

● *Quo Vadis, Ukraino?* - Zbigniew Parafianowicz /M4 ● *Rosja ani się nie zmieni, ani nie rozpadnie* - Piotr Skwieciński/M5 ● *Czy pobór powszechny na pewno jest konieczny?* - Wojciech Kubik /M12 ● *Chińska gospodarka na krawędzi* - Tomasz Jóźwik/M20 ● *Zasady, narzędzia i wartości* - Kaja Kallas/M22 ● *Local content zwiększa niezależność przemysłową* - minister Wojciech Balczun/M23 ● *Jak przestaliśmy kochać klimat* - Aleksandra Hołownia/M32 ● *To ostatni rok na strategiczne zmiany* - były premier Mateusz Morawiecki/M35 ● *2026 będzie rokiem atomu* - Marcei Sommer/M36 ● *Gospodarka z kamieniem u szyi* - Janusz Jankowiak/M38 ● *oraz wybrane artykuły z The World Ahead 2026*

PARTNER WYDANIA

EXLANTIX

# DGP | Dziennik Gazeta Prawna

PIĄTEK-WTOREK 2-6 STYCZNIA 2026 DGP.pl

PATRZYMY OBIEKTYWNE ■ PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

11,90 zł

CENA GAZETY (W TYM 8% VAT)

NR 1/2 (6670/6671) ROK 32 ISSN 2080-6744, NR INDEKSU 348 066

FOT. RYS. PATRYK KOCH, FOT. SHUTTERSTOCK (22), UNSPLASH/NABIL SALEH





FOT. WOJTEK GORSKI

# Jak bardzo rzeczywistość przyspieszyła

Tomasz Pietryga

W dzisiejszym świecie rok trwa trzy miesiące – te słowa usłyszałem od dyrektora jednego z big techów. Wszystko to, jego zdaniem, za sprawą sztucznej inteligencji. Faktycznie, dawno nie było technologii o takiej skali, sile rażenia i znaczeniu właściwie dla wszelkich dziedzin życia. AI wywiera ogromny wpływ na światową gospodarkę, stając się technologicznym kołem zamachowym; na nowo definiuje zawody i całe branże, wypierając wręcz z niektórych człowieka. Ta technologia zmienia również stosunki społeczne, a nawet relacje międzynarodowe.

To, co wydarzyło się w 2025 r., wydaje się jednak dopiero początkiem, zapowiedzią tego, co wydarzy się w 2026 r. AI zdaje się pokazywać wciąż jedynie drobny wyzinek swoich możliwości. Biznes i usługi, które dotąd przyglądały się lub testowały rozwiązania związane ze sztuczną inteligencją, teraz kreatywnie je zaczynają wdrażać z pełną mocą. Chyba że wydarzy się coś jeszcze. Coraz głośniejsze mówi się o szerokim zastosowaniu technologii kwantowej. O potężnej mocy obliczeniowej, która raz jeszcze może przeddefiniować naszą rzeczywistość.

Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji skracają się procesy analityczne, a co za tym idzie, łańcuchy decyzyjne: na poziomie konsumenckim, zarządzania, firm, a także rządów i relacji globalnych. To rewolucja, która ogarnęła cały świat. A ten przyspieszył, wchodząc na zupełnie nowy poziom. Można współczesną rewolucję porównywać do tej zapoczątkowanej pierwszym komercyjnym lotem pasażerskim w 1914 r., po którym nastąpił rozwój linii lotniczych. Tamto wydarzenie wiele zmieniło w komunikacji. Teraz skala wydaje się jednak nieporównywalna.

Bo sztuczna inteligencja to także przyspieszenie gospodarcze, powstawanie technologicznych imperiów o strukturze daleko wykraczającej poza państwa narodowe. Ten nowy poziom globalizacji nie tylko nie zna granic, lecz także jest nieuchwytny, wręcz niedefiniowalny w tradycyjnym rozumieniu relacji handlowych czy gospodarczych.

Rok 2026 powinien przynieść odpowiedź, czy sztuczna inteligencja będzie zagrożeniem dla człowieka, jego wartości i rozumienia świata. Już są pierwsze ofiary postępu na rynku pracy – w wielu branżach, gdzie następuje szybka dominacja AI jako

narzędzia tańszego, sprawniejszego i mniej zawodnego. W najbliższych miesiącach udział człowieka w różnych procesach może zostać jeszcze bardziej ograniczony.

Zastosowanie AI w sferze komunikacyjnej – tworzenie treści, filmów, nagrań dźwiękowych, perfekcyjne podrobienie obrazów – wiąże się z ryzykiem manipulacji. Nie tylko w sieciach społecznościowych, lecz także na znacznie szerszą skalę, wpływając również na procesy polityczne i socjologiczne, często w sposób zamaskowany. Bez międzynarodowych ram regulacyjnych zapanowanie nad twórcami sztucznej inteligencji może się okazać niemożliwe.

Rok 2026 to także próba redefinicji stosunków Stanów Zjednoczonych z Europą, a także próba zatrzymania chińskiej ekspansji w zachodnim świecie. Nowa strategia bezpieczeństwa narodowego USA wprost wyraziła, jak wysoki jest dziś mur między administracją Donalda Trumpa a liberalno-lewicowymi politykami, którzy nadają ton w Unii Europejskiej. Trudno będzie to pogodzić. Niestety ten euroatlantyczny rozdźwięk przyszedł w bardzo złym momencie, w czasie krytycznym dla Europy z uwagi na zagrożenie ze strony putinowskiej Rosji. To czyni nasz świat jeszcze bardziej nieprzewidywalnym.

Konieczna jest tu refleksja zarówno ze strony samego Donalda Trumpa, jak i polityków europejskich. Bo z jednej strony UE ze swoim przeregulowaniem, obciążeniami i Zielonym Ładem na własne życzenie doprowadziła do obniżenia konkurencyjności europejskich gospodarek. Z drugiej strony w sferze polityki bezpieczeństwa Unia jest strukturą spajającą jedność świata Zachodu. W kontekście wojny w Ukrainie ma to kluczowe znaczenie dla zniechęcania Putina do dalszej ekspansji. Brak jedności, wyraźna słabość i podziały między państwami Zachodu są groźne dla zbiorowego bezpieczeństwa. I to już refleksja dla polityki Donalda Trumpa – nie tej twitterowej, ale mierzony w latach i dekadach. Od tych naszych niepewnych relacji euroatlantycznych zależy przecież los Ukrainy, a co za tym idzie – bezpieczeństwo całego regionu.

Wreszcie rola Chin, których wpływy gospodarcze i apetyt na ekspansję są coraz bardziej widoczne, choćby w świecie nowych technologii. Ta siła, dotąd gdzieś przyzajona, wychodzi teraz na powierzchnię. Chińczycy przestają być ukrytym graczem w Europie, nie kryjąc niezadowolenia z zamkniętymi na ich towary granic czy niekorzystnych regulacji (choćby przepisów o cyberbezpieczeństwie). Ten rok może być czasem jeszcze silniejszej ekspansji z ich strony.

W tym wszystkim jest Polska, od niedawna 20. gospodarka świata, postrzegana jako kraj silny i stabilny. Leżymy po dobrej stronie świata, z gwarancjami bezpieczeństwa i strukturami współpracy gospodarczej, z planami wielkich inwestycji. To mocne fundamenty, które trzeba utrzymywać wbrew bieżącym kłótniom politycznym i podziałom ideowym. I warto sobie życzyć, aby tego nie zepsuć, stawiając na pierwszym miejscu dobro wspólne w nieprzewidywalnym świecie, gdzie coraz częściej do głosu dochodzi szaleństwo.

Zapraszam do lektury wyjątkowego wydania Horyzontów.

©

Zwarcie i gotowi / M12

## Czy konieczny jest pobór powszechny?

Choć dyskusja o powrocie do poboru trwa, to zarówno politycy, jak i część ekspertów niechętnie patrzą na ten projekt – pisze Wojciech Kubik

Chińska gospodarka na krawędzi / M20

## Pekin gra w ryzykowną grę. Banka rośnie

Wysoki poziom długu i przeciągający się kryzys w sektorze nieruchomości coraz bardziej nadwyrężają gospodarkę Chin – pisze Tomasz Józwick

Taniec klimatu z konkurencyjnością / M32

## Dlaczego przestaliśmy kochać klimat

Ostatnie miesiące przyniosły zmianę w narracji wokół polityk klimatycznych. Czy to początek końca zielonej rewolucji? – pisze Aleksandra Hołownia

Renesans atomu / M36

## Energia jądrowa wraca do łask

Jeśli potwierdzą się plany światowych inwestycji, rok 2026 przyniesie największą od 40 lat ekspansję energetyki jądrowej – pisze Marceli Sommer

**DGP** Magazyn na Weekend

Redakcja:  
ul. Burakowska 14  
01-066 Warszawa  
tel. 22 530 40 40  
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny:  
Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:  
Łukasz Guza, Łukasz Wilkowiec

Dział Dodatków Poradniczych:  
Monika Bugaj-Wojciechowska  
Magazyn: Anna Masłoń  
(kierownik), Piotr Czarnowski,  
Emilia Świętochowska, Maciej Weryński

Kraj, Świat i Gospodarka:  
Michał Potocki

Opinie:  
Marcin Kube

Podatki i Księgowość:  
Katarzyna Jędrzejewska,  
Marcin Mroziuk (tygodnik PiK),  
Magdalena Sobczak (tygodnik RiA)

Samorząd i Administracja  
oraz Kadry i Płace:  
Urszula Mirowska-Łoskot,  
Joanna Pieńczykowska-  
Rybaczyk (tygodnik SiA),  
Leszek Jaworski  
(tygodniki KiP i UiŚ)

Firma i Prawo  
oraz Prawnik:  
Małgorzata Kryszkiewicz,  
Izabela Rakowska-Boroń  
(tygodnik FiP)

projekt graficzny:  
Marek Knap,  
Adam Głowacki

Centrum Reklamy  
tel. 22 530 44 44  
e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum  
Reklamy:  
Michał Krukowski

Dyrektor Marketingu:  
Krystyna Wieczorkiewicz

Członek Zarządu:  
Marcin Krawczak

Biuro Opiekunów Klienta:  
ul. Burakowska 14  
01-066 Warszawa  
tel. 22 761 30 30,  
801 626 666  
e-mail: bok@infor.pl

Partnerskie  
biura ogłoszeń:  
Mariusz Zarzycki  
tel. 22 530 42 06

Druk:  
Seregni Printing  
Group S.A.

