadomością **kluczowych zależności**: kto posiada nasze dane, klucze kryptograficzne, aktualizacje, licencje, kto zapewnia serwis czy jurysdykcję nad systemami krytycznymi, ale też bez mglistych wizji autarkii czy marzeń o zbudowaniu wszystkich elementów systemu samemu. Suwerenność technologiczna to także zdolność do utrzymania ciągłości działania w warunkach cyberataków i zewnętrznej presji regulacyjnej.

W tym sensie decyzje technologiczne są decyzjami politycznymi o długofalowych konsekwencjach. Cyfrowe projekty ponadnarodowe powinny być oceniane nie tylko pod kątem kosztów i efektywności, lecz także odwracalności. Zdolność do wyjścia z danego rozwiązania w horyzoncie kilkunastu miesięcy (bez utraty ciągłości działania), staje się jednym z kluczowych testów suwerenności technologiczno-cyfrowej państwa przyfrontowego.

Państwo średnie w wielkiej grze

Państwo średnie nie wygra wielkiej gry poprzez udawanie większego, niż jest, ale przegra również wtedy, gdy zacznie zachowywać się jak państwo małe – rezygnując z podmiotowości na rzecz wygody, krótkoterminowych korzyści (niższe koszty) i iluzji bezpieczeństwa.

Symbolem suwerenności naszych czasów nie powinien być ani tron, ani mur, lecz ster: zdolność do korygowania kursu w zmiennych warunkach i umiejętność manewrowania w sieciach współzależności.

W świecie nasilającej się rywalizacji mocarstw i rosnącej presji na państwa przyfrontowe kluczowe staje się myślenie w kategoriach **całej architektury suwerenności** a nie przesadnych sektorowych ambicji i pustych haseł. Architektury wielowarstwowej, wielotorowej i elastycznej. Takiej, która

Państwo średnie nie utrzymuje podmiotowości, próbując być większym, niż jest, ani zachowując się jak państwo małe. W nowej wielkiej grze suwerenność polega na utrzymywaniu zdolności do świadomego korygowania kursu w zmiennych warunkach.

łączy bezpieczeństwo z rozwojem, sojusze z pragmatyczną świadomością ich chwiejności, a technologiczny entuzjazm z chłodną kalkulacją strategiczną i unikaniem wyborów bezalternatywnych.

Dla Polski największym ryzykiem byłaby jednak bierność i przekonanie, że czas działa na naszą korzyść. Trzeba budować te zdolności zanim staną się one niezbędne. Państwo przyfrontowe nie ma luksusu strategicznej drzemki. ■

O AUTORZE

dr **Jan Szomburg** – współzałożyciel, wieloletni Prezes, a obecnie Przewodniczący Rady Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjator Kongresu Obywatelskiego. Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków. Doktor nauk ekonomicznych. Współtwórca polskiej myśli transformacyjnej dotyczącej gospodarki. Autor wielu opracowań na temat kulturowych przesłanek i uwarunkowań rozwoju. Wydawca serii wydawniczej „Wolność i Solidarność” (od 2005 r.). W latach 80. zaangażowany w gdańską „Solidarność”; w stanie wojennym współpracował z podziemiem. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego.

O potrzebie Wielkiej Strategii Polski



MAREK BUDZISZ

publicysta, historyk, dziennikarz, działacz opozycji antykomunistycznej

Świat po epoce amerykańskiej dominacji wchodzi w fazę długiej i niepewnej transformacji. Rosnąca dynamika rywalizacji mocarstw, przyspieszenie technologiczne oraz kruchość dotychczasowych instytucji bezpieczeństwa wymuszają na państwach powrót do myślenia w kategoriach „wielkiej strategii”. Polska, jeśli chce zachować podmiotowość i wzmocnić swoje bezpieczeństwo, musi jasno zdefiniować własne interesy, zbudować odporne otoczenie regionalne i odbudować zdolność do prowadzenia poważnej debaty strategicznej.

W Europie nikt już właściwie nie kwestionuje tezy, którą niektórzy analitycy, w tym i piszący te słowa, formułowali kilka lat temu. Unipolarny moment, globalna dominacja Stanów Zjednoczonych, zmierza ku końcowi – wchodzimy w epokę współistnienia wielu ośrodków siły, a to z kolei uruchamia mechanizm rywalizacji o wpływy, zasoby i prestiż. Zmianie ulega charakter relacji nawet w obozie sojuszników Stanów Zjednoczonych, o czym otwarcie mówił Friedrich Merz w przemówieniu otwierającym Monachijską Konferencję Bezpieczeństwa. Coroczny raport tej organizacji, teraz zatytułowany „W ruinie”, dobrze oddaje nastroje dominujące w stolicach naszego kontynentu. Wszyscy już wiedzą, że otwiera się przed nami nowy, nieznany świat i wyzwania o trudnym do przewidzenia charakterze.

Kończy się epoka jednego hegemonu, a zaczyna czas niepewnej i długiej transformacji, w której rywalizacja mocarstw stanie się trwałym elementem ładu międzynarodowego – problemem nie jest jednak sama zmiana, lecz jej tempo, kierunek i koszty.

Nie wiemy zarówno tego, jak długo potrwa czas „tranzycji”, czyli przejścia do nowego modelu równowagi – niektórzy eksperci, np. Sergiej Karaganow, twierdzą, że będzie to nawet kilkanaście najbliższych lat – jak i czy będzie się to wiązać z nastaniem epoki wojen regionalnych i niepokoju wewnętrznych. Odpowiedź na pytanie, jakie narzędzia pozwolą nam uniknąć najgorszych scenariuszy, staje się tym bardziej skomplikowana.

Epoka myślenia strategicznego

Poszukując odpowiedzi, postawię kilka tez. Po pierwsze, wchodzimy w epokę, która będzie premiowała myślenie strategiczne ze względu na skalę i czas trwania wyzwań, wykraczających poza doraźną perspektywę wyborczą i oznaczających konieczność mobilizacji społecznej na rzecz nowej polityki.

Nadchodząca epoka będzie premiować państwa zdolne do myślenia w kategoriach wielkiej strategii: łączenia siły militarnej, potencjału gospodarczego i technologicznego oraz szybkiego reagowania w świecie, w którym czas i innowacja stają się kluczowymi zasobami.

Rosnąć będzie – i to moja druga teza – rola tego, co Anglosasi określają mianem „wielkiej strategii”, czyli umiejętnego połączenia zdolności do posługiwania się siłą wojskową i jej projekcji, adekwatnego do wyzwań budowania powiązań sojuszniczych i kooperacyjnych, ale bez rezygnowania z *soft power* czy działań zmierzających do przyspieszenia własnego rozwoju gospodarczego. Szeroko rozumiana „siła”, traktowana w rozumieniu anglosaskiej politologii – bo w tym wypadku „power” jest zdecydowanie czymś więcej niż zdolności wojskowe – w nowej epoce będzie zyskiwać na znaczeniu.

Po trzecie wreszcie, „historia przyspieszy”. Będziemy zmuszeni budować narzędzia nie tylko dające nam zdolność reagowania, ale znacznie bardziej niż w przeszłości liczyć się będzie to, jak szybko ich użyjemy. Czas w naszej polityce zyska na znaczeniu, a to z kolei pozbawi nas luksusu wyboru złej drogi, bo z korektami możemy nie zdążyć.

To przyspieszenie – i to czwarta teza, którą chcę postawić – w związku z dynamicznym rozwojem technologii jeszcze się zwiększy. Sztuczna inteligencja, dominacja systemów bezzałogowych na współczesnym polu walki, wzrost znaczenia baz danych i zdolności obliczeniowych, biotechnologie, które będą coraz powszechniej wykorzystywane w siłach zbrojnych, czy ekspansja kosmiczna to tylko niektóre – i to dalece niepełne – elementy obrazu przyszłości.

Obecna rewolucja technologiczna ma jeszcze inny wymiar, wart dostrzeżenia. Jak kilka lat temu zauważyła Audrey Kurta Cronin, ma ona miejsce w związku z otwartym „kodem innowacji”. W przeciwieństwie do przeszłości, kiedy państwo miało możliwość kontrolowania kluczowych technologii wojskowych (broń jądrowa, radary, rakiety), teraz następuje fuzja cywilno-wojskowa. Rośnie znaczenie – a w związku z tym wrażliwość – sektora cywilnego. Są to w większości technologie podwójnego przeznaczenia, co oznacza, że wynalazczość i tempo upowszechniania nowych rozwiązań nie tylko zwiększą w przyszłości bezpieczeństwo, ale będą również impulsem dla rozwoju gospodarczego.

Interes narodowy – pierwszy krąg strategii

Jak w takich realiach ukształtować polską „wielką strategię”? Będzie musiała ona przyjąć formę koncentrycznych, wzajemnie uzupełniających się kręgów. Pierwszym, prymarnym, będzie interes Polski. Nie dlatego, że polityka w duchu *America First* musi stać się obowiązującym modelem. Powód jest inny: jeśli nasze otoczenie będzie się szybko zmieniać, a globalny porządek ewoluować

w nieznanym kierunku, to musimy wiedzieć, które nasze interesy są najważniejsze i nie należy ich poświęcać, a które mogą podlegać uzgodnieniu z przyjaciółmi i sojusznikami.

To wymusza położenie większego nacisku na nasze zdolności, ale również dążenie do tego, aby państwo stało się użytecznym narzędziem polskiej polityki drugiej ćwierci XXI wieku. To implikuje konieczność modernizacji państwa, które musi być przygotowane na nowe wyzwania, zdolne do szybkiej reakcji i mobilizacji zasobów. Deregulacja – choćby z tego punktu widzenia – stanie się elementem polityki budowy odporności. Inicjatywność, zdolność zarówno do proponowania nowych rozwiązań, jak i umiejętność „bycia na czele”, pokazania własnym przykładem celowości zaangażowania, będzie liczyła się bardziej niż w przeszłości.

W świecie narastającej niepewności pierwszym kręgiem wielkiej strategii musi być jasno zdefiniowany interes narodowy – a warunkiem jego realizacji nowoczesne, sprawne państwo i zdolność do wewnętrznej zgody ponad politycznymi podziałami.

W tym miejscu trzeba poczynić jeszcze jedną, fundamentalnej natury, uwagę. Jeśli mamy zmodernizować nasze państwo, uczynić z niego użyteczne narzędzie budowania pomyślności przyszłych pokoleń, to w jaskrawej sprzeczności z tym zadaniem stoi postawa wykluczania z tego dzieła – ze względu na wartości i poglądy – części Polaków. To tak, jakbyśmy próbowali pokonać samochodem znaczącej wysokości wzniesienie wyłączając jednocześnie

jeden z cylindrów w silniku napędzającym nasz pojazd.

Niestety polityka zarówno obecnego rządu, jak i poprzednich, stoi w sprzeczności z tak rozumianym podejściem do nadchodzących wyzwań. Zarzucanie sobie nawzajem, iż druga strona politycznej debaty w Polsce to „agenci Kremla” albo reprezentanci interesów innych stolic, jest w gruncie rzeczy oddaniem debaty publicznej w ręce ekstremistów po obydwu stronach i już na starcie pozbawia nas równych szans w nadchodzącej rywalizacji.

Wymiar regionalny i problem niemieckiej wiarygodności

Drugim obszarem naszego myślenia o sprawach „wielkiej strategii” – i kręgiem naszej aktywności – powinno być podejście regionalne. Przede wszystkim dlatego, że to w regionie podzielamy opinie na temat najpoważniejszych wyzwań naszego bezpieczeństwa, a trudno nam jest i będzie zbudować w tej materii wspólnotę poglądów np. z Hiszpanami.

Jeśli powinniśmy myśleć regionalnie, to na dalszy plan odchodzą formaty kolektywne. Nie muszą one tracić na znaczeniu, ale trzeba je będzie uzupełnić o podejście bilateralne czy „koalicje chętnych”. Symptomatyczne powinno być dla nas to, że Niemcy, w celu zwiększenia bezpieczeństwa kontynentu, chcą budować siłę Bundeswehry, jak to wielokrotnie deklarował kanclerz F. Merz, a nie proponują „europejskich” rozwiązań.

Europejska tylko z nazwy jest też koncepcja „jądra Europy”, czyli porozumienia najważniejszych państw, którą niedawno

reaktywował Lars Klingbeil, ale wcześniej – zresztą w opozycji do podejścia Angeli Merkel – propozycję tę formułował Wolfgang Schäuble. Pozostaje zagadką, dlaczego propozycja Klingbeila, która w mediach europejskich została odczytana w duchu powrotu do koncepcji „Europy ojczyzn”, w Polsce przez wielu obserwatorów została zrozumiana zupełnie inaczej.

W realiach rosnących zagrożeń kluczowe staje się podejście regionalne, oparte na elastycznych układach dwustronnych i „koalicjach chętnych” – zwłaszcza że Niemcy, mimo swojej wagi, pozostają partnerem o ograniczonej strategicznej wiarygodności.

Niemcy w naszej regionalnej polityce bezpieczeństwa są ważni z oczywistych powodów: ze względu na położenie, siłę gospodarki oraz demografię, a przede wszystkim dlatego, że inni partnerzy Rzeczypospolitej w regionie – mam na myśli przede wszystkim państwa nordyckie, Bałtów i do pewnego stopnia Ukrainę – nie zdecydują się realizować polityki, szczególnie polityki bezpieczeństwa, w kontrze do Berlina.