**INFOR**

Wydawca Dziennika Gazety Prawnej:  
INFOR PL S.A.  
ul. Burakowska 14,  
01-066 Warszawa  
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL  
Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej bez zgody wydawcy jest zabronione.

© – znak zastrzeżenia praw autorskich;  
© – znak odpowiedzialności;  
© – dwa znaki przy artykule oznaczają możliwość dalszego wykorzystania wyłącznie po uiszczeniu opłaty zgodnie z cennikiem (www.gazetaprawna.pl/licencje) i w zgodzie z Regulaminem korzystania z artykułów prasowych

**INFORMACJA**

Zamówienia  
na prenumeratę  
przyjmują:  
Kolporter,  
Garmond Press,  
GLM, AS Press  
oraz urzędy pocztowe

Informacje  
o prenumeracie:  
tel. 22 761 30 30  
dgp.pl/prenumerata

# Czy system operacyjny „demokracja” nadal ma sens?

**Demokracja psuje się tam, gdzie przestaje służyć obywatelom, a zaczyna bronić status quo. Jeśli ma działać skutecznie, musi regularnie poddawać się systemowej modernizacji**

Krzysztof

## Izdebski

Przez lata traktowaliśmy demokrację jako system, który sam się obroni. Wystarczy okresowa poprawka, niewielka aktualizacja, drobne usprawnienie. Jednak współczesna rzeczywistość – cyfrowa, informacyjna i społeczna – zmienia się szybciej, niż instytucje są w stanie to zauważyć. Dlatego kluczowa dziś nie jest odpowiedź na pytanie, czy demokracja jeszcze działa, lecz czy posiada narzędzia, aby działać stabilnie i bezpiecznie. Na szczęście do twardego resetu wciąż daleko, ale sygnałów ostrzegawczych nie brakuje.

## Instytucje na starym kodzie

Wiele instytucji demokratycznych funkcjonuje nadal w logice minionych dekad. Procesy legislacyjne są powolne, konsultacje społeczne skostniałe, a komunikacja – jednostronna. W związku z tym wśród wielu polityków określających się jako demokraci czy liberałowie rodzi się pokusa, by strategię działania budować na szybkim reagowaniu na trendy i emocje, a nie na stabilnych wartościach i przewidywalnych procedurach. Jednocześnie wierzę, że odważni politycy wciąż mają moc kształtowania nastrojów.

Ów brak wiary w deklarowane przez siebie zasady prowadzi do licznych wpadek komunikacyjnych. Gdy premier Donald Tusk, przekonany, że internet nie przyjął dobrze decyzji Trybunału Sprawiedliwości UE w sprawie transkrypcji małżeństw jedнопłciowych, wypowiedział się językiem, który nie pasuje ani do jego obietnic wprowadzenia związków partnerskich, ani do ośmiu lat krytykowania antyunijnej retoryki Zjednoczonej Prawicy – odbiór był odwrotny od zamierzonego. Internet, mówiąc krótko, nie był zachwycony. Bo wyborcy wciąż potrafią wyczuć hipokryzję szybciej niż algorytmy.

Zarazem demokracji nie szkodzi oczywiście samo wsłuchiwanie się w obywateli. Szkodzi natomiast paniczne reagowanie na każdą falę komentarzy i zamienianie polityki w niekończący się tryb obsługi kryzysu. Zamiast prowadzić, politycy zaczynają podążać. A to zawsze kończy się utratą zaufania.

## Złośliwe oprogramowanie dezinformacji

Zresztą największą infekcją współczesnych demokracji jest chaos informacyjny. A dezinformacja działa jak złośliwe oprogramowanie – powoli, konsekwentnie i często niezauważalnie psuje działanie systemu. Podważa zaufanie do instytucji, zasiewa wątpliwości wobec ekspertów, rozbija wspólnotę faktów. Kiedy do wzmacniania tego chaosu dołączają jeszcze popularni politycy czy tacy właściciele platform internetowych jak Elon Musk, obywatele pozostają z jeszcze większym mętlikiem w głowie.

Rezultat jest przewidywalny: opinia staje się ważniejsza niż informacja, emocja wygrywa z analizą, a polityka kręci się bez celu jak mysz w kołowrotku. Jeżeli demokracja ma przetrwać, i to w dobrej formie, to ci, którzy deklarują, że im na niej zależy, powinni jej odważnie bronić. Tylko jak?

Recepta nie wydaje się skomplikowana, ale musi być realizowana kompleksowo. Trzeba konsekwentnie obalać fałsz, stawiać na autentyczność – to jedna z niewielu rzeczy, które naprawdę robią zasięgi. Wreszcie trzeba też pamiętać o świecie offline. Populiści doskonale rozumieją, że spotkania twarzą w twarz i gotowość do wysłuchania wyborców tworzą więź, której nie da się zastąpić tweetem i postem. Demokraci powinni uczyć się od nich tego, co działa – bez przejmowania tego, co szkodliwe.

## Technologia wzmacnia demokrację tylko wtedy, gdy demokracja wzmacnia zasady

Czy technologia jest więc największym zagrożeniem dla demokracji? Wręcz przeciwnie, trzeba ją tylko mądrze stosować i nie poddawać się lobbingsowi technologicznych monopolistów. Z jednej strony obawiamy się cenzury, z drugiej – oddajemy przestrzeń publiczną platformom, które rządzą się logiką zasięgów dla zysku, nie jakości dla klientów.

Intensywny opór wobec implementacji Aktu o usługach cyfrowych nie jest obroną demokracji, ale wzmacnianiem

tego, co ją zatruwa. Wśród czynników zagrażających demokracji istotne miejsce zawsze zajmowały monopole, którym logika działania na rzecz nieograniczonego zysku i wpływu podpowiadała kwestionowanie kontroli państwa. Atak Elona Muska na Unię Europejską nie wiąże się przecież z jego zamiłowaniem do wolności słowa. Jest raczej podyktowany tym, że Komisja Europejska nałożyła na niego karę za naruszanie praw europejskich konsumentów. Teraz musi tej decyzji twardo bronić.

Mądrze wdrażana technologia może również pomóc poza czysto informacyjną sferą – od cyfrowych paneli obywatelskich przez otwarte rejestry umów po narzędzia do śledzenia procesu legislacyjnego w czasie rzeczywistym. Demokrację za to osłabia, jeśli technologia zostanie użyta wbrew jej własnym standardom: nieograniczona inwigilacja obywateli, brak kontroli nad systemami sztucznej inteligencji czy rozwój narzędzi nadzoru bez odpowiednich gwarancji. To nie tylko błędy, to przede wszystkim wyraźny sygnał, że rządy nie ufają obywatelom. Nie oczekujemy więc, że ci w zamian będą ufali władzy.

## Wyjaśnialność, której wciąż brakuje

W świecie algorytmów mówimy o „explainable AI” (z ang. zrozumiała, wyjaśnialna sztuczna inteligencja). Tymczasem w instytucjach publicznych często brakuje nawet „explainable democracy”. Ograniczenia, decyzje, reformy – wszystko to wymaga dziś nie tylko formalnego uzasadnienia, ale przede wszystkim komunikacji, która pozwala zrozumieć motyw i konsekwencje. Nie wystarczy bowiem mieć rację. Populiści wyjaśniają oraz podają proste recepty błyskawicznie i przy każdej okazji niczym okienka reklam zasłaniających co rusz ekran monitora. Demokraci zbyt często, zamiast wdrażać systemowe rozwiązania i np. próbować budować większe zaangażowanie wokół własnych środowisk politycznych czy spraw lokalnych, dołączają do tego procesu zakłócania przestrzeni informacyjnej, podbijając co prawda w ten sposób algorytmy, ale tracąc zarazem szansę na budowanie trwałych i zrozumiałych relacji z wyborcami.

Brak wyjaśniania znowuż prowadzi do braku zaufania. Gdy zakłada się, że „obywatel nie musi wszystkiego wiedzieć” lub „i tak niewiele z tego zrozumie”, a „młodzi nie pamiętają wojny, to nie potrafią docenić pokoju”, kończy się to wzrostem cynizmu, spadkiem partycypacji i zachęca do większej aktywności tylko tych, którzy nie obrażają się na emocje społeczne.

## Transparentność jako antywirus

W demokracji nic nie działa tak automatycznie i skutecznie jak transparentność. Im więcej jawności w umowach, danych, procesach i decyzjach, tym mniej pola dla korupcji, teorii spiskowych i podziału na „my” kontra „oni”. Kiedy państwo ukrywa informacje publiczne, wysyła sygnał: coś tu nie działa zgodnie z zasadami. Dobrym przykładem jest epopeja wokół Centralnego Rejestru Umów. Miał działać od dawna, lecz opóźnienia ciągną się latami. Jeśli w końcu uda się go uruchomić, będzie to zasługa społeczeństwa obywatelskiego, a nie politycznej woli.

Tymczasem gdy obywatele muszą walczyć o dostęp do podstawowych danych (np. do treści umów dotyczących usług publicznych), sygnał jest oczywisty: system ma problemy z obsługą własnych zasad i obietnic. Przejrzystość więc to nie fanaberia organizacji społecznych. To fundament, bez którego żaden system demokratyczny nie może działać poprawnie, a któremu jednocześnie najłatwiej powiedzieć: sprawdzam.

## Aktualizacja jest nieunikniona

Demokracja psuje się tam, gdzie przestaje służyć obywatelom, a zaczyna bronić status quo. Jeśli ma działać skutecznie, musi regularnie poddawać się systemowej modernizacji. Obywatele oczekują realnego wpływu, przejrzystości, bezpiecznej przestrzeni informacyjnej i sprawnych instytucji. Żadna kampania polityczna, żaden PR nie zastąpią rzetelnych procedur i odpowiedzialności.

Nie grozi nam nagłe wyłączenie systemu. Nie tylko dlatego, że nie ma alternatywy, gdy logiką populizmu jest brak konstruktywnej stabilności i permanentna konieczność wzbudzania niepokoju. Grozi nam za to powolna utrata funkcjonalności. Taka, w której obywatele przestają widzieć sens udziału, instytucje tracą wiarygodność, a debata publiczna zmienia się w festiwal nienawiści i manipulacji.

By temu przeciwdziałać, trzeba pamiętać, że aktualizacja systemu operacyjnego demokracji nie polega na wymianie i odrzuceniu jego podstawowych wartości. Wręcz przeciwnie – to powrót do fundamentów: jawności, odpowiedzialności, partycypacji i praworządności. To one są kodem źródłowym, którego trzeba bronić i który trzeba rozwijać przy poszanowaniu zasad państwa prawa. Ludzie oczekują po prostu demokracji, bez jej wariacji w odsłonie tej nieliberalnej czy walczącej. ©

Krzysztof

Izdebski

członek zarządu  
oraz dyrektor  
ds. rzecznictwa  
i rozwoju Fundacji  
im. Stefana Batorego



FOT. WOJTEK GÓRSKI



FOT. VLADYSLAV MUSIENKO/PAP

# Dwa lata na ustalenie, czego chcemy

Jaki jest plan Polski na dzień, w którym skończy się wojna na Ukrainie? Czy mamy scenariusze w szufladzie i dlaczego nie?

Zbigniew

## Parafianowicz

dziennikarz DGP

Zorganizowany tuż przed świętami Bożego Narodzenia, ostatni w 2025 r. szczyt Unii Europejskiej z punktu widzenia Polski był historyczny. I nie ma w tym ani grama przesady, choć w zasadzie niemal przy okazji każdego posiedzenia Rady Europejskiej nadaje się tym spotkaniom takie określenie. Tym razem było inaczej. Po tym, jak nie udało się złamać Belgii, 24 państwa podjęły decyzję, że wygenerują coś na wzór pożyczki dla Ukrainy o wartości 90 mld euro. Taka kwota powinna pozwolić na około dwa lata obrony przed rosyjską agresją. Czyli dotrwanie do momentu, w którym – jak prognozują analitycy JP Morgan – baryłka ropy Brent będzie kosztowała poniżej 30 dol., a tym samym ropa Urals będzie sprzedawana za bezcen. Pożyczka dla Kijowa, o której mowa, będzie bezzwrotna, bo założenie, że kiedyś Rosja wypłaci Ukrainie reparacje (to nimi miałyby być spłacana), należy uznać za fikcję i polityczny spin. Pieniądze będą pochodziły z wyemitowania wspólnego długu. Wspólnego, jak wspólnego – na udział w tej inżynierii finansowej nie zdecydowały się tylko Czechy, Słowacja i Węgry, czyli na tak była prawie cała Unia. A prawie czyni sporą różnicę.

Po roku rządów Donalda Trumpa okazuje się, że amerykański prezydent nie blefował, twierdząc, że USA nie zamierza dalek finansować Kijowa. Stało się jasne, że to Europa (w znacznym stopniu również Polska) przejmie obowiązek utrzymania przy życiu Ukra-

iny. W tym sensie kuriozalne wydaje się wspomnienie z Sejmu, na posiedzeniu którego – tuż po zaprzysiężeniu Trumpa – posłowie polskiej prawicy w entuzjastycznym odczynie gromko oklaskiwali Amerykanina. Sympatycznie spoglądający na polską prawicę prezydent USA wprzągnął nas w obowiązek wsparcia Ukrainy. A dla USA pozostał rolę brokera porozumienia rozejmowego (które może zostanie wypracowane w 2026 r., a może nie) i dostawcy danych wywiadowczych, które posłużą siłom ukraińskim do precyzyjnych uderzeń w pozycje Rosjan.

W efekcie tego Polska trafiła na piąte miejsce pod względem wkładu w pakiet wart 90 mld euro. Piątym bylibyśmy również wtedy, gdyby UE zdecydowała się skorzystać z zamrożonych aktywów rosyjskich przechowywanych we wspomnianej Belgii. Wówczas deklarowaliśmy zabezpieczenie Belgii do kwoty 10,3 mld euro.

Najciekawsze jest jednak to, że polskie zobowiązanie finansowe wobec Ukrainy zostało zaciągnięte bez choćby minimalnych konsultacji z narodem polskim. Rząd Donalda Tuska poinformował o tym post factum. Nie zakwestionował tych decyzji prezydent Karol Nawrocki, co czyni tę politykę jeszcze bardziej kontrowersyjną.

Czy decyzja o pożyczce dla Ukrainy jest zasadna? Czy polski wkład to dużo czy mało? Czy po kolejnych dwóch latach wojny (bo na tyle ma starczyć te 90 mld euro) będziemy zmuszeni do wyasygnowania kolejnej bezzwrotnej pożyczki? I najważniejsze pytanie: jakie korzyści z tego popłyną do państwa polskiego? Na to pytanie brakuje odpowiedzi. Nie dzielą się nimi politycy.

Eksperti raczej zgodnie uznali, że podjęte decyzje są właściwe.

## Tysiąc złotych rocznie

Jakkolwiek niedemokratycznie uwspółnotowano dług na rzecz Ukrainy, pole wyboru było rzeczywiście niewielkie. Oczywiście optymalnie byłoby po prostu przejąć rosyjskie aktywa w Belgii i uzbroić za nie Ukrainę. Aby tak się jednak stało, UE musiałaby przetrząść kręgosłup władzom w Brukseli. Dokonać de facto upodlenia Belgii, czy też pozbawienia jej suwerenności w kwestii decyzji dotyczących jej bezpieczeństwa ekonomicznego i nie tylko (Rosja przecież nie pozostałaby obojętna na taki ruch). Mniej kosztowne z punktu widzenia Wspólnoty było podjęcie decyzji w gronie 24 państw bez udziału Czech, Słowacji i Węgier – Unia objęła w swym ośmiu, rodzajem indywidualnego wyłączenia. Oby już po wojnie w procesie negocjacyjnym Ukrainy z UE takimi opt-outami nie była obejmowana Polska np. w kwestii dyskusji, jak powinno być dotowane rolnictwo ukraińskie.

Jeśli chodzi o sens wspólnego długu, Polska, opowiadając się „za”, kupiła sobie po prostu czas i miejsce przy stole rokowań o finale wojny. Te dwa lata będą wiązały Rosję na Ukrainie. Równocześnie Polska będzie mogła kontynuować swoje programy modernizacyjne w wojsku, tak aby być gotową do ewentualnego starcia na wschodniej flance NATO. Z polskiego wkładu wynika, że każdy Polak i każda Polka zapłacą w ramach podtrzymywania Ukrainy ok. 2 tys. zł. Jeśli przyjmiemy, że 90 mld euro starczy na dwa lata, wychodzi to ok. 1 tys. na rok. Niezależnie

od kontrowersji w stosunkach z Ukrainą, tysiąc rocznie jest chyba najtańszą formą kupowania sobie czasu.

Zarazem nie możemy wykluczyć, że za dwa lata Kijów znów zgłosi się po pieniądze. Wówczas też będzie miało sens przekazanie Ukraincom środków, które pozwolą im trwać. Dopóki Polska nie zakończy procesów modernizacyjnych armii i dopóki nie przeformatuje sojuszy tak, żeby były one funkcjonalne do obrony wschodniej flanki NATO (wzmocnienie współpracy ze Szwecją, z Finlandią, Norwegią, Wielką Brytanią, krajami bałtyckimi, Rumunią i Turcją), kupowanie czasu za kwotę tysiąca złotych rocznie płaconą przez każdego obywatela ma sens. Ponadto nie możemy sobie pozwolić na żaden poważny incydent wojenny z Rosją co najmniej do momentu wprowadzenia do użytku maszyn F-35 uzbrojonych w pociski AGM JASSM o rozszerzonym zasięgu. Do tego momentu Ukraina nie może skapitulować, czyli musi dostawać zewnętrzne finansowanie na obronę. I nie chodzi tu wcale o oklepany slogan, zgodnie z którym „Ukraina broni Polski”. Ukraina nie broni Polski. Nigdy nie broniła ani Polski, ani NATO. Walczyła i walczy o siebie. Polska, przekazując jej pieniądze, realizuje swoje interesy w obszarze bezpieczeństwa. Robiła to w 2022 r., przekazując Migi-29 i żołdgi T-72. Robi to dziś, zgadzając się na darowiznę w wysokości 90 mld euro.