Można oczywiście sporo nadrobić inicjatywami i pomysłowością, również proponując wzrost naszego wojskowego zaangażowania w basenie Morza Bałtyckiego (Gotlandia, Łotwa, ew. Bornholm), ale sprzeciw Berlina wobec takiej linii będzie miał wymiar blokujący i negatywny dla realizacji naszych interesów.

Problemem, jeśli mówimy o polityce Niemiec, jest to, że brak jej strategicznej wiarygodności. Nie chodzi w tym wypadku o czytelną niechęć

zaakceptowania przez niemieckich polityków partnerskiego statusu Polski – bo zawsze mówią oni o „przywództwie” swojego kraju – ani tym bardziej o ocenę polityki Merkel, budowanej w innych czasach. Problemem jest zarówno hołdowanie przez Niemców utopijnej polityce klimatycznej, jak i stan nastrojów opinii publicznej.

Dziś, jak wynika z badań instytutu DGAP, społeczne sympatie są niemal „po równo” podzielone między zwolennikami opcji „porozumienia z Rosją” i budowania bloku państw zdolnych do reagowania na rosyjskie zagrożenie. W połączeniu z prognozami politologów, którzy ostrzegają, że już w 2033 roku do władzy w Niemczech może dojść AfD, oznaczałoby to, że państwo, które miałyby stać się jądrem regionalnego – i w konsekwencji europejskiego – bezpieczeństwa, będzie zarazem jego najsłabszym elementem.

Jakie jest wyjście z tej sytuacji?

Oś bałtycka, Ukraina i wymiar transatlantycki

Mądra strategia powinna polegać na lansowaniu współpracy państw Morza Bałtyckiego, zwiększaniu własnej aktywności i rozwijaniu dwustronnych (ze Szwedami, Finami, Duńczykami etc.) form współpracy. Jednocześnie trzeba budować system, który będzie odporny nawet w sytuacji wyjścia z niego Niemiec, a to może stać się już przed wyborami federalnymi w 2029 roku, bo wówczas nasz sąsiad wejdzie w fazę wewnętrznej polaryzacji, blokującej realizację deklaratywnej polityki Merza.

Ale znów – realizacja takiej strategii wymaga przynajmniej wewnętrznego porozumienia

polskich elit, bo w przeciwnym razie będziemy mieć, na użytek doraźnej gry politycznej, do czynienia z jej kontestowaniem.

Rozwój współpracy z Ukrainą również postrzegać należy w kategorii działań asekuracyjnych na wypadek zmiany polityki Berlina. W ten sposób możemy wykorzystać zarówno zbliżone oceny w zakresie polityki Rosji, jak i fakt, że Polska daje i zawsze będzie dawać Ukrainie „głębię strategiczną”. To powinien być kolejny obszar (krąg) naszej aktywności.

Odpowiedzią na niepewną sytuację w regionie powinna być budowa osi bałtyckiej i strategicznego partnerstwa z Ukrainą, przy jednoczesnym utrzymaniu pragmatycznych relacji z USA – bo bezpieczeństwo wschodniej flanki wymaga elastycznych sojuszy i własnej inicjatywy, nie zaś wyłącznie oparcia się na jednym centrum decyzyjnym.

Nie sposób w niniejszym artykule rozwinąć wszystkich wątków, które należałoby w tym wypadku omówić. Należy jednak podkreślić, że przy całej świadomości, że Ukraina nie będzie po wojnie łatwym partnerem, budowa osi Warszawa–Kijów jest kluczowa zarówno dla bezpieczeństwa Polski, jak i rozwoju gospodarczego naszego kraju.

Jeśli patrzymy na nasze położenie przez pryzmat geostrategii¹, to musimy uwzględnić współwystępowanie trzech obszarów,

¹ Czynią tak chociażby Finowie, czego dobrym przykładem są liczne opracowania *Finnish Institute of International Affairs*.

które dla obrony wschodniej flanki NATO mają zasadnicze znaczenie. Chodzi o sferę arktyczną, bałtycko-środkowoeuropejską i bałkańską.

Sfera arktyczna jest zarazem narzędziem zakorzenienia Stanów Zjednoczonych w bezpieczeństwie wschodniej flanki, bo nie można odseparować od sytuacji na Bałtyku i w Europie Środkowej – ze względów wojskowo-strategicznych – zagrożeń na Dalekiej Północy i w rejonie przestrzeni GIUK.

Jeśli mówimy o przyszłości relacji ze Stanami Zjednoczonymi, to powinny mieć one pragmatyczny charakter, a kształt naszej polityki musi uwzględniać choćby to, że będziemy potrzebować czasu i wsparcia Waszyngtonu, jeśli będziemy dążyć do wzmocnienia naszego bezpieczeństwa. Z tego punktu widzenia uleganie nastrojom części zachodnioeuropejskich polityków, zwłaszcza tych o lewicowej proveniencji, lubiących mówić o kresie relacji atlantyckich, jest być może psychologicznie zrozumiałe, ale z punktu widzenia poważnej polityki państwowej – niecelowe, a może nawet groźne.

Wreszcie, jeśli mamy do czynienia z trzema wzajemnie powiązаныmi obszarami bezpieczeństwa wschodniej flanki, to współpraca wojskowa, ale też ekonomiczna, z Turcją będzie w przyszłości niezbędna.

Formaty kolektywne a realia nadchodzącej epoki

Należy podkreślić, że w kontekście Wielkiej Strategii Polski, mniejszą wagę przywiązywać

należy do formatów kolektywnych takich jak Unia Europejska czy NATO.

Nie oznacza to oczywiście „wychodzenia” z tych instytucji. Tak długo, jak bilans naszego członkostwa jest korzystny, należy się ich trzymać. Chcę jednak zwrócić uwagę, że nie są one dostosowane do czasów, które nadchodzą. To nie oskarżenie, ale stwierdzenie faktu. Przekonanie, że w nadchodzących latach bardziej będą się liczyć „koalicje chętnych”,

W nadchodzącej epoce kluczowe znaczenie zyskają elastyczne „koalicje chętnych”, bo tradycyjne formaty kolektywne – choć pozostaną ważne – nie są już w pełni dostosowane do tempa i charakteru nowych wyzwań.

które funkcjonalnie już przejmują część zadań gremiów kolektywnych, jest w Europie powszechne. ■

O AUTORZE

Marek Budzisz – Senior Fellow w Strategy & Future. Analityk i ekspert w zakresie bezpieczeństwa, strategii, polityki Rosji i sytuacji w obszarze postsowieckim. Autor m.in.: *Obywatelska armia Rzeczypospolitej. Ani branka ani służba.*

Bez wzmocnienia Polski nie wystarczy nawet najlepsze ułożenie sojuszy



DR WITOLD SOKAŁA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Dziennik Gazeta Prawna

Świat przyspiesza, a dotychczasowe filary polskiej polityki zagranicznej chwieją się pod naporem nowych napięć między USA, Europą i rosnącymi ambicjami Chin. Wybór „właściwego obozu” przestaje być gwarancją bezpieczeństwa i rozwoju, jeśli nie towarzyszy mu budowa własnej siły – militarnej, gospodarczej, instytucjonalnej i intelektualnej. Pytanie nie brzmi więc, komu zaufać, lecz czy potrafimy wzmocnić państwo na tyle, by w każdej konfiguracji pozostać podmiotem, a nie przedmiotem gry silniejszych.

Przełamać wewnętrzne słabości

Różnice polityczne pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a naszymi głównymi partnerami europejskimi pojawiały się w przeszłości wielokrotnie. Nigdy jednak nie przybrały tak ostrej formy i nie dotyczyły kwestii tak fundamentalnych jak obecnie. To rodzi pokusę odejścia od zasady, że bardziej niż wybierać „między tatusiem a mamusią” opłaca się maksymalizować korzyści ze współpracy z obojgiem (skądinąd racjonalnej reguły, która przez ostatnie dekady dobrze służyła polskiej racji stanu). Wzmacnia tę pokusę silna polaryzacja wewnętrzna, a także rosnące emocjonalne zaangażowanie wyborców w sprawy polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Tym łatwiej łamać więc stary konsensus i wykorzystywać kwestie

natury strategicznej do celów bieżącej taktyki partyjnej. Radośnie korzystają z tego partyjni spin doktorzy, a także sami liderzy niemal wszystkich opcji, nie zważając na szkody dla interesów państwa, które przy tej okazji powstają.

Owszem – pada argument, że największe korzyści odniosą ci, którzy najwcześniej wybiorą właściwy obóz, bo wobec kolejnych chętnych będą mogli odgrywać rolę współgospodarza, a ponadto zasłużą na szczególne względy głównych centrów decyzyjnych. Ale niestety, we współczesnych warunkach, czyli w polityce coraz bardziej egoistycznej, opartej na sile i brutalnym egzekwowaniu własnych interesów, odchodzącej od nawet nieśmiałyłch czy pozorowanych prób organizowania gry

W świecie, w którym liczy się przede wszystkim siła i twarde interesy, największym zagrożeniem nie jest brak jednoznacznego wyboru sojusznika, lecz wewnętrzna słabość i rozbięcie własnego państwa dla doraźnych celów politycznych.

o sumie niezerowej, te nadzieje zapewne okażą się płonne. Jak uczą liczne doświadczenia historyczne, zwłaszcza te z epok dominacji równie cynicznych i brutalnych reguł, w polityce nie ma wdzięczności silniejszych ani przewag wynikających z sympatii czy docenienia przeszłych, słuszych wyborów. Liczy się tylko aktualna siła, ewentualnie jej prognoza na najbliższą przyszłość, oraz dobra, które można zaoferować kontrpartnerom w handlu wymiennym – zarówno te natury czysto ekonomicznej, jak i niematerialnej, na przykład zdolność gwarantowania bezpieczeństwa.

Opcja chińska?

Polska tymczasem staje pomiędzy marzeniem o byciu „drugim Izraelem” (czyli szczególnie istotnym sojusznikiem USA we wrogim otoczeniu) a wizjami współtworzenia „imperium Europa” (siłą rzeczy konkurencyjnego względem Stanów Zjednoczonych). Zanim ocenimy szanse i uwarunkowania obu wariantów, wypada przestrzec, że istnieje i trzeci – wylądowanie w rosyjskiej strefie wpływów.

Co prawda w obliczu militarnej kompromitacji Rosji, ograniczenia jej długofalowych szans rozwojowych wskutek strat wojennych i sankcji, a także głębokiego kryzysu ekonomicznego, taki scenariusz może się dziś wydawać

absurdalny. Niemniej nie należy lekceważyć dwóch elementów: zbrojeckiej konsekwencji i determinacji samej Rosji w dziele rozbudowy swych nieformalnych wpływów w naszym regionie, pomimo relatywnej słabości państwa rosyjskiego, a także zaplecza w postaci Chińskiej Republiki Ludowej. Rosja stała się już faktycznie wasalem Pekinu, a ten może w ramach własnej strategii globalnej przydzielać jej do wykonania różne role. Na przykład rolę zarządcy grupy krajów europejskich, które ostatecznie wybiorą „opcję chińską”. Rosyjski pośrednik byłby dla Pekinu bardzo wygodny, bo z racji doświadczeń i know-how lepiej radzi sobie w tutejszym terenie, a co najważniejsze – pozwalałby Chińczykom nie odpowiadać politycznie za niezbędne, acz niepopularne działania dyscyplinujące. Zresztą nawet gdyby Chiny postanowiły bezpośrednio zarządzać regionem, skutki dla naszych interesów – zbiorowych i indywidualnych – byłyby podobnie opłakane, poczynając od drastycznego ograniczenia swobód obywatelskich po zaprzepaszczenie szans rozwojowych.

Scenariusz powstania chińskiej strefy wpływów w Europie Wschodniej i Środkowej jest zdecydowanie niekorzystny dla USA – i należy zakładać, że Amerykanie będą mu przeciwdziałać. Problem w tym, że niezależnie od naszych planów i nadziei, Amerykanom może się to nie udać, choćby z tego powodu, że popełniają seryjne błędy wzmacniające w regionie nastroje (a wręcz fobie) antyamerykańskie. Na razie skutkuje to wzrostem popularności opcji europejskiej, ale tu pojawia się kolejne niebezpieczeństwo – owa opcja jest na razie mocno teoretyczna i potencjalna. W praktyce może się więc

okazać, że nie zbuduje wystarczającej siły do zabezpieczenia naszego regionu, a nawet do zachowania realnej suwerenności całego Starego Kontynentu wobec hegemonia chińskiego. Tym bardziej że wielu europejskich polityków i myślicieli politycznych już igra z ogniem, próbując poszukiwać w Pekinie – poprzez otwieranie naszych państw na chińską ekspansję ekonomiczną, technologiczną, a w konsekwencji także polityczną – sposobu na utarcie nosa Amerykanom. Od pewnego punktu odwrót z tej drogi może okazać się niemożliwy.

Między Waszyngtonem a Brukselą istnieje jeszcze trzecia droga dla Europy Środkowej i Wschodniej – dryf w stronę układu chińsko-rosyjskiego. Ten scenariusz byłby najprawdopodobniej najbardziej kosztowny, bo prowadziłyby do utraty nie tylko wpływu, lecz także realnej suwerenności.

Problem z Europą

Oprócz tego ryzyka opcja nazwana umownie „europejską” ma dla Polski także inne minusy, na które warto zawczasu zwrócić uwagę. I to na dwóch płaszczyznach.

Pierwsza to generalna słabość europejskiego modelu rozwojowego, powodująca kłopoty w globalnym wyścigu z USA, a pod pewnymi względami także z ChRL. Model ten, wykształcony z niegdysiejszego „kapitalizmu reńskiego”, w zakresie finansowania nowych inwestycji opiera się na przekonaniu o przewadze kredytu bankowego (a ostatnio wręcz dotacji publicznych) nad giełdą. Jest więc mniej podatny na szybką, rynkową

weryfikację podejmowanych decyzji. Do tego dochodzi znaczne skrupowanie procedurami biurokratycznymi, a także względna łatwość podporządkowywania interesów ekonomicznych doraźnym celom politycznym i propagandowym (czasem podlanym sosem nielegalnego lobbingu). Dalej – zbiurokratyzowany model edukacji, który w imię skądinąd szlachetnych ideałów egalitarystycznych faktycznie premiuje przeciętność i działania pozorne, a więc marnotrawi potencjał intelektualny i rozwojowy kolejnych pokoleń najzdolniejszych Europejczyków. Ergo – wkomponowanie się w hipotetyczne „imperium Europa”, o ile nie zmieni ono fundamentalnie zasad swego działania oraz priorytetów, może okazać się dla Polski wyborem cywilizacyjnie nieatrakcyjnym, z pewnością zamykającym ścieżki najszybszego rozwoju, a być może nawet prowadzącym stopniowo ku regresowi.

Po drugie, nawet w ramach tego projektu, zarządzanego przez coraz słabszych liderów, nieradzących sobie z wieloma wewnętrznymi problemami, Polska może mieć trudności z egzekwowaniem swoich interesów. „Na papierze” jesteśmy co prawda mocnym krajem średniej wielkości, ale deficyty naszej kultury politycznej (najogólniej nazywając to zjawisko) sprawiają, że nie wykorzystujemy w grze europejskiej swoich atutów. Innymi słowy – wasalizujemy się dobrowolnie, na przykład poprzez bezrefleksyjną akceptację narracji korzystnych wyłącznie dla kontrpartnerów europejskich. Od lat nie potrafimy zadbać o znaczącą obecność odpowiednio wyszkolonych (i celowo zadaniowanych z Warszawy) polskich urzędników, ekspertów i lobbystów

w strukturach wspólnotowych, o właściwe rozpoznanie wyzwań i aktywne wpływanie na kierunki oraz ton ważnych debat w przestrzeni europejskiej – zarówno na poziomie unijnym, jak i poszczególnych państw.

Bez gruntownej zmiany sposobu uprawiania polityki i wzmocnienia własnych instytucji, „opcja europejska” może oznaczać nie awans ku centrum, lecz utrwalenie peryferyjności w ramach coraz słabszego projektu.

Słowem – wciąż nie umiemy „robić polityki” tak, jak robi się ją w Europie. Przy czym, dla jasności: słynne „wstawanie z kolan” (połączone z nabiciem sobie guza o parapet) zdecydowanie nie było właściwą receptą na poprawę sytuacji.

Zastrzyk sceptycyzmu

Powyższe nie oznacza, że mamy z opcji europejskiej z góry rezygnować. Ma ona szereg oczywistych zalet. Ale do jej zwolenników warto apelować, by zachowali cierpliwość i zdrowy sceptycyzm. Już niebawem wybory we Francji i w Niemczech, które mogą drastycznie zmienić jej perspektywy. Zwolennicy opcji europejskiej nie mogą też ograniczać się do prostego „wybieramy Brukselę (ewentualnie: Berlin i Paryż) zamiast Waszyngtonu”. W pakiecie musi znaleźć się również: „...i pilnie projektujemy oraz budujemy lepsze narzędzia wywierania wpływu na europejskie ośrodki decyzyjne”.

Część z tych narzędzi musi mieć charakter narodowy, część zaś powinna opierać się na synergii, czyli zwiększaniu zdolności do współpracy z innymi państwami średnimi

i małymi. W pierwszym rządzie z sąsiadami, zwłaszcza z regionu bałtyckiego, bo łączy nas solidarność w obliczu rosyjskiego zagrożenia. Nie należy jednak lekceważyć zdolności do budowania doraźnych, celowych koalicji z innymi, bardzo różnymi partnerami – zarówno na poziomie państw narodowych, jak i europejskich grup politycznych czy mniej jawnych grup interesów. Bez tego grozi nam los „peryferii w ramach peryferii”, a w konsekwencji narastanie zbiorowych frustracji, dalszy rozwój destrukcyjnych populizmów i przybliżenie scenariusza „chińskiego” lub „chińsko-rosyjskiego”. Zaiste, byłoby to klasyczne „odmrożenie sobie uszu na złość babci”, zawinione przez cynizm, oportunistyczny brak wyobraźni znacznej części klasy politycznej.

Zauważmy przy tym, że „opcja amerykańska” – choć niewątpliwie atrakcyjna z uwagi na militarne, ekonomiczne i technologiczne przewagi USA nad resztą świata – również niesie ze sobą oczywiste ryzyka. Nie ma tu nawet cienia szansy na podmiotowość. Ekipa Donalda Trumpa nie pozostawia co do tego złudzeń, słowem i czynem, ale po ewentualnych następach, nawet demokratycznych, także nie należy spodziewać się polityki innej co do treści – najwyżej co do formy. Świat zmienił się raczej nieodwracalnie i żaden rząd amerykański w przewidywalnej przyszłości nie będzie wyciągał za nas kasztanów z ognia wbrew interesom i nastrojom elektoratu w USA, a tym bardziej wbrew interesom amerykańskich inwestorów. Żadna kolejna administracja nie będzie kierować się w swej polityce zagranicznej szczytnymi ideałami; przeciwnie – zapewne każda będzie coraz bardziej uległa wobec nowych centrów realnej władzy, związanych z big techami, kompleksem

energetyczno-militarnym oraz drapieżnymi segmentami rynków finansowych. Władza ta wykracza zresztą poza same Stany Zjednoczone i obejmuje kosmopolitycznych miliardów, niekoniecznie na co dzień posługujących się angielszczyzną. Rolą prezydenta USA stanie się zaś uzgadnianie i ochrona globalnych interesów tej warstwy nowych panów świata poprzez dyscyplinowanie lokalnych rządów.

Sama deklaracja wyboru „Brukseli” czy „Waszyngtonu” nie zastąpi budowy własnych narzędzi wpływu – bez nich każda opcja grozi sprowadzeniem Polski do roli peryferyjnego wykonawcy cudzych interesów.

Dla części naszej elity politycznej, paradoksalnie, byłaby to sytuacja wygodna – łatwiej odnaleźć się w roli usłużnego wasala, który ma jednego pana i jasne reguły do realizacji, zadowolając się „paciorkami” ze strony waszyngtońskiego hegemonu, niż na co dzień mierzyć się ze skomplikowanymi relacjami między licznymi węzłami władzy i wpływu w Europie. Tyle że niekoniecznie jest to droga do świetlanej przyszłości. A na pewno nie dla wszystkich – co najwyżej dla tych, którzy zdołają załapać się do uprzywilejowanej, kompradorskiej kasty biznesowo-polityczno-urzędniczo-wojskowo-medialnej, pilnującej nad Wisłą cudzych interesów. I to zapewne tylko na jakiś czas.

Edukacja, dyplomacja, wywiad

Tak naprawdę bierne podporządkowanie się zarówno Stanom Zjednoczonym, jak i Unii Europejskiej (w której hegemoniczną rolę nadal odgrywaliby winowajcy jej

obecnych deficytów) prowadzi nas różnymi drogami ku bardzo podobnym skutkom. Ku zaprzepaszczeniu dorobku ostatnich dekad, a także szansy na wyjście z roli semiperyferii, na cywilizacyjne i ekonomiczne gonienie najlepszych oraz na względnie trwałe bezpieczeństwo. W tej sytuacji suflowana recepta brzmi: wykorzystajmy resztkę danego nam przez los i historię czasu, by bardziej intensywnie niż dotychczas wzmacniać własny potencjał – bo wtedy w dowolne aliance zewnętrzne wejdziemy na znacznie lepszych warunkach.

Obejmuje to oczywisty postulat rozbudowy własnych zdolności wojskowych (ale uwaga: nie tych „defiladowych”, lecz związanych z realnymi potrzebami przyszłego pola walki). Także – warunkujących je w dużej mierze – zdolności technologicznych. Ale nie lekceważmy innych czynników, do których Rzeczpospolita jakoś dotychczas nie miała szczęścia.

Na przykład jakościowej edukacji, promującej najlepszych, a nie zmuszającej ich do równania w dół (żeby słabszym nie było przykro). Sprawnej administracji (w tym dyplomacji): fachowej, apartyjnej (a zarazem mającej przywilej ciągłości pracy bez względu na polityczne zawirowania) i opłacanej tak, by była atrakcyjnym miejscem realizowania aspiracji przez najlepszych absolwentów. Profesjonalnych – i funkcjonujących w ramach celowo zarządzanego oraz wspieranego systemu – lobbystów sprawy polskiej za granicą (od urzędników unijnych po niezależnych artystów). Zaplecza eksperckiego, które ma warunki, by mówić decydom niekoniecznie tylko to, co chcą usłyszeć. Mądrze zaprojektowanej otwartości na napływ

świeżej krwi (czyli błyskotliwych umysłów i pracowitych rąk) z zagranicy, nie tylko z poradzieckiego Wschodu.

O miejscu Polski w świecie nie zdecyduje wybór „właściwego obozu”, lecz jakość własnego państwa – jego armii, technologii, edukacji, dyplomacji i służb – bo tylko realna siła da nam podmiotowość w każdym układzie sojuszy.

Last but not least – kwestia służb specjalnych. W praktyce ostatnich dekad chronicznie niedofinansowanych, źle zorganizowanych i zadaniowanych (łagodnie rzecz ujmując) niezbyt mądrze i niekonsekwentnie. Tymczasem w rodzącym się wokół nas brutalnym świecie „technoglobalizacji”, opartej na sile, ich znaczenie będzie skokowo rosnąć. Zarówno w ofensywie przeciw innym podmiotom, jak i w działaniach defensywnych – bo to one są zdolne bronić nas przed asymetrycznymi formami ataku: kinetycznymi, cybernetycznymi i informacyjnymi, ze strony naszych wrogów (i sojuszników także). Niby nic nowego, przynajmniej dla fachowców, ale gdy współcześnie znaczenie tego tajnego frontu

rośnie, świadomość społeczeństwa i decydentów zdaje się wciąż stać w miejscu. Realną siłą w najbliższych latach będą dysponować ci, którzy owymi spec-narzędziami będą posługiwać się najsprawniej. Przykład Rosji dowodzi, że mistrzostwo w tym zakresie potrafi skutecznie rekompensować deficyty na innych polach. A my nadal co roku wydajemy więcej na różne egzotyczne kaprysy polityków niż na wywiad i kontrwywiad...

To wszystko oznacza, że (znana także z naszej dawniejszej historii) skłonność do sprowadzania polityki zagranicznej i bezpieczeństwa wyłącznie do „zapisania się do właściwej drużyny” generuje skutki samobójcze, niezależnie od tego, która z dostępnych opcji zostanie wybrana. Po prostu bez własnej siły (rozumianej bardzo szeroko) i zdolności jej skutecznego używania w obronie własnych interesów, w każdym z dostępnych układów Polska okaże się nie partnerem, lecz eksploatowanym zasobem. Różne będą co najwyżej dekoracje tego tragicznego *theatrum* i retoryka towarzysząca wydarzeniom. Na szczęście wciąż jeszcze mamy nieco przestrzeni i czasu na podjęcie niezbędnych działań. Otwarte pozostaje natomiast pytanie o wolę i determinację. ■

O AUTORZE

dr **Witold Sokała** – politolog, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Stosunków Międzynarodowych i Polityk Publicznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, stały publicysta „Dziennika Gazety Prawnej”. Wcześniej pracował m.in. jako dziennikarz prasowy, radiowy i telewizyjny, menedżer w sektorze prywatnym, urzędnik państwowy i niezależny konsultant. Ukończył studia na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej. Stopień doktora nauk o polityce uzyskał na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego.

Lekcje z tureckiej drogi ku autonomii sektora zbrojeniowego



ADAM MICHALSKI

Zespół Turcji, Kaukazu i Azji Centralnej, Ośrodek Studiów Wschodnich

W świecie rosnących napięć regionalnych i „uzbrojonej globalizacji” przemysł obronny staje się miarą realnej suwerenności państwa. Turcja, wychodząc z doświadczenia embarga i głębokiej zależności od Zachodu, zbudowała w ciągu kilku dekad jeden z najbardziej dynamicznych sektorów zbrojeniowych wśród państw średniej wielkości. Jej droga – od importera broni do eksportera dronów i amunicji precyzyjnej – pokazuje, jak determinacja polityczna, centralne planowanie i pragmatyzm technologiczny mogą przełożyć się na strategiczną autonomię. Jednocześnie ujawnia ona granice autarkii w świecie, w którym najwyższe technologie pozostają pod kontrolą wąskiego grona globalnych graczy.