## Ile zapłacimy?

Oprócz pieniędzy nie mniej trudnym tematem jest polski wkład w przyszłe gwarancje bezpieczeństwa dla Ukrainy. Rozmawiał o nich w połowie grudnia w Berlinie Donald Tusk. Po raz pierwszy w towarzystwie tzw. koalicji chętnych (Francja, Niemcy i Wielka Brytania), Wołodymyra Zełenskigo oraz przedstawicieli USA – Jareda Kushnera i Steve'a Witkoffa. Również w tym przypadku polski premier niespecjalnie dzielił się z narodem tym, jaki charakter miałyby mieć te gwarancje i czy naród chce ich udzielić Ukrainie. Nie będą nimi na pewno polscy żołnierze wysłani na Ukrainę. Na to nie ma i nie będzie zgody. I słusznie, bo najpewniej bylibyśmy pierwszym celem rosyjskich prowokacji. W praktyce Polska zaofiaruje swoje terytorium jako hub dla misji koalicji chętnych. Przede wszystkim misji sił powietrznych państw takich jak Wielka Brytania, Szwecja, Norwegia, Francja. Będą one pilnowały ukraińskiej przestrzeni powietrznej, startując z polskiej Jasionki, której Tusk dał w Berlinie drugie życie.

Czy to dużo? Tak zadane pytanie w tym momencie nie jest właściwe. Bo te pieniądze i te gwarancje to dopiero początek. W najnowszej wersji planu Zełenskigo dla Ukrainy, który ukraiński prezydent zawiązał na spotkanie z Trumpem do Mar-a-Lago, jest np. mowa o funduszu odbudowy wartym 800 mld dol. Mowa również o uprzywilejowanym dostępie Ukrainy do jednolitego rynku UE (czyli akcesji bez okresów przejściowych, jak to miało miejsce w przypadku Polski i państw Europy Środkowej) oraz szybkiej ścieżce tego państwa do Unii. Jeden z członków ukraińskiego rządu – niezbyt przychylny Polsce Taras Kacz-

ka – w rozmowie z portalem „Jewropejska prawda” twierdzi nawet, że w tym sprincie da się obejść weto Węgier. W rozmowach z USA pojawił się również pomysł podpisania umowy o strefie wolnego handlu między Stanami Zjednoczonymi a Ukrainą, co oznacza dwa lewary dla przyszłego rozwoju ukraińskiej gospodarki (unijny i amerykański).

Podsumujmy – Polska dokłada się w zrzutce na Ukrainę do unijnej kwoty 90 mld euro. Przekazuje pieniądze na amerykańską broń dla Ukrainy w ramach programu PURL. Ukraina po rozjemie przystępuje do jednolitego rynku, co powoduje, że Polska znów staje się fundatorem przyszłości swojego sąsiada, zgadzając się na integrację bez okresów przejściowych. Najpewniej również w jakimś stopniu będziemy partycypowali w funduszu odbudowy.

## Co zyskamy?

No dobrze, a ile z tego wyciągniemy? Przyjmijmy wariant bazowy. Kończą się walki na Donbasie i Zaporozżu. Rosja – na podstawie propozycji Donalda Trumpa – zostaje wyjęta spod sankcji. Spółka Nord Stream 2 zostaje przejęta przez biznes z USA, a gaz rosyjski jako amerykański jest sprzedawany do Europy. Sankcje zostają również zdjęte z Białorusi, która zaczyna handlować na świecie (i z Ukrainą, która zaczyna rozpychać się na rynkach unijnych) nawozami. Z rafinerii w Mozyrzu dostarcza również ropę i paliwa konieczne do odbudowy Ukrainy. Poza tym zakład zapewnia asfalt i polimery konieczne do odbudowy. Tyle że tańsze niż produkty z Orlenu. Ukraina za pieniądze na odbudowę modernizuje swoją energetykę, stając się hybrydowym eksporterem (mimo że dziś cierpi na black-outy z powodu nalotów) energii z atomu i OZE.

Gdzie w tym wszystkim jest Polska? Tego nie przedyskutowaliśmy. Po cichu i z pewną taką nieśmiałością możemy jednak założyć, że wariant kontynuowania przez Kijów wojny średniej intensywności, która drekuje zasoby Rosji, ale nie pozwala Ukrainie na akcesję do UE na podstawie falandyzacji prawa europejskiego (pominięcie weta Węgier), wdarcie się na jednolity rynek w pozycji uprzywilejowanej (takie określenia są w 20-punktowym planie Zełenskigo, który zawiózł do Mar-a-Lago), nie jest dla Polski najgorszy. Może dwa lata wojny o Konstantynówkę, Drużkiwkę, Kramatorsk i Słowiańsk (stosunkowo brzydkie, depresyjne i niezbyt znane światu miasta) pozwolą władzom w Warszawie na doprecyzowanie tego, czego właściwie chcemy od przyszłych czasów pokoju.

Jak widać, dziś jest znacznie więcej pytań niż odpowiedzi. O ile akceptowalne są wydatki na wsparcie w ramach emisji wspólnego długu przez 24 państwa UE, o tyle niekoniecznie akceptowalne jest układanie tej części świata w sposób, który nie musi być korzystny dla polskiej gospodarki. To cyniczne, ale w interesie Polski znacznie bardziej jest wojna do ostatniego Ukraińca i Rosjanina niż jej koniec. A co za tym idzie, nagrody pieniężne i prestiżowe dla Ukrainy oraz brak kary czy wręcz przywileje (handlowe i energetyczne) dla Władimira Putina. ©



FOT. MAXIM SHIPENKOV/JAP/EA/ST NEWS

# Chocholi taniec

**Nie należy się łudzić.  
Rosja ani się nie zmieni,  
ani nie rozpadnie.  
Jej cień będzie coraz  
większy nad naszą  
częścią Starego  
Kontynentu**

Piotr

**Skwieciński**

publicysta, były dyplomata

Rosja jest gotowa zostać surowcową bazą dla Chin, które przekształcą się w przemysłowe supermocarstwo – powiedział ostatnio szef koncernu Rosneft, Igor

By dostrzec zmieniającą się narrację Kremla, warto śledzić przemówienia rosyjskich elit na spotkaniach Klubu Wałdajskiego. Na zdjęciu Putin podczas 20. zjazdu w 2023 r.

Sieczin wieloletni bliski współpracownik Władimira Putina. Dodał też, że rosyjskie surowce energetyczne pomogą Chinom osiągnąć ich strategiczne cele.

Ta poddańcza deklaracja wzbudziła antyputinowskich nacjonalistów w Rosji. „A co z gadaniną o wielkości? Zwycięzać Zachód po to, żeby zostać surowcową bazą Chin?!” – żołądkował się publicysta i polityk tego kierunku Jegor Chołmogorow. ▷

Z kolei wielu zachodnim obserwatorom słowa Sieczyna złożyły się w jedno z opinia – podzielaną przez wielu ekspertów – iż długofalowo znaczenie Rosji będzie spadać. Z wielu powodów, m.in. dlatego że nie potrafi się ona odnaleźć w światowym systemie w innej roli niż właśnie jako dostawca surowców. Wzrost nowoczesnych i innowacyjnych potęg globalnego Południa w doraźnym planie politycznym jest korzystny dla Moskwy ze względu na antyzachodniość tych państw. W dłuższej perspektywie będzie ją jednak spychał w dół, więc wymarzony przez Kreml świat multipolarny bynajmniej nie będzie dla Rosji komfortowym środowiskiem.

To wszystko prawda, ale nie podzielam jednak optymizmu zachodnich ekspertów. Zarazem gdybym był rosyjskim nacjonalistą, jak Chołmogorow, nie podzielałbym jego pesymizmu.

Jeśli bowiem związek Rosji z Chinami będzie się pogłębiał – a na razie wszystko wydaje się wskazywać, że tak będzie – a dystans między Federacją Rosyjską a wieloma innymi podmiotami będzie ewoluował w niekorzystnym dla niej kierunku, to wcale nie znaczy, że międzynarodowa rola Moskwy musi się zmniejszać. Jeśli bowiem równolegle będą się zwiększać potencjał i możliwości całego, skupionego wokół Pekinu organizmu, to potencjał i możliwości jego autonomicznej rosyjskiej części, nawet jeśli zmniejszające się w wartościach bezwzględnych – i liczone osobno – mogą relatywnie nie spadać. Ba, mogą nawet wzrosnąć, jeśli rosyjski człon bloku chińskiego będzie mógł liczyć na wsparcie jego całości.

## Od satelity do mocarstwa

Pytanie, czy na pewno będzie mógł liczyć na takie wsparcie? Niewykluczone. Stereotyp o wiecznej pokojowości Państwa Środka powoli odchodzi bowiem w przeszłość.

Tym bardziej że Moskwa ma już historyczne doświadczenie budowy potęgi w warunkach pozostawiania satelitów wschodniego mocarstwa. Chodzi oczywiście o okres „jarzma tatarskiego”, które moskiewscy książęta potrafili bezwzględnie wykorzystać dla uzyskania, jako najwierniejsi z lenników Ordy, dominacji nad Rusią. Doświadczenie to w wielkim stopniu ukształtowało rosyjską kulturę polityczną i sposób myślenia. Co więcej, rządzący współcześnie Rosją świadomie się do tego okresu odwołują, licząc na podobny rezultat jak w XIV–XV w.

Przy czym nie chodzi wyłącznie o podporządkowanie sobie Ukrainy. Tu Rosjanie demonstrują (może przedwcześnie) pewność siebie. Myślami są już (znow: niekoniecznie słusznie) dalej – w rozgrywce o odepchnięcie tego, co postrzegają jako zagrożenie, aż za Odrę, i o rozciągnięcie wpływów w tej czy innej formie

## Myślenie rządzących Rosją i środowisk eksperckich przestało się już koncentrować na Ukrainie, a skupiło się na odepchnięciu struktur euroatlantyckich na zachód. Rosyjskim elitom chodzi o wymuszenie stworzenia szarej strefy na mapie Europy, obejmującej też Polskę

na obszar, do którego należy także Polska.

Pouczająca jest w tym kontekście lektura kolejnych numerów wpływowego moskiewskiego periodyku zajmującego się kwestiami międzynarodowymi „Rossija w globalnej polityce” Fiodora Łukjanowa, eksperta, który podobno jest najbliższe ucha Władimira Władimirowicza ostatnimi czasy i prowadził z nim długą rozmowę na ostatniej konferencji elitarnego Klubu Władajskiego. Otóż ostatnio nastąpiła w tym czasopiśmie charakterystyczna zmiana. Dominujące od momentu rozpoczęcia „specjalnej operacji wojskowej” sążniste manifesty rozmaitych tuzów rosyjskiej geopolityki (z Siergiejem Karaganowem na czele), eksploatujące wątki rosyjskiej odrębności cywilizacyjnej wobec Zachodu czy wręcz przynależności Rosji do Eurazji, konieczności wykorzenia myślenia o Rosji jako części Zachodu oraz tegoż Zachodu rzekomo immanentnej agresywności wobec Moskwy i konieczności jego zniszczenia – wszystko to nieoczekiwanie zostało gwałtownie zredukowane. Ich miejsce zajęły teksty autorów z pokolenia 30- oraz 40-latków, różne w przesłaniu, niemniej mające pewne cechy wspólne. Po pierwsze, ich autorom obca jest przeważająca od 2022 r. na łamach „Rossii w globalnej polityce” ponura wizja armagedonu, w której Rosja reprezentuje siły dobra, które – jeśli siły zła nie ustąpią – powinny być może nawet spalić Ziemię w apokaliptycznym jądrowym starciu. Po drugie, do Zachodu przejawiają stosunek pragmatyczny, nie mają do niego zadawnionych urazów. Retoryka antyzachodnia, a czasem wręcz – uwaga! – antyliberalna jest im obca. Choć często, z obowiązku, w pierwszych akapitach swoich tekstów splecają daninę rosyjskiej poprawności politycznej. Jednocześnie odważają się określać koncepcję odrzucenia przez Rosję jej europejskiego dziedzictwa mianem autodestrukcyjnego i masochistycznego, a propagandową wojnę z ruchami LGBT – działaniem reaktywnym.

Trudno też dopatrzeć się u nich jednolitego, pozytywnego programu polityki wobec Zachodu. Ale na pewno nie rozumują w kategoriach „ostatniego, decydującego boju” ani nie postrzegają wroga jako „kolektywnego Zachodu”. Nie przejawiają wobec niego wrogości, a w każdym razie nieotwartej. Proponują za to rozmaite taktyki: od zabiegów o objęcie przywództwa nad Zachodem do przeróżnych manipulacji. Tak czy inaczej, chcą niuansować to, co dotąd w ro-

syjskiej narracji było niemożliwe do zniuansowania. Chcą z Zachodem grać.

## Nie tylko Ukraina. Chodzi także o Polskę

Co jest stawką? Chyba już nie Ukraina. W rosyjskim środowisku eksperckim wyraźnie ustaliła się bowiem opinia, że w tej czy innej formie pozytywne dla Moskwy zakończenie tej wojny jest już przesądzone. Wydaje się jednak, że przedwcześnie. Bo wprawdzie rosyjska przewaga liczebna wojsk w ciągu ostatniego półroczu zaczęła przynosić efekty, ale jest też szansa na inny rozwój sytuacji. Wojskowi eksperci w coraz większym stopniu podkreślają bowiem, że postępująca „dronizacja” wojny (chodzi nie tylko o automaty latające, lecz także naziemne) powoduje redukcję istotności czynnika przewagi liczebnej. A to dlatego, że dla skutecznej obrony danego odcinka frontu może zacząć wystarczać znacznie mniej niż dotąd żołnierzy.

Gdyby ten postępujący już proces posunął się dalej i nie został przerwany przez jakieś kolejne przepoczwarczenie się tej wojny, oznaczałoby to szansę dla trwania armii ukraińskiej przez jeszcze długi czas. Może do chwili, w której problemy gospodarcze Rosji uniemożliwiłyby jej dalsze finansowanie wojny ofensywnej. Nie można też wykluczyć, że wówczas niechęć rosyjskiego społeczeństwa do wojny (nie mylić z sympatyzowaniem z Ukrainą) osiągnęłaby skalę, z którą władze musiałyby zacząć się liczyć.

Nie jest to wykluczone, bowiem problemy finansowe w kraju już dziś zakłócają system „kupowania” przez rządzących wsparcia prowincji za pomocą kierowanych tam strumieni pieniędzy, choćby żołdu otrzymywanego przez rodziny walczących oraz odszkodowań za ich śmierć czy kaleczeń, ale mowa też o płacach w przemyśle zbrojeniowym i zakładach realizujących zlecenia dla wojska. Te strumienie gotówki płyną na prowincję dalej, ale już nie tak gęsto, bo rzeczywistość zmusza władze do redukcji transferów. Sytuacja głębokiej, głębokiej rosyjskiej prowincji, przypomina więc coraz bardziej kogoś, komu do jednej kieszeni wkładane są pieniądze, ale z drugiej zabierane. Już teraz skutkuje to niezadowolaniem i spadkiem poparcia dla wojny.

Gdyby opisane wyżej procesy się nawarstwiły, możliwe stałyby się roz-

maite dziś i trudne do wyobrażenia warianty, przede wszystkim zakończenia wojny i zmiany sytuacji politycznej w samej Rosji.

Powyższa optymistyczna wersja rozwoju wydarzeń nie jest jednak jedyna. A przede wszystkim nie biorą jej najwyraźniej pod uwagę ani architekci rosyjskiej polityki, ani większość ekspertów. Wśród tych ostatnich wyjątkiem jest Siergiej Poletajew z portalu Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej, który wśród możliwych wariantów zakończenia wojny dostrzegł również wyczerpanie się Rosji i brak środków na kontynuację „operacji specjalnej”.

Jednakże są też sygnały idące w kierunku odmiennym niż zmęczenie społeczeństwa. Na przykład pewien przebywający na emigracji były rosyjski polityk z prowincjonalnego ośrodka, który śledzi listy strat poległych z jego miasta, mówił mi niedawno, że w 2025 r. pojawiło się nowe zjawisko – coraz więcej jest zabitych w bardzo młodym wieku, 19- i 20-latków. A ponieważ na front idą wyłącznie ochotnicy, świadczy to według niego o sukcesie indoktrynacji w rosyjskich szkołach.

## Rosyjskie wpływy nad Wisłą

Tak czy inaczej, myślenie rządzących Rosją i środowisk eksperckich przestało się już koncentrować na Ukrainie, a skupiło się na odepchnięciu struktur euroatlantyckich na zachód. Okazję ku temu daje „natosceptyczna” postawa administracji Donalda Trumpa, nastawionej na osiągnięcie strategicznego porozumienia z Moskwą. Rosyjskim elitom chodzi o wymuszenie stworzenia szarej strefy na mapie Europy, obejmującej też Polskę.

Realizacja takiego planu oznaczałaby nie tylko fundamentalną zmianę dotyczącą naszego bezpieczeństwa. W dłuższej perspektywie uruchomiłaby nowe dynamiki, mogące skutkować zwiększaniem rosyjskich wpływów gospodarczych i politycznych w Warszawie. Pomoc w tym mogłyby groźba wojny albo po prostu przekupstwo, a to z kolei pociągałoby za sobą tendencje ograniczania swobody takich krajów jak Polska w polityce międzynarodowej, ale też zawężania pola demokracji oraz oligarchizacji gospodarki.

Refleksja nad tym, co robić, jeśli sytuacja rozwijałaby się w tym – podkreślmy – najgorszym dla Polski kierunku, wydaje się nakazem chwili. Niestety nie dostrzegam, by czy to rządzący, czy to opozycja, czy to środowiska eksperckie poświęcały tej kwestii swoją uwagę. To niepokoi i zmusza do stwierdzenia, że następne pokolenia mogą skojarzyć nasze obecne działania z wielokrotnie przywoływanym przez historyków i twórców polskiej kultury zjawiskiem chocholego tańca. Symbolizującym niemoc, niezrozumienie zagrożenia oraz trwa- nie w stuporze bezradności.

# Transformacja energetyczna wymaga okrągłego stołu

**Nie wiemy, czy strona rządowa zdaje sobie sprawę, jak dużych inwestycji wymaga transformacja energetyczna – mówi Joanna Kępczyńska, członkini zarządu E.ON Polska S.A. ds. finansowych. Podkreśla, że potrzebne są rozmowy dotyczące szczegółów zmian z udziałem wszystkich interesariuszy, a stawką jest m.in. przyszłość polskiej gospodarki.**

**Transformacja dzieje się tu i teraz, jesteśmy w kluczowym momencie. Jak pani ocenia jej tempo? Czy uważa pani, że zmierzamy w dobrym kierunku, czy też należy go skorygować?**

Jeżeli chodzi o tempo polskiej transformacji energetycznej, dopiero teraz widać, że zaczyna ona realnie przyspieszać. Mamy już pierwsze wymierne efekty – w 2024 r. udział węgla w krajowej produkcji energii elektrycznej spadł do rekordowo niskiego poziomu 58 proc., a źródła odnawialne odpowiadały za 29 proc. wytwarzania. Nadal jednak przed nami wiele niewiadomych. Wiemy, do czego dążymy i w jakich ramach czasowych, lecz wciąż nie jest przesądzone, z jakich technologii skorzystamy ani jakie będą finalne koszty zmiany. Obecnie zapadają kluczowe decyzje inwestycyjne dotyczące projektów, które przesądzą o kształcie polskiej energetyki na kolejne dekady.