W epoce „uzbrojonej globalizacji” technologia wojskowa staje się nie tylko towarem, lecz przede wszystkim narzędziem rywalizacji o wpływy i budowy własnych zdolności obronnych. W tym kontekście Turcja wypracowała unikalny model sektora zbrojeniowego, rozwijany od czasu nałożenia na to państwo embarga po inwazji na Cypr w 1974 r. Współcześnie przykładem jego sukcesu jest globalne zainteresowanie importem tureckich dronów Bayraktar. Ankarę zbudowała przy tym przemysł obronny zdolny do projekcji siły w otoczeniu regionalnym. Ta droga Turcji, choć imponująca, ma jednak swoje ograniczenia – zwłaszcza technologiczne.

Geneza współpracy militarnej Turcji i Zachodu

Wstąpienie Turcji do NATO w 1952 r. było przełomem w polityce tego państwa. Akt ten zakotwiczył ją w zachodnich strukturach militarnych w warunkach bipolarnego świata, wzmacniając jej pozycję wobec Związku Radzieckiego. Moskwa ówczesnie groziła Ankarze rewizją granic, np. przejęciem prowincji Kars, znajdującej się we wschodniej części kraju, przy granicy z ZSRR. Turcja była wówczas silnie scentralizowanym państwem, rządzonym przez elitę wojskową – kemalistów. Ich celem było przekształcenie Turcji pod względem społeczno-kulturowym i politycznym w nowoczesne państwo na

wzór zachodni. W tym sensie członkostwo w NATO nie tylko zwiększało bezpieczeństwo państwa w zimnowojennej rzeczywistości, lecz także pozwalało konsolidować władzę i realizować – często w sposób autorytarny – zideologizowaną wizję rozwoju oraz tworzyć zwesternizowanego „nowego Turka”.

Wejście Turcji do NATO było nie tylko gwarancją bezpieczeństwa wobec ZSRR, lecz także projektem modernizacyjnym i politycznym – strategicznym sojuszem, w którym geopolityczna kalkulacja Zachodu spotkała się z kemalistowską wizją budowy „nowego Turka”.

W tym czasie, tj. w latach 50., Turcja otrzymywała miliardy dolarów pomocy wojskowej od USA i NATO. Obejmowała ona korzystne pożyczki, granty na sprzęt militarny (łącznie ok. 12–15 mld USD w latach 1950–1990), szkolenie personelu, a także możliwość nabywania amerykańskich technologii po preferencyjnych cenach. Skąd brała się ta hojność? Wynikała przede wszystkim z chłodnych kalkulacji strategicznych Waszyngtonu, który poprzez współpracę militarną zapewniał sobie lojalność Ankary i wzmacniał jej cywilizacyjny, prozachodni kurs. Co nie mniej istotne, USA w ten sposób zapewniły sobie dostęp do kluczowych baz wojskowych, takich jak Incirlik (budowa od 1951 r., umowa *joint-use* w 1954 r.) oraz Izmir (obecność USA od 1952 r.), a także przychylność Turcji w kwestii kontroli nad cieśninami Dardanele i Bosfor, co ograniczało możliwość rosyjskiej eskalacji militarnej w regionie Morza Czarnego. Kooperacja ta dała również podstawy do bliskiej współpracy służb

bezpieczeństwa i wywiadów obu państw, przekładając się na stabilizację południowej flanki NATO.

Cypryjski „moment prawdy”

Punktem zwrotnym we współpracy Turcji i USA stała się inwazja tureckich sił zbrojnych na Cypr w lipcu 1974 r. Dla Ankary głównym powodem wszczęcia tej operacji militarnej było dążenie do zablokowania planów przyłączenia wyspy do Grecji (tzw. *enosis*), formułowanych przez „czarnych pułkowników” z Aten. Dla Turcji były one nie do zaakceptowania, gdyż realizacja tego scenariusza oznaczałaby radykalne powiększenie przez Grecję jej wód terytorialnych i stref ekonomicznych na akwenie Morza Śródziemnego kosztem Turcji. W celu powstrzymania takiego obrotu sytuacji Ankara wykorzystwała legalny pretekst, jakim było zagrożenie dla mniejszości tureckiej na Cyprze – od gróźb masowych wysiedleń po interpretację działań Grecji jako mogących skutkować rzezią cypryjskich Turków. Inicjując interwencję, Turcja powołała się na Traktat Gwarancyjny z 1960 r., który dawał jej (wraz z Grecją i Wielką Brytanią) prawo do interwencji w celu przywrócenia konstytucyjnego porządku na wyspie i ochrony bezpieczeństwa społeczności tureckiej.

Mimo że USA nie poparły greckiego zamachu stanu inspirowanego przez rządzących Grecją „czarnych pułkowników”, uznały jednocześnie turecką inwazję za naruszenie prawa międzynarodowego, zwłaszcza że Turcja użyła amerykańskiej broni i sprzętu. Naruszało to Ustawę o Pomocy Zagranicznej z 1961 r., która zabraniała wykorzystywania pomocy wojskowej do działań ofensywnych, ograniczając ją do celów obronnych.

Reakcja USA na turecką inwazję na Cypr w 1974 r. była bolesną lekcją, że zależność od jednego dostawcy broni (nawet sojusznika) może w chwili kryzysu okazać się największym strategicznym ryzykiem.

Kongres USA, pod silnym wpływem lobby grecko-amerykańskiego, zareagował w 1975 r., nakładając embargo na dostawy broni i amunicji do Turcji. Dla Ankar, zależnej w tamtym okresie w ok. 90% od amerykańskiego uzbrojenia, był to poważny cios polityczny i militarny. Tureckie siły zbrojne musiały improwizować – „pożyczać” części do produkcji uzbrojenia od innych sojuszników z NATO oraz szukać alternatywnych źródeł dostaw. Ten „moment prawdy” – z perspektywy Turcji – pokazał, że bliskie powiązania i militarna zależność od jednego sojusznika mogą stać się największą słabością w kolejnych konfliktach. Doświadczenie to zrodziło trwałą nieufność wobec Zachodu i pchnęło Turcję w kierunku większej samodzielności strategicznej.

Narodziny tureckiego sektora zbrojeniowego

Embargo nałożone na Turcję po 1974 r. stało się katalizatorem rozbudowy własnego sektora zbrojeniowego. Państwo odegrało w tym procesie centralną rolę – jako podmiot inicjujący, finansujący i koordynujący strategię jego rozwoju. Zależność od importu uznano za niedopuszczalną słabość strategiczną, dlatego Ankara świadomie przeszła od modelu końcowego odbiorcy do stopniowej autarkii. Kluczowymi narzędziami tej zmiany stały się *joint ventures* z zachodnimi partnerami, obowiązkowe *offsety* (zobowiązania

dostawców zagranicznych do inwestycji w turecką gospodarkę, transferu technologii, wzmocnienia lokalnej produkcji lub dokonywania zakupów w Turcji) oraz coraz wyższy wymóg udziału produkcji krajowej w ogólnym wolumenie uzbrojenia.

Dzięki tym działaniom udział części pochodzących z produkcji lokalnej (w sprzęcie wojskowym) wzrósł z poziomu poniżej 20% w latach 70. do ponad 60% na początku XXI wieku. Obecnie wynosi on ok. 80%. Transformacja ta nie była jedynie reaktywną odpowiedzią na sankcje, lecz świadomym, strategicznym zwrotem ku suwerenności technologicznej, wzmocniającym zdolność Turcji do samodzielnego działania na arenie międzynarodowej.

Embargo z 1975 r. nie osłabiło Turcji – stało się impulsem do budowy własnej suwerenności technologicznej, która z zależnego importera uczyniła ją stopniowo producentem zdolnym do samodzielnego działania.

Instytucjonalizacja przemysłu obronnego

Narzędziem realizacji długofalowej wizji suwerenności technologicznej było powołanie kluczowych instytucji i podmiotów przemysłowych. Już w latach 70. utworzono odrębne fundacje wspierające poszczególne rodzaje sił zbrojnych: fundację sił powietrznych (1970), morskich (1972) oraz lądowych (1974). Były to pozabudżetowe podmioty *quasi-publiczne*, finansowane m.in. z dobrowolnych składek obywateli, żołnierzy i przedsiębiorstw. Gromadziły one środki na modernizację armii

i rozwój przemysłu obronnego, pełniąc w praktyce rolę funduszy inwestycyjnych na rzecz sektora zbrojeniowego. W 1987 r. wszystkie trzy skonsolidowano w jedną – Fundację Wzmocnienia Sił Zbrojnych (Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı – TSKGV).

Instytucjonalizacja tureckiego przemysłu obronnego pokazała, że suwerenność technologiczna nie rodzi się spontanicznie – wymaga trwałych struktur, centralnej koordynacji i długofalowego sprzężenia państwa z przemysłem.

Pod auspicjami TSKGV założono lub znacząco wzmocniono kluczowe dla obronności państwa firmy: Aselsan (1975) – specjalizujący się w elektronice, systemach łączności i radarach; TAI (1973) – skoncentrowany na lotnictwie, produkcji i modernizacji samolotów; a później Roketsan (1988) – zajmujący się raketami i amunicją precyzyjną. Podmioty te mają charakter *quasi*-państwowy, a TSKGV pozostaje ich najważniejszym akcjonariuszem.

Państwo tureckie, poprzez centralne planowanie i alokację zasobów w kluczowych spółkach, zapewniło im stabilne finansowanie oraz priorytetowy dostęp do kontraktów rządowych. Kluczową rolę w tej koordynacji odgrywa obecnie SSB (Savunma Sanayii Başkanlığı) – Agencja ds. Przemysłu Obronnego, która od 2018 r. działa bezpośrednio pod zwierzchnictwem prezydenta. Odpowiada ona za strategiczne planowanie, zarządzanie przetargami, nadzór nad projektami badawczo-rozwojowymi

oraz koordynację całego systemu przemysłu obronnego i jego otoczenia.

Aselsan, TAI i Roketsan nie tylko zaspokajają bieżące potrzeby armii, lecz stały się również symbolem narodowych ambicji w zakresie suwerenności technologicznej i strategicznej. Stanowią jeden z filarów międzynarodowej narracji sukcesu Turcji, wzmacniając zarazem wektor „technonacjonalizmu” w tożsamości narodowej – opartej na dumie z krajowego przemysłu i rozwijanych technologii.

Anatomia sukcesu

Sukces tureckiego sektora zbrojeniowego w ostatnich dekadach nie jest dziełem przypadku, lecz rezultatem przemyślanej i konsekwentnie realizowanej strategii. Pozwoliła ona przekuć początkowe słabości – uzależnienie od zagranicznych dostaw i technologiczne zapóźnienie – w awans do roli globalnie konkurencyjnego producenta uzbrojenia. Turcja, poprzez centralne planowanie oraz hybrydowe modele współpracy państwa z podmiotami prywatnymi, zbudowała system zdolny do szybkiej adaptacji zarówno do zmieniających się realiów biznesowych, jak i warunków pola walki. W rezultacie radykalnie wzrósł eksport tureckiego uzbrojenia – z zaledwie 200 mln USD w 2002 r. do ponad 10 mld USD w 2025 r. Ankarą stała się tym samym jednym z czołowych eksporterów broni na świecie.

Sukces tureckiego sektora zbrojeniowego nie wynikał z jednorazowego impulsu, lecz z konsekwentnej strategii, która przekształciła zależność i zapóźnienie w atut konkurencyjny i pozwoliła z czasem uczynić z Ankary liczącego się eksportera broni.

Cztery filary sukcesu

W epoce „uzbrojonej globalizacji”, gdy technologia staje się narzędziem władzy i suwerenności, turecki przypadek pokazuje, jak średnie potęgi mogą w krótkim czasie zbudować strategiczną autonomię militarną. Sukces tureckiego sektora zbrojeniowego można sprowadzić do czterech filarów.

Pierwszy to polityczna determinacja i ciągłość wizji, poczynszy od doświadczenia embarga z 1975 r. oraz kolejnych ograniczeń, które nastąpiły w latach 80. i 90. Pod rządami Recepty Tayyipa Erdoğan obronność stała się priorytetem polityki państwa. Przeznaczono na nią miliardy dolarów, co zapewniło stabilny napływ inwestycji do tego sektora przez ponad dwie dekady. W przeciwieństwie do wielu państw Turcja konsekwentnie alokowała na ten cel ok. 1,7–3,3% PKB rocznie (w latach 2003–2025), często kosztem innych obszarów istotnych dla obywateli, np. usług społecznych. Ta determinacja i ciągłość – nawet w okresach kryzysów wewnętrznych – pozwoliły budować długoterminowe zdolności, których brakowało innym krajom o podobnym poziomie rozwoju.

Drugi filar to instytucjonalizacja i centralizacja modelu pod egidą SSB, w połączeniu z finansowaniem i kontrolą ze strony sektora *quasi*-publicznego (m.in. TSKGV). Ten hybrydowy system, łączący państwo z prywatnymi podmiotami zbrojeniowymi (np. Baykarem – producentem dronów Bayraktar), umożliwił szybkie podejmowanie decyzji, identyfikowanie najbardziej efektywnych projektów i ich sprawne wdrażanie. W efekcie powstała synergia między publicznym finansowaniem a prywatną innowacyjnością.