**Co jest największym wyzwaniem w transformacji energetycznej – kwestie finansowe, technologiczne czy presja ekonomiczna?**

Obok kwestii technologicznych – szczególnie konieczności rozwijania nowoczesnych metod magazynowania energii – ogromnym problemem pozostaje finansowanie. Mówimy o gigantycznych nakładach. W rządowej „Polityce Energetycznej Polski do 2040 r.” szacuje się, że koszt transformacji wyniesie 1,6 bln zł. Inne analizy mówią nawet o 1,8 bln zł, w praktyce nie da się zejść poniżej 1,5 bln zł. Według danych URE same inwestycje w sektor ciepłowniczy do 2050 r. pochłoną 450–500 mld zł. Przedsiębiorstwa energetyczne muszą więc pozyskać środki na ogromną skalę, jednocześnie dbając o to, by nie przełożyło się to na nadmierny wzrost rachunków za energię i ciepło dla odbiorców.

**O ile nikt nie kwestionuje niezbędnych inwestycji, jak pogodzić to z oczekiwaniami np. odbiorców biznesowych?**

Tu pojawia się tzw. trylemat regulacyjny. Cała branża energetyczna i instytucje nadzorujące sektor muszą jednocześnie zadbać o bezpieczeństwo dostaw (co w praktyce oznacza m.in. inwestycje w sieci i bilansowanie systemu), redukcję emisji CO<sub>2</sub> oraz konkurencyjne koszty energii dla gospodarki. Jako sektor nie jesteśmy w stanie samodzielnie rozwiązać tej układanki, bo nasze plany zależą od wielu regulacji. Rząd również nie poradzi sobie z tym bez wsparcia firm energetycznych. Dlatego potrzebne jest wspólne forum – swojego rodzaju okrągły stół wszystkich stron, także odbiorców biznesowych – aby ustalić kierunek zmian i otwarcie porozmawiać o kosztach. Musimy wspólnie znaleźć sposób na pogodzenie priorytetów wszystkich interesariuszy.

**Kryzys energetyczny odcisnął swoje piętno na finansach spółek energetycznych. Jak to wygląda w przypadku E.ON Polska?**

Nasza sytuacja jest stabilna, choć w czasie kryzysu energetycznego wywołanego rosyjską



FOT. MAT. PRASOWE

agresją na Ukrainę musieliśmy pozyskać dodatkowe środki zabezpieczające. Ceny energii były skrajnie nieprzewidywalne, a rynkowi groził efekt domina – część firm mogła wypaść z obrotu ze względu na kontrakty dotyczące gazu pośrednio lub bezpośrednio powiązanego z Rosją. Ostatecznie, dzięki działaniom poszczególnych państw, udało się uniknąć najgorszego scenariusza. Dziś sytuacja jest pod kontrolą, ale czekają nas ogromne inwestycje w modernizację sieci elektroenergetycznych i ciepłowniczych. Dlatego skupiamy się na zabezpieczeniu finansowania na kolejne lata.

**Jakie formy finansowania są najbardziej korzystne dla firmy takiej jak E.ON Polska? Zielone obligacje, fundusze unijne czy może inne?**

Najtańszym źródłem kapitału są środki unijne – dotacyjne lub niskoprocentowane. Jednak skala potrzeb jest tak duża, że w perspektywie do 2040 r. będziemy musieli wykorzystać pełen wachlarz dostępnych narzędzi: od zielonych obligacji, przez kredyty bankowe, po własny kapitał.

**Jak pogodzić interesy spółek energetycznych z interesami odbiorców końcowych, którym zależy na jak najniższych cenach energii?**

Kluczową funkcję pełni tu URE, czyli regulator rynku. Urząd świetnie zna realia sektora i kondycję spółek, a równocześnie reprezentuje odbiorców – zarówno gospodarstwa domowe, jak i biznes. To on ma za zadanie wyważyć te interesy. Potrzebne jest jednak wzmocnienie jego zasobów ludzkich. Problemem są natomiast krótkotermino-

we interwencje polityków. Takie działania, zwykle powiązane z kalendarzem wyborczym, szkodzą stabilności rynku i oznaczają sprzeczne sygnały dla inwestorów. Dlatego kluczowe jest długofalowe, przewidywalne wsparcie polityczne, oparte na wspólnych celach.

**Konkurencyjność polskiej gospodarki będzie zależna od cen energii?**

Zdecydowanie tak. Już dziś niektóre sektory odczuwają skutki wysokich stawek. W wielu krajach rządy wspierają przemysł, obniżając koszty energii, aby utrzymać konkurencyjność. W Polsce szczególnie mocno zmagają się z tym branże energochłonne, takie jak hutnictwo, cementownie czy przemysł chemiczny. Pozytywne jest to, że rząd dostrzega problem, same firmy także podejmują działania zwiększające efektywność. Przykładem jest projekt, który E.ON Polska zrealizował w kwietniu 2025 r. w hucie ArcelorMittal w Dąbrowie Górniczej. Wdrożyliśmy tam system wymienników, które odzyskują ciepło z procesów produkcyjnych, aby ponownie wykorzystać je do produkcji na miejscu. Instalacja przynosi wymierne oszczędności. Choć interwencja państwa jest kluczowa, przedsiębiorstwa również mają duże pole manewru, by obniżyć koszty.

**Jak dziś wygląda rola wiceprezesa ds. finansowych w firmie energetycznej?**

Pracuję w E.ON Polska od 20 lat, przez większość czasu zajmowałam się finansami. Obserwuję transformację roli menedżera odpowiedzialnego za ten obszar. Wcześniej polegała ona na wydziałaniu budżetu na rok i pilnowaniu, aby go nie przekroczyć. Teraz nie mamy takiej przewidywalności, lecz zmienne ceny energii czy otoczenie geopolityczne. Interwencje rządu mogą wchodzić w życie nagle, czasem nawet działając wstecz, przez co musimy rewidować nasze plany. Transformacja energetyczna opiera się na analizach, co będzie społecznie akceptowalne. Kwestia cen dla odbiorców jest dla nas jedną z najważniejszych spraw. Dlatego rola CFO jest teraz mniej statyczna, a coraz bardziej dynamiczna. Wcześniej normą było planowanie krótkoterminowe, obecnie niezbędny jest długi okres. Same inwestycje w sieci amortyzują się przez kilkadziesiąt lat. Kiedyś planowaliśmy inwestycje, realizując je przy możliwie najniższych kosztach, które potem przenosiłiśmy na ceny energii. Teraz odwracamy kalkulację: sprawdzamy, jak dana inwestycja przełoży się na ceny i, jeśli wpływ ten będzie za duży, zastanawiamy się, co możemy zrobić lepiej. Takie liczenie od tyłu to nowość od kilku lat.

**Podsumowując, polska energetyka potrzebuje długoletniej polityki i wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku.**

Tak, jeśli mówimy o kosztach, pamiętajmy, że nie chodzi tylko o zieloną transformację. W E.ON Polska mamy na przykład projekt centralnego systemu wymiany informacji danych z liczników, instalujemy inteligentne urządzenia, wydajemy ogromne pieniądze na cyfryzację. Niemniej jednak potrzebujemy dialogu, który pozwoli nam ocenić, czy te wszystkie inwestycje, realizowane w tym tempie, będą społecznie akceptowalne. Musimy mieć pewność, że ze strony regulatora i rządu jest zrozumienie, iż ponosimy określone koszty. Podejmujemy decyzje w warunkach bardzo dużej niepewności, nie wiemy, czy strona rządowa zdaje sobie sprawę z tego, o jakich kwotach mówimy. Mamy pomysły, jak obniżyć rachunki. Czasem można zmienić tempo wprowadzanych zmian albo skorygować pewne regulacje. Do tego jednak potrzeba współpracy i dialogu przy okrągłym stole, przy którym zasiądą wszyscy interesariusze transformacji energetycznej.

Materiał powstał przy współpracy z E.ON Polska

# Konflikty na świecie

Sondre

## Ulvund Solstad

dziennikarz w redakcji The Economist

### Chiny przeciwko Tajwanowi

Czy Xi Jinping będzie chciał zapisać się w historii? Chińscy przywódcy przyglądają się wojnie Rosji w Ukrainie i mogą wyciągnąć z niej pouczające wnioski na temat trudności związanych z podbojem innego kraju. Jednak olbrzymie dysproporcje w potencjale militarnym między Chinami a Tajwanem oznaczają, że Pekin może ulec pokusie podjęcia działań, jeśli wsparcie Ameryki dla wyspy osłabnie lub koszty gospodarcze ofensywy spadną. Obecnie bardziej prawdopodobna wydaje się blokada niż inwazja, choć nawet ona wiąże się z ogromnym ryzykiem, obejmującym interwencję wojskową oraz odwet gospodarczy ze strony Ameryki i jej sojuszników.

### Rosja przeciwko Ukrainie

Szacuje się, że liczba ofiar poniesionych przez Rosję przekroczyła już amerykańskie straty z czasów II wojny światowej. Rosyjskie siły zbrojne od grudnia 2022 r. zajęły zaledwie 1,3 proc. dodatkowego terytorium Ukrainy. Zgodnie z powyższą arytmetyką rok 2026 przyniesie albo mizerny postęp w zdobyciach terytorialnych, albo zamrożenie konfliktu z powodu wyczerpania zasobów, albo też zawarcie jakiegoś porozumienia.

Możliwe są jednak inne scenariusze: załamanie się ukraińskiej linii frontu lub upadek władz politycznych, wspierany przez działania wywrotowe Kremła, albo zapaść rosyjskiej gospodarki w wyniku natotów, które sparaliżują przemysł naftowy. Każdy z tych wariantów miałby olbrzymie konsekwencje dla Europy i całego świata.