Trzeci filar to pragmatyczna strategia technologiczna – oparta na podejściu „szybkiego imitatora” (*fast follower*). Zamiast budować wszystko od zera, Turcja skupiła się na kopiowaniu i doskonaleniu istniejących rozwiązań w segmentach średnio zaawansowanych: dronach, amunicji precyzyjnej i systemach elektronicznych. Kluczowe okazało się skoncentrowanie na „przystępnej sile rażenia” (*affordable lethality*) – tanich, prostych w obsłudze i łatwych do masowej produkcji systemach. Dzięki temu Turcja mogła konkurować na światowym rynku ceną, szybkością wdrożenia uzbrojenia i jego dostępnością, co w warunkach realnych konfliktów okazało się wartością trudną do przecenienia i zarazem istotną przewagą konkurencyjną.

Turecki sukces zbrojeniowy opiera się na czterech filarach: politycznej determinacji, silnej instytucjonalizacji, pragmatycznej imitacji technologicznej oraz potwierdzonej w boju skuteczności – razem tworzą one model, w którym przemysł, państwo i doświadczenie z pola walki wzajemnie się wzmacniają.

Czwarty filar to potwierdzona w praktyce realnych konfliktów – od wieloletnich walk z kurdyjską organizacją terrorystyczną PKK, przez operacje w Syrii i Libii, po drugą wojnę w Górskim Karabachu – wartość bojowa tureckiego sprzętu. Podejście zakładające synergii między polem walki a przemysłem uczyniło turecką broń „sprawdzoną w boju”, co znacząco zwiększyło jej atrakcyjność na rynkach globalnych. Szczególnie wymownym przykładem było użycie dronów Bayraktar

TB2, które w 2020 r. przesądziły o zwycięstwie Azerbejdżanu nad Armenią, w Libii odwróciły losy wojny domowej, a na Ukrainie stały się symbolem skutecznej broni asymetrycznej – taniej, mobilnej i dostępnej w warunkach, w których klasyczne lotnictwo i ciężka artyleria były zbyt kosztowne lub zbyt ryzykowne. W każdym z tych przypadków tureckie drony nie tylko wpływały na wynik starć, lecz także stawały się potężnym narzędziem „dronowej dyplomacji”, wzmacniając polityczne i militarne sojusze Turcji oraz jej pozycję międzynarodową.

Sektor zbrojeniowy jako narzędzie polityki zagranicznej

Rozwój rodzimego sektora zbrojeniowego – zwłaszcza w dziedzinie tanich i skutecznych systemów bezzałogowych – zwiększył realną swobodę manewru Turcji w polityce zagranicznej. Dzięki produkcji własnych dronów, systemów obrony powietrznej i amunicji precyzyjnej Ankara mogła prowadzić operacje militarne daleko poza swoimi granicami, efektywnie wzmacniając potencjał własnych sił i ograniczając koszty zaangażowania. Dotyczyło to przede wszystkim Syrii, gdzie tradycyjna walka naziemna – z użyciem ciężkiego sprzętu, piechoty i artylerii – była wspierana przez bezzałogowce monitorujące pole walki w czasie rzeczywistym. Podobną taktykę Turcja stosowała w Libii, Somalii oraz na Kaukazie Południowym. Jednocześnie w ostatnich latach Ankara mogła angażować się w te konflikty, wiedząc, że rozwijając własne zdolności militarne częściowo uodparnia się na potencjalne kolejne embarga Zachodu.

Przykładem odporności i rosnącej samowystarczalności Turcji była druga wojna

Rozwój własnego przemysłu zbrojeniowego uczynił z tureckiej armii nie tylko narzędzie obrony, lecz także instrument polityki zagranicznej – dając Ankarze autonomię działania nawet w warunkach presji i embargu ze strony sojuszników.

karabachska w 2020 r., kiedy Ankara wsparła Azerbejdżan dostawami dronów Bayraktar TB2. Bezzałogowce te nie tylko przyczyniły się do zniszczenia armeńskiej obrony przeciwlotniczej i artylerii, lecz także przekazywały w czasie rzeczywistym precyzyjne dane o lokalizacji sił przeciwnika. W odpowiedzi część państw Zachodu nałożyła nieformalne ograniczenia na sprzedaż broni i kluczowych komponentów do Turcji (np. Kanada zablokowała eksport elementów optoelektronicznych, a Szwecja i Niemcy ograniczyły dostawy amunicji i technologii). Mimo to Ankara nie zmieniła swojej polityki. Przeciwnie – wykorzystała tę sytuację jako kolejny argument za przyspieszeniem rozwoju własnego sektora zbrojeniowego, zwiększając inwestycje w samowystarczalność militarną i lokalizację produkcji w kraju. W optyce Ankary stanowi to fundament jej strategii międzynarodowej: zdolność do utrzymania autonomii w kształtowaniu polityki zagranicznej i realizacji celów strategicznych.

Granice autarkii militarnej

Mimo imponujących postępów w lokalizacji produkcji, turecki sektor zbrojeniowy pozostaje podatny na zewnętrzne zależności. Dotyczą one krytycznych technologii, w których pełna autarkia jest nieosiągalna lub bardzo trudna do osiągnięcia. Produkcja kluczowych

elementów, takich jak silniki lotnicze (np. GE F110 – stosowane także w F-16), awionika czy komponenty *stealth*, nadal opiera się na imporcie od zachodnich dostawców. Ogranicza to możliwości skalowania najbardziej zaawansowanych projektów. Nawet w dziedzinie radarów Turcja wciąż korzysta z transferów technologii i licencji zachodnich (głównie europejskich i amerykańskich), choć równolegle rozwija własne systemy AESA. Uzyskanie pełnej niezależności w tym obszarze pozostaje odległym celem.

Najbardziej dotkliwe konsekwencje tej technologicznej zależności ujawniły się w sankcjach CAATSA, które Stany Zjednoczone nałożyły na Turcję w grudniu 2020 r., bezpośrednio po zakupie przez Ankarę rosyjskich systemów obrony powietrznej S-400. Kara była natychmiastowa i dotkliwa: Turcja została wykluczona z programu F-35, tracąc nie tylko ponad sto zamówionych maszyn, lecz także miejsce w globalnym łańcuchu produkcji oraz dostęp do kluczowych technologii *stealth*, sensorów i awioniki. Choć Ankarą rozwija własny myśliwiec piątej generacji KAAN, w praktyce pozostaje on daleko w tyle za F-35 – zarówno pod względem zdolności *stealth*, jak i w zakresie radarów czy napędów odrzutowych. Sytuację z tureckiej perspektywy dodatkowo komplikuje fakt, że Grecja – główny regionalny rywal Turcji – planuje na 2028 r. wprowadzenie do służby zakupionych od USA myśliwców F-35. Turcja nie dysponuje dziś odpowiednikiem, który pozwoliłby skutecznie zrównoważyć tę asymetrię w powietrzu.

W epoce zawirowań dotyczących globalnych łańcuchów dostaw oraz ekstremalnie wysokich

kosztów badań i rozwoju pełna niezależność militarna pozostaje dla Turcji poza zasięgiem. Nawet najbardziej priorytetowe projekty – takie jak myśliwiec KAAN – napotyka bariery trudne do przezwyciężenia bez współpracy z Zachodem. Potwierdza to wypowiedź ministra spraw zagranicznych Hakana Fidana z 2025 r. (po spotkaniu Erdoğan z prezydentem USA Donaldem Trumpem), w której wskazał, że Turcja pilnie potrzebuje amerykańskich silników do KAAN i aktywnie zabiega o zniesienie sankcji CAATSA uniemożliwiających ich sprzedaż. Jest to wymowne przyznanie, że mimo znaczących postępów w produkcji komponentów dla własnego sektora zbrojeniowego, w obszarze technologii najwyższej klasy Turcja nadal ponosi wysoką cenę swojej politycznej asertywności – w postaci ograniczonego dostępu do najbardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych z USA.

Turecka droga do militarnej autonomii pokazuje, że nawet najbardziej ambitna strategia uniezależnienia się od zewnętrznych dostawców napotyka twardą granicę – w obszarze technologii najwyższej klasy – gdzie polityczna asertywność może oznaczać kosztowną izolację.

Turecki model zbrojeniowy

Mimo swoich ograniczeń, dynamiczny rozwój sektora zbrojeniowego pozostaje jednym z największych sukcesów technologicznych i przemysłowych Turcji ostatnich dekad. Turecki model dostarcza kilku uniwersalnych lekcji, które mogą być cenne dla państw dążących do budowy własnych zdolności obronnych.

Turecki model zbrojeniowy dowodzi, że strategiczna autonomia rodzi się z determinacji państwa, instytucjonalnej konsekwencji i dywersyfikacji zależności – lecz jego siła wynika z unikalnego doświadczenia historycznego, którego nie da się po prostu skopiować.

Po pierwsze, kluczowa jest rola państwa w inicjowaniu i sterowaniu takim sektorem. Bez silnej woli politycznej i ciągłości decyzji Turcja nie osiągnęłaby efektów w takiej skali. Po drugie, połączenie struktur państwowych z *quasi*-publicznymi (takimi jak TSKGV) oraz prywatnymi (np. Baykar) znacząco zwiększa dynamikę inwestycji i innowacji. Po trzecie, nie można polegać wyłącznie na jednym dostawcy uzbrojenia – dywersyfikacja źródeł technologii i komponentów staje się warunkiem zachowania zdolności

obronnych w świecie niepewnych sojuszy. Po czwarte, lokalizacja produkcji napędza rozwój sektora zbrojeniowego, wzmacnia odporność łańcuchów dostaw i tworzy trwałe podstawy przemysłowe.

Najważniejsze jest jednak to, że model turecki nie stanowi uniwersalnego przepisu gotowego do skopiowania i wdrożenia przez inne państwa. Powstał w bardzo specyficznym kontekście historycznych konfliktów i powtarzających się napięć Turcji z jej zachodnimi sojusznikami. To właśnie te doświadczenia – od embarga po interwencji na Cyprze po sankcje CAATSA – ukształtowały turecką determinację i pragmatyzm. Nie należy więc naśladować go mechanicznie, lecz poddać krytycznej analizie. Dostarcza on bowiem wielu cennych wniosków dla państw, które chcą budować własną autonomię strategiczną w sektorze zbrojeniowym. ■

O AUTORZE

Adam Michalski – Główny specjalista ds. Turcji w Zespole Turcji, Kaukazu i Azji Centralnej w Ośrodku Studiów Wschodnich (OSW). Specjalizuje się w tureckiej polityce zagranicznej, energetyce i gospodarce. Zdobywał doświadczenie analityczne w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, Wise Men Centre for Strategic Studies (BILGESAM) oraz Istanbul Policy Centre. Absolwent University College London (magister) oraz The London School of Economics and Political Science (magister).

Siła pomimo zależności: źródła wyjątkowej pozycji Izraela



MAREK MATUSIAK

Koordynator projektu „Izrael i Zatoka”, Ośrodek Studiów Wschodnich

Izrael jest we współczesnych stosunkach międzynarodowych ewenementem. Państwo stosunkowo niewielkie demograficznie i gospodarczo prowadzi politykę o skali i śmiałości właściwej mocarstwu, pozostając jednocześnie głęboko uzależnione od wsparcia Stanów Zjednoczonych. Ta pozorna sprzeczność – połączenie strategicznej zależności z wyjątkową sprawczością – nie jest jednak paradoksem, lecz rezultatem konsekwentnie realizowanej strategii politycznej, ideologicznej i instytucjonalnej, która przez dekady kształtowała wyjątkową pozycję Izraela wobec Stanów Zjednoczonych i całego Zachodu.

„Żadne państwo we współczesnej historii nie łączyło tak wyraźnej dominacji regionalnej z tak głęboką strategiczną zależnością. Izrael postępuje jak imperium, ale funkcjonuje jak protektorat i nie byłby w stanie utrzymać swojej przewagi bez stałego militarnego, gospodarczego i dyplomatycznego wsparcia ze strony Zachodu”¹ – napisał w lipcu 2025 r. jeden z obserwatorów polityki bliskowschodniej.

Błyskotliwość tej obserwacji nie polega na stwierdzeniu rzeczy nowej, lecz na zestawieniu faktów widocznych gołym okiem.

Izrael jako mocarstwo operacyjne

Co do części pierwszej, a zatem „postępowania jak imperium”: od dwóch i pół roku Izrael

¹ Iyad el-Baghdadi (@iyad_elbaghdadi), *post na X*, https://twitter.com/iyad_elbaghdadi/status/1946856681842872512

Izrael jest jednym z nielicznych państw, które potrafią jednocześnie być strategicznie zależne i politycznie suwerenne. Właśnie ta sprzeczność – połączenie potęgi operacyjnej z zewnętrznym oparciem – stanowi źródło jego wyjątkowej pozycji.

prowdzi działania wojenne (o różnej intensywności) na obszarze Strefy Gazy, Zachodniego Brzegu Jordanu, Libanu, Syrii, Jemenu i Iranu. Co więcej, prowadzi je w sposób suwerenny – zarówno w wymiarze taktycznym, strategicznym, jak i politycznym.

Oznacza to, że decyzje dotyczące tego, kogo, gdzie, kiedy, jak, jak długo i po co atakować, zapadają w Jerozolimie

– niezależnie od stanowiska tzw. społeczności międzynarodowej, „głębokiego zaniepokojenia” Unii Europejskiej, a często nawet wbrew opinii Stanów Zjednoczonych. I działa się tak także wówczas, gdy izraelskie działania w Gazie stawały się dla Joe Bidena coraz większym problemem wewnątrzpolitycznym (a ostatecznie prawdopodobnie jednym z czynników, które kosztowały Kamalę Harris prezydenturę).

Samodzielność mimo zależności od USA

W przypadku ataków na Iran w czerwcu 2025 r. i w lutym 2026 r. to Izrael był stroną inicjującą i zmuszającą do reakcji USA (choć oczywiście pozostawał też od USA zależny, np. wówczas, gdy w czerwcu ubiegłego roku Donald Trump ogłosił koniec tzw. wojny dwunastodniowej, choć Izrael chciał jej kontynuacji).

Niewiele państw potrafi być jednocześnie tak zależnych strategicznie i tak samodzielnych operacyjnie. Izrael należy do tych nielicznych, które potrafią zmuszać swojego najważniejszego sojusznika do reakcji, zamiast jedynie reagować na jego decyzje.

Trzeba zatem przyznać, że polityka Izraela posiada rozmach, sprawczość i zakres suwerenności, których pozazdrościć mogłaby mu większość państw świata, włącznie z kilkoma stałymi członkami Rady Bezpieczeństwa ONZ.

Państwo silne, lecz niesamowystarczalne

Z drugiej jednak strony – to już *a propos* „funkcjonowania jak protektorat” – jest to państwo liczące niespełna 9,5 miliona

mieszkańców (*de facto* zaś około 7,5 miliona, jeśli uwzględnić, że izraelscy Arabowie pełnoprawnymi obywatelami są w dużej mierze tylko na papierze), posiadające PKB zbliżone do Singapuru, które do prowadzenia tego rodzaju polityki nie dysponuje wystarczającymi własnymi zasobami i może ją realizować głównie dzięki wsparciu zewnętrznemu.

Szczegółowe uzasadnienie powyższej tezy nie jest możliwe w tak krótkim artykule. Wystarczy jednak stwierdzić, że Izrael jest największym biorcą amerykańskiej pomocy wojskowej na świecie. Według wyliczeń Council on Foreign Relations do 2024 roku jej łączna wartość – po uwzględnieniu inflacji – wyniosła 244 miliardy dolarów (to ponad dwukrotnie więcej niż w przypadku kolejnego państwa na liście²).

Z kolei według szacunków Uniwersytetu Browna w okresie od października 2023 do września 2025 roku Stany Zjednoczone przeznaczyły na pomoc i wsparcie wojskowe dla Izraela od 31 do 33 miliardów dolarów³. Kwota ta nie obejmuje ani 3,8 miliarda dolarów corocznej pomocy wojskowej, którą Izrael otrzymuje od USA na podstawie odrębnych porozumień, ani kontraktów zbrojeniowych wartych dziesiątki miliardów dolarów, które już ogłoszono, a których finansowanie zostało odsunięte w czasie (i które prawdopodobnie zostaną przynajmniej częściowo pokryte ze środków przyszłej amerykańskiej pomocy).

Bez amerykańskiego zaangażowania – finansowego, produkcyjnego

2 Council on Foreign Relations, *U.S. Aid to Israel in Four Charts*, <https://www.cfr.org/articles/us-aid-israel-four-charts>

3 Costs of War Project, *U.S. Military Aid and Arms Transfers to Israel, October 2023 – September 2025*, <https://costsofwar.watson.brown.edu/paper/AidToIsrael>

***Siła Izraela nie polega na samowystarczalności.
Polega na zdolności prowadzenia polityki
wielkiego państwa przy zasobach państwa
średniej wielkości.***

i technologicznego – prawdopodobnie nie powstałyby (w niektórych przypadkach w ogóle, w innych zaś nie w obecnej skali) emblematyczne izraelskie systemy obrony przeciwlotniczej, takie jak Żelazna Kopuła, Proca Dawida czy Arrow 3.

Warto dodać, że znaczna część izraelskiego uzbrojenia, w tym całe lotnictwo bojowe (F-15, F-16, F-35), śmigłowce szturmowe (AH-64 Apache) i transportowe oraz duża część wykorzystywanej przez to państwo amunicji artyleryjskiej, rakiet i bomb, jest produkcji amerykańskiej.

Ten obraz nie obejmuje także długiej listy ulg, preferencji i wyjątków, którymi Izrael jest objęty. Nie uwzględnia na przykład doktryny tzw. jakościowej przewagi militarnej (Qualitative Military Edge – QME), czyli zasady – skodyfikowanej prawnie w 2008 roku – zgodnie z którą Stany Zjednoczone zobowiązane są do utrzymywania jakościowej przewagi militarnej Izraela nad wszystkimi innymi państwami Bliskiego Wschodu.

Nie obejmuje również preferencyjnego traktowania, takiego jak przyznanie Izraelowi – jako jedyemu państwu na świecie – możliwości wprowadzania własnych modyfikacji do samolotu F-35. Nie uwzględnia wreszcie specyficznego klimatu politycznego

wokół Izraela w Stanach Zjednoczonych, który sprawia, że sama idea uzależniania pomocy dla tego państwa od określonych warunków uchodzi za politycznie kosztowne *faux pas*, a politycy obu partii przez lata prześcigali się w zapewnieniach, kto będzie dla Izraela lepszym przyjacielem.

Co więcej, amerykańskie wsparcie dla Izraela obejmuje nie tylko aspekty finansowe, sprzętowe, materiałowe i technologiczne, lecz także bezpośrednie zaangażowanie sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych w jego obronę.

***Przewaga militarna Izraela jest w większym
stopniu efektem bezprecedensowej skali
amerykańskiego wsparcia, niż własnych
działań i zasobów.***

Zależność, która nie odbiera sprawczości

Jednocześnie jednak, mimo tak szerokiego zakresu pomocy ze strony Stanów Zjednoczonych, Izrael zachowuje wobec Waszyngtonu poziom niezależności niedostępny żadnemu innemu państwu sojuszniczemu. Tak duży, że w czasie dwóch lat wojny w Gazie wielokrotnie można było odnieść wrażenie, iż USA – finansując tę wojnę i zapewniając Izraelowi środki do jej prowadzenia – nie uzyskują w zamian realnych możliwości wpływania na jej przebieg. Nie była to zresztą sytuacja całkowicie nowa. Już w 1996 roku, po pierwszym oficjalnym spotkaniu z premierem Benjaminem Netanjahu, zirytowany Bill Clinton miał rzucić do swoich współpracowników: „Who is the f**king superpower here?”.

Zasadnicze pytanie brzmi zatem: jak to się Izraelowi udaje? Jak to możliwe, że przy tak głębokim uzależnieniu od amerykańskiego wsparcia państwo to nie tylko nie płaci za nie polityczną zależnością, lecz jest w stanie prowadzić suwerenną, bardzo ofensywną politykę, generującą poważne wyzwania dla znacznej części świata (co pokazuje obecna sytuacja), włącznie z samym „protektorem”?

Wyjątkowość relacji USA–Izrael polega na tym, że ogromna skala wsparcia nie przekłada się na proporcjonalny wpływ. Niewiele państw w historii potrafiło korzystać z potęgi sojusznika, zachowując wobec niego tak wysoki poziom politycznej autonomii.

Innymi słowy: co sprawia, że status Izraela jest na tle innych sojuszników USA tak odmienny – i że jest to różnica nie tyle ilościowa, co jakościowa. Waszyngton posiadał i posiada innych sojuszników zachowujących znaczny zakres suwerenności (jak Francja, Turcja czy Pakistan), jednak wsparcie dla żadnego z nich nie było aż tak daleko idące ani tak konsekwentnie – jak w przypadku Izraela – przedstawiane jako bezwarunkowe.

Kwestię rzeczywistej bądź domniemanej wspólnoty interesów strategicznych między oboma państwami pozostawmy na boku. Jest to bowiem czynnik, który może tłumaczyć typowe relacje sojusznicze – takie, jakie Stany Zjednoczone utrzymują (a przynajmniej do niedawna utrzymywały) na przykład z Japonią, Koreą Południową czy Australią. Nie jest on jednak w stanie wyjaśnić ani bezwarunkowości pomocy, ani

emocjonalnego naddatku towarzyszącego tym relacjom, ani nieporównywalnej z niczym gotowości interpretowania sytuacji na Bliskim Wschodzie przez pryzmat izraelskiego interesu narodowego, ani wreszcie tego, jak ważny jest to temat w amerykańskiej polityce wewnętrznej.

Źródła wyjątkowej pozycji Izraela

Odpowiedź na postawione wcześniej pytania należy zacząć od stwierdzenia, że sytuacja ta jest efektem ciężkiej, długotrwałej, systematycznej i wieloaspektowej pracy politycznej, którą Izrael i jego sojusznicy od dziesięcioleci prowadzą na terenie Stanów Zjednoczonych. Jest to praca o charakterze ciągłym, prowadzona na ogromną skalę i na wszystkich poziomach amerykańskiej polityki – federalnym, stanowym, a często także lokalnym (zwłaszcza w dużych miastach).

Kluczem do jej sukcesu są zasoby – ludzkie, finansowe i organizacyjne – a przede wszystkim niezwykle nośna ideologia, która pozwala skutecznie konsolidować własne społeczeństwo (przynajmniej w najważniejszych sprawach), skupiać wokół siebie i mobilizować do działania żydowską diasporę, a także oddziaływać na decydentów i szerszą opinię publiczną w państwach Zachodu, z USA na czele.

Ideologia, o której mowa, stanowi połączenie kilku elementów.

Po pierwsze, przekonania, że współczesne państwo Izrael jest nie tylko politycznym projektem XX wieku, lecz także dziedzicem i zwieńczeniem całokształtu historii narodu żydowskiego. W tej narracji dzieje Żydów przedstawiane są jako jedna historia prowadząca

od postaci biblijnych do współczesnego państwa izraelskiego. Powstaje w ten sposób opowieść o narodzie żydowskim – jednym i zasadniczo niezmiennym na przestrzeni dziejów – który po stuleciach prześladowań powrócił z wygnania, aby ponownie objąć w posiadanie ziemię swoich przodków.

Po drugie, interpretacji żydowskiej tożsamości w taki sposób, aby państwo Izrael oraz głęboka emocjonalna więź z nim stały się jej centralnym elementem – także dla Żydów żyjących poza jego granicami. W tym ujęciu relacja z Izraelem nie jest dla Żydów jedynie kwestią wyboru, lecz integralną częścią współczesnej żydowskiej tożsamości.

Wyjątkowa pozycja Izraela nie jest wyłącznie efektem siły militarnej czy dyplomatycznej. Jest rezultatem długotrwałej pracy ideologicznej i politycznej, która przez dekady kształtowała sposób, w jaki o Izraelu myślą elity i opinia publiczna Zachodu.

Po trzecie, przekonania o wyjątkowości żydowskiego doświadczenia historycznego, a w konsekwencji także wyjątkowości samego Izraela. W tej perspektywie państwo to funkcjonuje w warunkach zasadniczo nieporównywalnych z sytuacją innych krajów – zarówno ze względu na genezę swojego powstania, jak i skalę zagrożeń, z którymi musi się mierzyć. Ma to uzasadniać przekonanie, że również sposób działania Izraela musi być w pewnym stopniu wyjątkowy.

Po czwarte, przekonania o trwałym i strukturalnym charakterze zagrożeń wobec Żydów. Z tej

perspektywy jedynie istnienie odpowiednio silnego państwa żydowskiego jest w stanie zagwarantować im bezpieczeństwo. W efekcie popieranie Izraela i jego zdolności obronnych przedstawiane jest jako element troski o bezpieczeństwo Żydów na całym świecie.

Po piąte, przekonania, że odpowiedzialność za historyczny antysemityzm – a zwłaszcza za Zagładę europejskich Żydów – rodzi po stronie świata zachodniego szczególne i *de facto* bezterminowe zobowiązanie wobec państwa Izrael, niezależnie od jego bieżącej polityki.

Po szóste wreszcie, zrównanie krytyki Izraela z antysemityzmem, co prowadzi do stopniowego zacierania granicy między sprzeciwem wobec konkretnych działań państwa izraelskiego a wrogością wobec Żydów jako takich.

Ideologia, która wyznacza ramy debaty

Siła tej ideologii polega na jej syntetycznym charakterze. Nie jest ona bowiem jedynie programem politycznym ani wyłącznie formą nacjonalizmu. Jest raczej całościową narracją o historii, bezpieczeństwie i moralności, która nadaje sens zarówno działaniom państwa izraelskiego, jak i wysiłkom podejmowanym przez jego zwolenników na całym świecie.

W jej centrum znajduje się przekonanie, że historia Żydów jest historią permanentnego zagrożenia, a państwo Izrael stanowi jedyną gwarancję, że tragedie przeszłości nie powtórzą się w przyszłości. Z tego punktu widzenia bezpieczeństwo Izraela nie jest zwykłą kategorią polityczną, lecz – dla Żydów – kwestią egzystencjalną, a dla reszty świata problemem moralnym.