### Sudańskie Siły Zbrojne kontra Siły Szybkiego Wsparcia

Sudańskie Siły Zbrojne (SAF) i Siły Szybkiego Wsparcia (RSF) nadal toczą zaciętą wojnę. Paramilitarne oddziały RSF kontrolują większość Darfuru i zachodniego Sudanu, natomiast SAF zajmują stolicę i regiony wschodnie. Miliony cywilów muszą uciekać, a wielu z nich przymiera głodem. Konflikt, który jest największym kryzysem humanitarnym

w Afryce, najprawdopodobniej będzie się przedłużał, a podsycają go – Egipt, wspierający SAF, Zjednoczone Emiraty Arabskie, popierające RSF (mimo że zaprzeczają swemu zaangażowaniu), oraz inne regionalne mocarstwa. Gdyby jednak poplecznicy obydwu stron wykazali się rozsądkiem, porozumienie byłoby możliwe do osiągnięcia, a nawet korzystne. Ambitnemu kandydatowi na rozjemcę, którym chce być Donald Trump, Sudan oferuje zarówno bogactwa naturalne (złoto, ropę naftową i strategiczne nadmorskie położenie), jak i szansę na sukces, jakim byłoby zakończenie prawdopodobnie najkrwawszego obecnie konfliktu na świecie.

### Indie przeciwko Pakistanowi

Odwieczni wrogowie, dysponujący bronią nuklearną, ostatnio – po kolejnym śmiertelnym starciu – cofnęli się przed krawędzią konfliktu zbrojnego, jednak trwający między nimi zasadniczy spór pozostaje nierozwiązany.

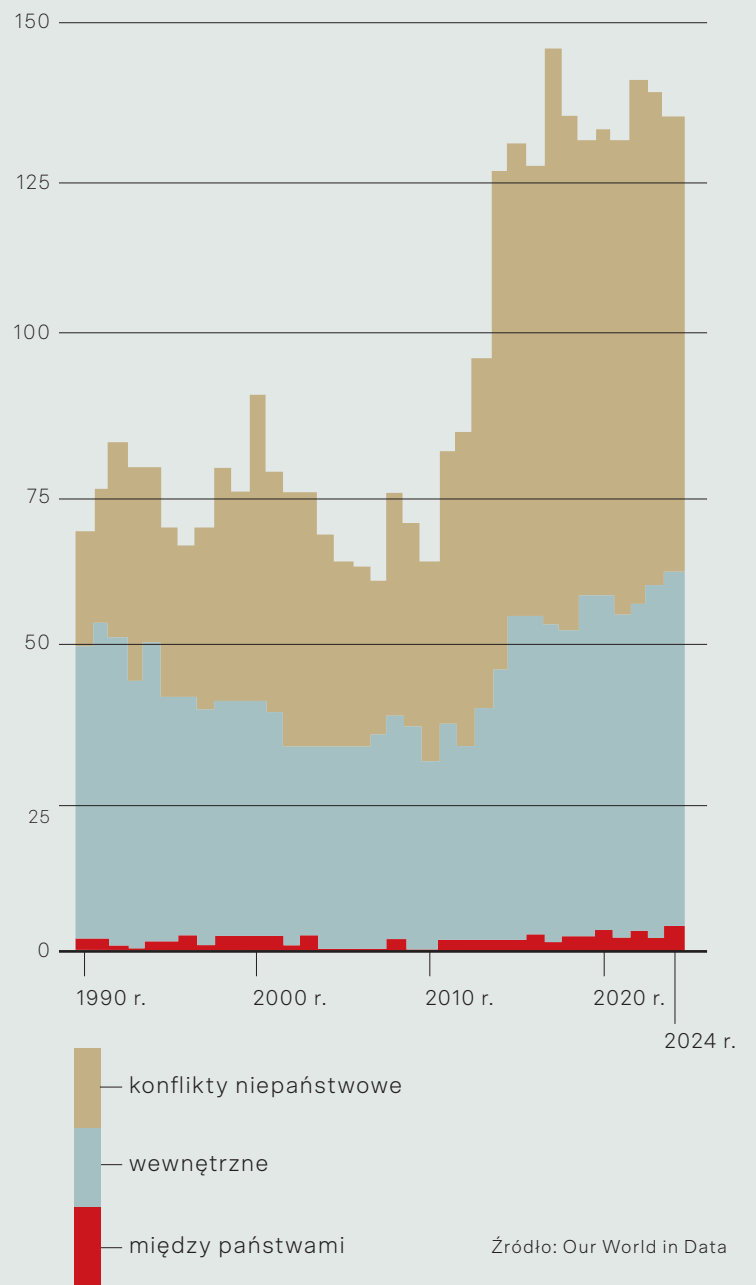
W ataku przeprowadzonym w Indiach w kwietniu 2025 r. zginęło 26 turystów, co wywołało najpoważniejszy od lat kryzys w stosunkach z Pakistanem. Zanim ogłoszono zawieszenie broni, w operacjach zbrojnych wzdłuż tzw. linii kontroli w Kaszmirze zginęło ponad 50 ofiar. W Pakistanie feldmarszałek Asim Munir umacnia swoją władzę, natomiast szybki wzrost gospodarczy Indii pogłębia dysproporcje w poziomie wyposażenia wojskowego. Mając na uwadze, że oba kraje zamieszkuje jedna piąta światowej populacji, utrzymanie pokoju w 2026 r. ma niebagatelne znaczenie. Jednak będą to utrudniać dwa czynniki. Stany Zjednoczone, które od dekad pełniły rolę mediatora między obydwojma krajami, ostatnio w wyniku wojny celnej doprowadziły do ochłodzenia stosunków z Indiami. Dodatkowo podczas kryzysu z 2025 r. Indie i Pakistan wykazały mniejszą powściągliwość niż w przeszłości.

### Wenezuela przeciwko Gujanie, USA

W ramach wznowionego planu zapewnienia bezpieczeństwa na „naszej półkuli” administracja Trumpa gromadzi siły zbrojne u wybrzeży Wenezueli, rozszerza zakres ćwiczeń wojskowych i atakuje małe łodzie, które według amerykańskiego rządu służą do przemytu narkotyków. Nadrzędnym celem tych działań może być przyspieszenie upadku reżimu Nicolása Maduro, choć nie wiadomo, jak dużych sił Ameryka jest gotowa użyć. Bardziej prawdopo-

## Liczba konfliktów zbrojnych na świecie

Z co najmniej 25 ofiarami śmiertelnymi w ciągu roku



👤 = 10 000

1,12 mln

liczba Rosjan zabitych i rannych od czasu inwazji na Ukrainę przekracza amerykańskie straty w czasie II wojny światowej

dobne są ataki powietrzne niż inwazja z morza. Trump może nawet wysłać siły specjalne, jeśli uzna, że istnieje szansa na schwytanie lub zabicie Maduro. Wenezuelskiemu prezydentowi nie brakuje wrogów. Niedawno doprowadził do eskalacji trwającego od stu lat sporu o dwie trzecie terytorium sąsiedniej Gujany – bogatego w ropę regionu Essequibo. Mimo zakazów wydanych przez Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości Wenezuela przeprowadziła w maju 2025 r. nielegalne wybory gubernatorskie w Guayana Esequiba, mające wyłonić administratorów terytorium, nad którym kraj

ten nie sprawuje kontroli. Teraz jednak każde kolejne posunięcie Wenezueli wobec Gujany z pewnością wywoła konfrontację z Ameryką.

### DRK przeciwko Rwandzie

Utrzymujące się od dziesięcioleci napięcia, z jednej strony mające podłoże etniczne, z drugiej związane z rywalizacją o bogactwa mineralne wschodniej części Demokratycznej Republiki Konga, grożą wybuchem wojny