Każde zagrożenie interpretowane jest w tej optyce jako potencjalnie egzystencjalne, a każda porażka jako możliwy początek katastrofy. Takie postrzeganie rzeczywistości nadaje izraelskiej polityce charakter psychologicznie defensywny, nawet wówczas, gdy w sensie militarnym przybiera ona formę działań ofensywnych, zaborczych lub wręcz – jak w przypadku Gazy – działań o charakterze ludobójczym.

Jednocześnie ideologia ta posiada niezwykłą zdolność adaptacji do języka i wrażliwości Zachodu. W Stanach Zjednoczonych została ona w dużej mierze wpisana w dominującą narrację o demokracji, wolności i cywilizacyjnym konflikcie z autorytaryzmem (a okresowo także z islamem). W tym ujęciu Izrael przedstawiany jest jako „najbliższy sojusznik” oraz „jedyna demokracja na Bliskim Wschodzie”, a zarazem jako państwo znajdujące się na pierwszej linii globalnej walki z terroryzmem i radykalizmem. Dzięki temu jego interesy mogą być interpretowane nie jako partykularne, lecz jako część szerszego wysiłku Zachodu.

Dopiero tak skonstruowana narracja pozwala mobilizować zasoby ludzkie, organizacyjne i finansowe oraz wprawia w ruch cały transnarodowy – niezwykle skuteczny – ekosystem instytucji, organizacji i środowisk

opiniotwórczych: od organizacji diaspory, przez think tanki, organizacje lobbystyczne, wielkich donorów sponsorujących kampanie wyborcze obu partii w USA, po media, uczelnie i struktury polityczne. Dzięki temu przekaz ideologiczny nie ma charakteru jednorazowej kampanii, lecz jest stale reprodukowany i wzmacniany w przestrzeni publicznej.

Właśnie ta trwałość i instytucjonalne zakorzenienie czynią izraelską politykę tak skuteczną. Nie polega ona bowiem wyłącznie na przekonywaniu innych do konkretnych decyzji politycznych, lecz także na kształtowaniu sposobu, w jaki definiowane są same problemy. Jeśli bowiem punktem wyjścia jest przekonanie, że zapewnienie bezpieczeństwa Izraelowi jest kwestią moralnego obowiązku i elementem interesu Zachodu, wówczas niemal każda decyzja podejmowana na rzecz tego państwa staje się z góry uzasadniona.

W tym sensie ideologia ta stanowi jeden z najważniejszych filarów izraelskiej pozycji międzynarodowej. Zapewnia bowiem nie tylko poparcie polityczne i materialne, lecz także coś znacznie cenniejszego: zdolność definiowania ram debaty, w których poparcie dla Izraela staje się czymś naturalnym, a jego zakwestionowanie – przedsięwzięciem politycznie i moralnie trudnym. ■

O AUTORZE

Marek Matusiak – Koordynator projektu „Izrael i Zatoka” w Ośrodku Studiów Wschodnich (OSW). Wcześniej w OSW zajmował się m.in. problematyką dotyczącą Turcji, Kaukazu Południowego i Azji Centralnej. Pracował także w polskich placówkach dyplomatycznych w Tbilisi i Stambule na stanowiskach – odpowiednio – politycznym i ds. pomocy rozwojowej oraz ekonomicznym. Wielokrotny międzynarodowy obserwator wyborów (m.in. na Ukrainie, w Gruzji, Mołdawii, Uzbekistanie i Kazachstanie). Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego (socjologia) i İstanbul Bilgi Üniversitesi (prawo w zakresie praw człowieka). Studiował też na Freie Universität w Berlinie oraz w Studium Europy Wschodniej Uniwersytetu Warszawskiego. Publikuje w „Tygodniku Powszechnym” oraz w „Kulturze Liberalnej”.

Kształtowanie współzależności. Korea Południowa wobec nowej odslony polityki siły



DR OSKAR PIETREWICZ

Główny Specjalista-Analityk w programie Azja i Pacyfik, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych

Korea Południowa jest jednym z najbardziej spektakularnych przykładów państwa średniej wielkości, które potrafiło przekształcić zależność w siłę. Z kraju zniszczonego wojną i uzależnionego od amerykańskiej ochrony przekształciła się w potęgę technologiczną, kulturalną i militarną, jednocześnie umiejętnie zachowując równowagę między największymi mocarstwami. Historia jej rozwoju pokazuje, jak państwo funkcjonujące w cieniu rywalizacji USA i Chin może budować własną podmiotowość, wzmacniać bezpieczeństwo i aktywnie kształtować globalne współzależności.

Kilkadziesiąt lat rozwoju Republiki Korei, potocznie nazywanej Koreą Południową, to historia stopniowego wybijania się na samodzielność w warunkach strukturalnej zależności od Stanów Zjednoczonych oraz permanentnego zagrożenia ze strony Koreańskiej Republiki Ludowo-Demokratycznej (Korei Północnej). To także przykład państwa średniej wielkości, które stara się aktywnie kształtować globalne współzależności.

Zrodzeni z rywalizacji mocarstw

Koreańczycy doskonale wiedzą z własnej historii, do czego może prowadzić rywalizacja mocarstw. Wielokrotnie padali jej ofiarą, a współczesny podział na dwa państwa koreańskie jest w ogromnym stopniu efektem

rywalizacji największych potęg rodzącego się w latach 40. XX wieku dwubiegunowego świata: Stanów Zjednoczonych i ZSRR.

Powstała w 1948 roku Republika Korei od początku była państwem w ogromnym stopniu zależnym od Stanów Zjednoczonych. Amerykańskie wsparcie polityczne było niezbędne do powstania południowokoreańskiego państwa, a zaangażowanie militarne USA w wojnie koreańskiej (1950–1953) pozwoliło mu przetrwać agresję ze strony Północy. W pierwszych latach niepodległości Południe nie miało innego wyboru, jak polegać na USA jako gwarancie bezpieczeństwa oraz dołączyć do amerykańskiego obozu w zimnowojennej

rywalizacji. Charakter zawiązanej w 1953 roku współpracy sojuszniczej do dziś wpływa na zakres południowokoreańskiego pola manewru w staraniach o własne bezpieczeństwo i dobrobyt.

Historia Korei pokazuje, że państwa średniej wielkości często muszą definiować się w cieniu rywalizacji mocarstw. Z czasem mogą jednak nauczyć się wykorzystywać tę zależność do budowania własnej podmiotowości.

Koreańskie, czyli innowacyjne. I modne

Patrząc na współczesną Koreę Południową, trzeba pamiętać o drodze, jaką przeszła – od państwa biednego (do lat 70. XX w. gospodarczo zapóźnionego nawet w porównaniu do Korei Północnej) do potęgi przemysłowej. To oczywisty powód do dumy dla Koreańczyków z Południa, którzy nie tylko poprawili swój los, lecz także stworzyli podstawy podmiotowości własnego państwa.

Warto również pamiętać, że zapoczątkowane przez gen. Park Chung-hee (1963–1979) zmiany gospodarcze w Korei Południowej dokonywały się w warunkach autorytarnego systemu politycznego. Były one podręcznikowym przykładem centralnego sterowania gospodarką i protekcjonizmu handlowego, a ich powodzenie było możliwe dzięki ogromnemu wysiłkowi społeczeństwa. Sukces gospodarczy Korei Południowej nie byłby możliwy także bez wsparcia zagranicznego – nie tylko Stanów Zjednoczonych, lecz również kapitału japońskiego. O tym ostatnim Koreańczycy wspominają jednak niechętnie ze względu na doświadczenia japońskiej okupacji

i kolonizacji (1910–1945) oraz wynikającą z tego ich głęboko zakorzenioną niechęć do sąsiada.

Koreańczycy są również dumni z demokratyzacji swojego państwa, która nastąpiła na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Transformacja polityczna zdynamizowała proces urynkowienia gospodarki, sprawiając, że władze przestały w takim stopniu jak wcześniej oddziaływać na biznes. Zapoczątkowany został proces odwrotny – to wielobranżowe konglomeraty (czebole), będące motorem wzrostu gospodarczego, zaczęły w coraz większym stopniu wpływać na politykę. Tym, co łączyło biznes i władze, była chęć ekspansji międzynarodowej. Stała się ona impulsem rozwojowym po azjatyckim kryzysie finansowym z 1997 roku, który wymusił restrukturyzację czeboli. Sprostanie konkurencji zagranicznej wymagało zaoferowania czegoś wyjątkowego.

Aby produkować i eksportować coraz bardziej zaawansowane oraz innowacyjne produkty, Koreańczycy zwiększyli inwestycje w badania i rozwój, angażując w ten proces przede wszystkim sektor prywatny. O ile w 1980 roku Korea Południowa przeznaczala na ten cel 0,8% PKB, o tyle w 1994 roku już 2,3% PKB. Obecnie, obok Izraela, jest pod tym względem globalnym liderem (ponad 5% PKB w 2024 roku). Postawienie na innowacyjność legło u podstaw sukcesów Południa m.in. w branży półprzewodników oraz w przemyśle zbrojeniowym. Dobrym przykładem są rekordowe dla Korei Południowej kontrakty zawarte z Polską po 2022 roku.

Wysokie nakłady na badania i rozwój mają również uczynić z Republiki Korei jednego

z globalnych – obok USA i Chin – aktorów w obszarze sztucznej inteligencji (AI). Aby nie być zależnym od amerykańskich i chińskich gigantów technologicznych, Korea Południowa zamierza rozbudować własną infrastrukturę (m.in. nowe generacje chipów i centra danych) oraz rozwijać własne modele AI. Wspieraniu innowacji przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa i poszanowaniu praw obywateli ma służyć pierwsza na świecie kompleksowa ustawa regulująca rozwój i wykorzystanie AI, która weszła w życie w Korei Południowej w styczniu bieżącego roku.

Sukces Korei Południowej pokazuje, że innowacyjność, kultura i gospodarka mogą równolegle stać się istotnymi filarami rozwoju i wzmocnić siłę państwa – zarówno jako źródło dobrobytu, jak i fundament międzynarodowej podmiotowości.

Południe wykreowało również modę na to, co koreańskie. Wykorzystując globalizację, nowe technologie oraz współpracę sektora publicznego i prywatnego, Republika Korei uczyniła z kultury masowej ważny motor swojego rozwoju gospodarczego. Przemysłana polityka kulturalna – traktowana jako jedno z narzędzi budowy całościowej potęgi państwa – legła u podstaw sukcesu tzw. koreańskiej fali (*hallyu*). Popularne na całym świecie seriale, filmy, muzyka i inne produkty kultury wykreowały modę na koreańskość, zwiększając popyt na południowokoreańskie produkty. *Hallyu* wzmocnia także *soft power* oraz buduje markę Korei Południowej jako państwa demokratycznego, zaawansowanego

technologicznie, innowacyjnego gospodarczo i atrakcyjnego kulturowo.

Troska o bezpieczeństwo

Korea Południowa od kilkadziesiąt lat poszukuje równowagi między koniecznością utrzymania sojuszu ze Stanami Zjednoczonymi a dążeniem do możliwie największej autonomii w kwestiach bezpieczeństwa. Żadna siła polityczna w Korei Południowej nie kwestionuje przydatności ani potrzeby sojuszu z USA w obliczu sąsiedztwa z Koreą Północną, dysponującą bronią jądrową. Nie oznacza to jednak, że Południe jest w pełni usatysfakcjonowane obecnym kształtem relacji z Waszyngtonem. Choć nie mają one już zimnowojennego charakteru patron–klient, wciąż utrzymują Koreę Południową w pewnej zależności od Stanów Zjednoczonych. Potwierdzeniem tego jest amerykańska kontrola operacyjna (OPCON) nad południowokoreańskimi siłami zbrojnymi, co oznacza, że w przypadku wybuchu konfliktu dowodzenie nad armią Republiki Korei przejąłby amerykańscy generałowie. Władze Południa od lat bezskutecznie zabiegają o przekazanie OPCON; obecny prezydent Lee Jae-myung deklaruje, że nastąpi to do końca jego kadencji w 2030 roku.

Republika Korei podejmuje wiele działań, aby przekonać Stany Zjednoczone, że jest zdolna wziąć większą odpowiedzialność militarną za własne bezpieczeństwo i być jeszcze bardziej wartościowym sojusznikiem dla Waszyngtonu. Oprócz korzystania z amerykańskiego parasola nuklearnego rozwija własne zdolności konwencjonalnego odstraszania, służące powstrzymaniu lub odparciu ataku Korei Północnej, a także zadaniu jej dotkliwego

odwetu. Poza rozbudową arsenału raketowego Korea Południowa inwestuje w systemy rozpoznania, dowodzenia i łączności, obronę przeciwraketową oraz zdolności reagowania na zagrożenia związane z użyciem broni masowego rażenia. Konsekwentnie zwiększa także nakłady na obronność (obecnie wynoszą one 2,3% PKB, a w kolejnych latach mają osiągnąć 3,5% PKB), wychodząc naprzeciw oczekiwaniom USA dotyczącym podziału obciążeń w ramach sojuszu. Nie bez powodu administracja Donalda Trumpa wskazuje Koreę Południową jako jednego z modelowych sojuszników.

Sojusz z mocarstwem może być fundamentem bezpieczeństwa, ale prawdziwą podmiotowość buduje się dopiero wtedy, gdy równolegle rozwija się własne zdolności obronne.

Inwestując we własne zdolności, Republika Korei zabezpiecza się również na wypadek niewywiązywania się Stanów Zjednoczonych z zobowiązań sojuszniczych. Już działania pierwszej administracji Donalda Trumpa rozbudziły obawy o przyszłość sojuszu. Południowokoreańskie elity polityczne i wojskowe utwierdziły się w przekonaniu, że nie mogą polegać wyłącznie na rozszerzonym odstraszeniu nuklearnym USA. Obawa przed ewentualnym porzuceniem przez Amerykę sprawia, że w ostatnich latach coraz głośniejszemu dyskusji na Południu – często w sposób emocjonalny i pozbawiony pogłębionej analizy – o możliwości stworzenia własnej broni jądrowej. Nie jest to zresztą pierwszy taki przypadek: już w latach 70., w obliczu niepewności co do kierunku polityki

zagranicznej administracji Richarda Nixona, Korea Południowa prowadziła tajny program nuklearny. Został on wówczas powstrzymany pod naciskiem amerykańskiego sojusznika – co współczesne władze w Seulu zdają się dobrze pamiętać.

Wyjście poza rywalizację amerykańsko-chińską

W ostatnim ćwierćwieczu wielu południowokoreańskich ekspertów opisywało orientację strategiczną swojego państwa słowami: „USA – bezpieczeństwo, Chiny – gospodarka”. Sformułowanie to miało oddać próby balansowania Korei Południowej między największymi mocarstwami. Podczas wizyty w Stanach Zjednoczonych w sierpniu 2025 roku prezydent Lee Jae-myung stwierdził jednak, że takie podejście nie jest już aktualne.

Lee zasygnalizował w ten sposób gotowość do pogłębiania współpracy z USA nie tylko w wymiarze bezpieczeństwa, lecz także w obszarach gospodarki i technologii. Problem polega jednak na tym, że Stany Zjednoczone – nakładające cła na sojuszników i kwestionujące potrzebę angażowania się w różnych częściach świata – nie ułatwiają Korei Południowej tego zadania. Mimo wielu znaków zapytania Koreańczycy doszli jednak do wniosku, że należy próbować porozumieć się ze Stanami Zjednoczonymi takimi, jakie są. Przebieg negocjacji między Koreą Południową a USA w ostatnim roku pokazuje, że równolegle toczą się rozmowy m.in. na tematy gospodarcze, technologiczne i bezpieczeństwa. Dialog prowadzą m.in. resorty spraw zagranicznych, obrony narodowej i handlu, a także prezydencki doradca ds. bezpieczeństwa narodowego.

Poszczególne wątki są ze sobą powiązane, co wymaga dobrej koordynacji, aby nie dać się rozegrać Amerykanom – i aby móc prowadzić z nimi zdecydowaną grę, wykorzystując własne atuty. Przykładowo Południe stawia sprawę jasno: jeśli administracja Donalda Trumpa chce odbudować przemysł stoczniowy USA, nie zrobi tego bez Korei Południowej, należącej do światowych liderów w tej branży.

Prezydent Lee pośrednio oddał także to, co od lat wyraża większość ankietowanych w Korei Południowej – że Chiny stanowią co najmniej wyzwanie, a być może nawet zagrożenie dla Południa. Takie postrzeganie Państwa Środka jest konsekwencją jego decyzji o nałożeniu sankcji na Republikę Korei w latach 2016–2017 w reakcji na zgodę Seulu na rozmieszczenie amerykańskiego systemu obrony przeciwrakietowej THAAD (który w ocenie ChRL zagraża jej bezpieczeństwu). Niechęć do Chin oraz postrzeganie ich jako rywala – głównie ekonomicznego, skłonnego wykorzystywać narzędzia presji gospodarczej do celów politycznych – nie oznacza jednak całkowitego odcinania się od nich. Koreańczycy nie mogą sobie na to pozwolić, ponieważ Chiny pozostają ich największym partnerem handlowym i miejscem wielu inwestycji. Sytuacja ta wymaga jednak stopniowego zmniejszania zależności od Państwa Środka.

Dlatego Korea Południowa – pod hasłem pragmatycznej polityki zagranicznej – dąży do dywersyfikacji portfela partnerów zagranicznych. Od lat zwiększa inwestycje i wymianę handlową z państwami Azji Południowo-Wschodniej, zwłaszcza z Wietnamem. Świadectwem politycznej dojrzałości wydaje się także decyzja obecnych

liberalnych władz Korei Południowej – tradycyjnie niechętnych Japonii – o rozwijaniu współpracy politycznej, gospodarczej i w zakresie bezpieczeństwa z Krajem Kwitnącej Wiśni. Jednym z ważniejszych partnerów gospodarczych pozostaje również Unia Europejska, z którą Południe zamierza rozwijać współpracę badawczo-rozwojową dzięki dołączeniu – jako pierwsze państwo azjatyckie – do unijnego programu Horyzont Europa w 2025 roku.

W świecie rywalizacji mocarstw państwa średniej wielkości nie mogą wybierać tylko jednego partnera – ich siłą jest dywersyfikacja relacji i umiejętność wykorzystywania własnych atutów w różnorodnych relacjach.

Od 2022 roku Korea Południowa dynamizuje także współpracę z NATO, co jest pokłosiem rosyjskiej inwazji na Ukrainę. Trzeba jednak zauważyć, że południowokoreańskie zainteresowanie Sojuszem – w tym zwłaszcza państwami jego wschodniej flanki – wynika w dużej mierze z motywacji ekonomicznych, związanych z możliwością eksportu uzbrojenia. W wymiarze politycznym i bezpieczeństwa Korea Południowa pozostaje nadal powściągliwa, co przejawia się m.in. ograniczonym wsparciem dla Ukrainy w obawie przed dalszym pogorszeniem relacji z Rosją. Południowokoreański pragmatyzm nie wyklucza bowiem w przyszłości poprawy stosunków z Rosją, w tym wznowienia działalności biznesowej na rynku rosyjskim, zwiększenia importu rosyjskich surowców energetycznych oraz rozwijania z nią szlaków komunikacyjnych w Arktyce.

Taki scenariusz byłby niekorzystny dla Polski. Dlatego w polskim interesie leży przekonywanie Korei Południowej, że większe korzyści – także gospodarcze – może przynieść pogłębienie współpracy z innymi

państwami średniej wielkości, które starają się kształtować globalne współzależności, a nie z tymi, które dążą do brutalnego demontażu dotychczasowego porządku międzynarodowego. ■

O AUTORZE

dr **Oskar Pietrewicz** – Główny Specjalista-Analityk w programie Azja i Pacyfik w Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych. Zajmuje się przede wszystkim kwestiami bezpieczeństwa w Azji Wschodniej, w tym sytuacją na Półwyspie Koreańskim oraz polityką zagraniczną i bezpieczeństwa Korei Południowej, Korei Północnej i Japonii. Doktor nauk społecznych w zakresie nauk o polityce (Uniwersytet Warszawski, 2018). Absolwent Instytutu Stosunków Międzynarodowych UW. Autor książek „Spór o Koreę. Rola USA i Chin w kształtowaniu bezpieczeństwa międzynarodowego na Półwyspie Koreańskim” (Warszawa 2022) i „Krewetka między wielorybami. Półwysep Koreański w polityce mocarstw” (Warszawa 2016).



SZANOWNI PAŃSTWO!

W tym roku **Pomorski Fundusz Rozwoju** obchodzi swoje **10-lecie** działalności. To wyjątkowy moment, który skłania nas do podsumowania dotychczasowej drogi – pełnej wyzwań, wspólnych przedsięwzięć i sukcesów.

Łączna kwota

840

mln zł

5200

pożyczek
i poręczeń

INNOWACJE, KTÓRE CHRONIĄ POLSKĘ



Łukasiewicz
Sieć Badawcza

Z laboratoriów do działań operacyjnych:
nasze rozwiązania wzmacniają
bezpieczeństwo Polski i Polaków.



Tworzymy:

- bezzałogowe platformy lądowe i powietrzne
- wielozadaniowe pojazdy ratownicze
- systemy cyberbezpieczeństwa
- technologie do programów amunicyjnych
- zasilanie do rakiet i dronów
- osłony balistyczne
- półprzewodniki do systemów łączności.

Współpracujemy z Siłami Zbrojnymi RP, służbami mundurowymi i przemysłem.
Dostarczamy rozwiązania technologiczne o podwójnym zastosowaniu
(cywilnym i wojskowym), które budują bezpieczeństwo narodowe.



Odwiedź nas na lukasiewicz.gov.pl

POMORSKI THINKLETTER

DOTYCHCZASOWE OSIĄGNIĘCIA



23
numerów



25
debat online



ponad
440
autorów



blisko
120 300
dedykowanych
wysyłek e-mail



ponad
4800
stron publikacji



ponad
273 000
odbiorców
uzyskanych poprzez
kanały naszych
autorów i
instytucjonalnych
partnerów



ponad
108 600
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 Dulciewicz

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 osiągnięcie 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

Posel 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 dobru zrozumieniu współczesnych wyzwań i nowego wspólnego kierunku oraz woli, by im sprostać. „Pomorski Thinkletter” to kwartalnik wart dostrzeżenia, czytania i wspierania.



Anna Streżyńska

Dyrektor Instytutu Łączności, 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 **2026 nr 1 (24)**

POLSKA WOBEC GEOPOLITYKI SIŁY I TECHNODOMINACJI

OŚTRA GRA O NOWY PODZIAŁ ŚWIATA
 – ZANIK REGUŁ, ROSNĄCA ROLA SIŁY I „WEAPONIZACJA” ZALEŻNOŚCI

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI?
 – PRZYFRONTOWEGO PAŃSTWA EUROPEJSKIEGO ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

ADMIN CZY USER
 – JAK NAWIGOWAĆ W NOWYM CYFROWYM ŚWIECIE?

UNIA EUROPEJSKA JAKO MNOŻNIK SIŁY POLSKI
 – JAK TO OSIĄGNĄĆ?

KONGRES OBYWATELSKI

Pomorski Thinkletter **2025 nr 4 (23)**

NOWA KONKURENCYJNOŚĆ I NOWE POZYCJONOWANIE POLSKI W EUROPIE I ŚWIECIE

RZECZYWISTOŚĆ „UZBROJONEJ GLOBALIZACJI”
 – JAK KONKUROWAĆ W DOBIE POWER POLITICS?

ROZWÓJ TECHNOLOGICZNO-INNOWACYJNY
 – DROGA DO NOWEJ KONKURENCYJNOŚCI?

W KIERUNKU NOWEGO MODELU ROZWOJU
 – JAK PRZEJŚĆ OD IMITACJI DO KREACJI?

WIELKI WYŚCIG O SUROWCE
 – CZY MAMY SZANSE?

OPTYMALIZACJA WZROSTU
 – PRZEZ LOCAL CONTENT DO UMIEJZYNARODOWIENIA?

KONGRES OBYWATELSKI

Pomorski Thinkletter **2025 nr 3 (22)**

WIELKA TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA – JAK JĄ WYGRAĆ DLA BEZPIECZEŃSTWA I ROZWOJU POLSKI?

O JAKĄ STAWKĘ GRAMY
 – DRUGA FALA MODERNIZACJI CZY STAGNACJA?

WIELKI ENERGETYCZNY TRYLEMAT
 – BEZPIECZEŃSTWO – DEKARBONIZACJA – KOSZTY

JAKI MODEL TRANSFORMACJI
 – KONCENTRACJA CZY ROZPROSZENIE?

IŁE INTEGRACJI – IŁE AUTONOMII?
 – MIĘDZY NIŻSZYMI KOSZTAMI A SUWERENNOŚCIĄ

NOWE ZACHOWANIA SPOŁECZNE
 – OD BEZREFLEKSYJNEJ DO ŚWIADOMEJ KONSUMPCJI

KONGRES OBYWATELSKI

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 – ŻYWNOSĆ

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?

ODCIAŻYĆ RZĄD, USPÓJNIĆ POLITYKI
 WARTOŚĆ DODANA REGIONÓW

REGIONY-SUBREGIONY-MIASTA
 JAK UŁOŻYĆ WZAJEMNE RELACJE?

ROLA I KOMPETENCJE REGIONÓW
 ŁĄD 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 PORĄCZCZ?

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 ŻYWNOSCIOWEGO
 NA CZYM POLEGA?

KONGRES OBYWATELSKI

Pomorski Thinkletter nr 1(16)/2024

Samorządy – nowe otwarcie

Co o idei Samorządnej Rzeczypospolitej myślał 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 periferie – co wybierzymy?

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 uspołniania 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:

- 4/2025 ***Nowa konkurencyjność i nowe pozycjonowanie Polski w Europie i świecie***
- 3/2025 ***Wielka transformacja energetyczna – jak ją wygrać dla bezpieczeństwa i rozwoju Polski?***
- 2/2025 ***Bezpieczeństwo i odporność Polski – jak je rozumieć i jak budować?***
- 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 wielośrodkowa – 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