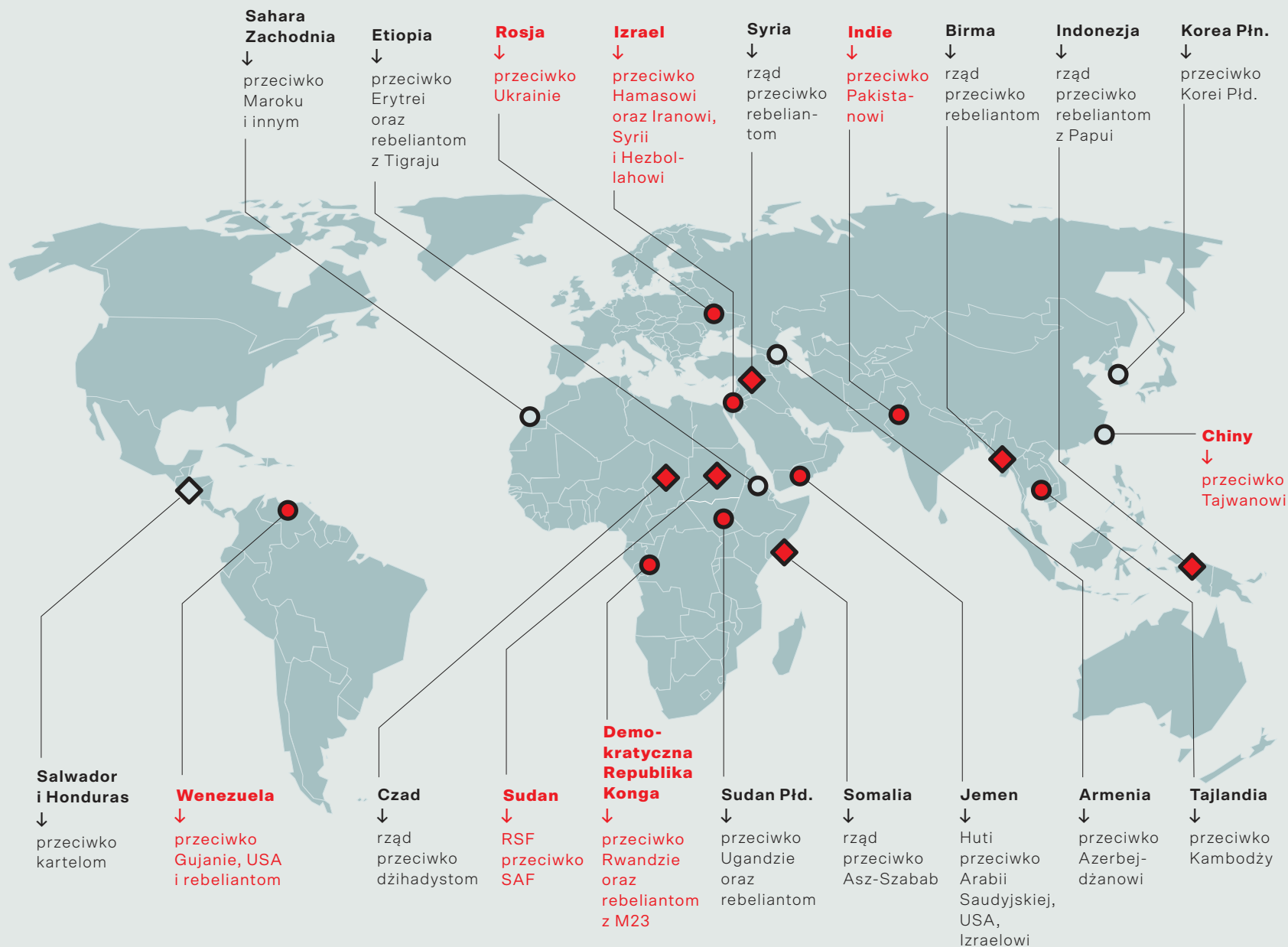
## Konflikty warte uwagi

Świat znów pogrąży się w krwawych konfliktach. W 2026 r. może zostać odnotowana rekordowa liczba śmiertelnych ofiar wojen w tym stuleciu.

Oto **siedem konfliktów**, potencjalnych lub już trwających, na które warto zwrócić uwagę w 2026 r.

**konflikt:**  
 ○ obejmujący wiele krajów  
 ◇ wewnętrzny

**aktywne działania zbrojne w 2025 r.**  
 ● obejmujące wiele krajów  
 ◆ wewnętrzne



2 mln

liczba osób głodujących lub narażonych na głód w Sudanie



ponad 24 mln

Sudańczyków cierpi z powodu dotkliwego głodu

RM ©©

na pełną skalę. W 2025 r. Rwanda pod rządami dyktatora Paula Kagamego nie tylko uzbroiła rebeliantów z M23, którzy zajęli Goma, duże miasto w DRK, ale dla pewności wysłała tam również własne oddziały. Obszar działań M23 w DRK jest mniej więcej dwukrotnie większy od terytorium Rwandy, a podpisane w Białym Domu wstępne porozumienie między Kagamem a Félixem Tshisekedim, prezydentem DRK, nie objęło statusu spornego regionu. Również siły Ugandy nasiliły działania na terenie DRK, pod pretekstem pełnienia funkcji „partnerów bezpieczeństwa” słabe-

go rządu kongijskiego w walce z rebeliantami. Istotną rolę w tej rozgrywce odgrywa złoto. Rwanda, która ma niewielkie zasoby tego kruszcu, w tajemniczy sposób stała się jego głównym eksporterem. Do tego dochodzą ropa, gaz i minerały, takie jak kobalt, niezbędne do produkcji baterii.

### Izrael przeciwko Hamasowi

Czy kruchy rozejm przetrwa? Gaza leży w gruzach, a liczba ofiar śmier-

telnych sięga dziesiątek tysięcy. Siły izraelskie nadal kontrolują połowę terytorium, a Hamas nie złożył jeszcze broni. Choć to przerażająca wizja, nie można wykluczyć wznowienia wojny. Po obu stronach już padają oskarżenia o złamanie ostatniego zawieszenia broni, wynegocjowanego w październiku. Jeśli jednak Trump pozostanie wierny swojemu planowi pokojowemu, a zaangażowane strony będą współpracować, to nadal jest nadzieja.

Warunkiem rozpoczęcia odbudowy na dużą skalę jest utworzenie międzynarodowych sił pokojowych. Wy-

siedleni mieszkańcy Gazy będą mogli wówczas powrócić do tego, co pozostało z ich domów. Na razie jednak najbardziej prawdopodobny scenariusz jest ponury, choć niestety dobrze znany – podzielone terytorium, cierpiąca ludność palestyńska i zawieszenie broni, które potrwa do momentu, gdy zostanie zerwane. ©©

Źródła: Council on Foreign Relations; International Crisis Group; Światowy Program Żywnościowy; relacje informacyjne  
 From The World Ahead, 2026 © 2025  
 The Economist Newspaper Limited.  
 All rights reserved

# Nowy wymiar luksusu – EXLANTIX debiutuje w Polsce



**EXLANTIX to marka samochodów luksusowych, należąca do koncernu CHERY Holding, jednej z największych i najbardziej zaawansowanych technologicznie firm motoryzacyjnych na świecie.**

Powstała w 2023 r. jako marka zaprojektowana od podstaw z myślą o Europie i jej standardach estetycznych, technologicznych oraz użytkowych. Marka już wkrótce zadebiutuje w Polsce, a jej pierwszym lokalnym autoryzowanym partnerem sprzedaży i obsługi posprzedażowej została firma Dynamica. Na początku 2026 r. do sprzedaży zostaną wprowadzone dwa pierwsze modele – EXLANTIX ES oraz EXLANTIX ET, oba z napędem w pełni elektrycznym. W kolejnym roku gama zostanie rozszerzona o modele z napędem typu plug-in hybrid. O filozofii marki, potencjale rynku i ambicjach związanych z polską premierą rozmawiamy z Erikiem Zhengiem, CEO CHERY Polska, oraz Jarosławem Bochenkiem, prezesem zarządu Dynamica.

**Zacznijmy od globalnych trendów i oczekiwań klientów. Auta z napędem zelektryfikowanym są coraz częściej wybierane przez klientów w Europie i Polsce, rośnie jednocześnie segment aut luksusowych. Czy marka EXLANTIX ma być odpowiedzią na ten trend rynkowy?**

**Eric Zheng, CEO CHERY Polska:** Elektryfikacja w segmencie aut luksusowych przestała mieć charakter marginalny i stała się jednym z głównych kierunków rozwoju rynku. W istotnym stopniu wpływa ona na oczekiwania klientów dotyczące komfortu jazdy, osiągnięć, poziomu hałasu w kabinie oraz funkcji cyfrowych pojazdu. W Europie systematycznie rośnie udział samochodów elektrycznych. W 2024 r. pojazdy w pełni elektryczne stanowiły prawie 14 proc. rynku Unii Europejskiej, a w 2025 r. ich udział przekroczył 16 proc. Jednocześnie widoczne są różnice pomiędzy poszczególnymi rynkami europejskimi. W krajach skandynawskich samochody elektryczne w dużej mierze zdominowały sprzedaż nowych aut, natomiast na rynkach takich jak Polska istotną rolę odgrywają szerzej napędy zelektryfikowane – hybrydowe oraz plug-in hybrid. Struktura jest uzależniona od lokalnych uwarunkowań regulacyjnych, infrastrukturalnych i ekonomicznych.

**Jarosław Bochenek, prezes zarządu**

**Dynamica:** Dla klientów segmentu premium rodzaj napędu jest jednym z elementów branych pod uwagę przy wyborze samochodu, ale wcale nie decydującym. Ważne jest doświadczenie jako całość: komfort produktu, zastosowane technologie, obsługa klienta, w tym spersonalizowane podejście, oraz oczywiście serwis. Według mnie marka EXLANTIX to marka odpowiadająca najwyższym oczekiwaniom klientów w każdym obszarze. Liczymy na jej duży potencjał w segmencie aut luksusowych, gdzie otwartość na nowe technologie i zaawansowane rozwiązania jest bardzo duża i wciąż rośnie.

**W jaki sposób marka EXLANTIX, należąca do dużej grupy, korzysta z doświadczeń Grupy CHERY?**

**Eric Zheng:** Marka EXLANTIX korzysta z zaplecza technologicznego Grupy CHERY, w tym z zasobów badawczo-rozwojowych, doświadczenia w projektowaniu platform, systemów wspomagania jazdy oraz procesów kontroli jakości i wdrażania nowych rozwiązań. EXLANTIX różni się jednak od pozostałych marek grupy pozycjonowaniem i zakresem doświadczeń oferowanych klientom. Marka OMODA koncentruje się na odbiorcy miejskim i podążającym za najnowszymi trendami, marka JAECOO na użytkownikach preferujących styl outdoorowy i wszechstronny, natomiast marka CHERY to marka o szerokim profilu rynkowym i uniwersalnej ofercie produktowej. EXLANTIX jest pozycjonowany wyżej jako propozycja dla klientów oczekujących luksusu, nowoczesnego wzornictwa, najbardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych oraz sportowych osiągnięć.

**Polska, obok Skandynawii, znalazła się w gronie pierwszych rynków, na których marka jest obecna. Co przesądziło o tej decyzji?**



**Eric Zheng:** Skandynawia jest naturalnym rynkiem startowym dla marek zelektryfikowanych, ponieważ tam infrastruktura ładowania i przyzwyczajenia kierowców są dobrze rozwinięte, a udział samochodów elektrycznych w sprzedaży nowych aut sięga rekordowych poziomów.

W Norwegii w niektórych miesiącach udział samochodów w pełni elektrycznych w rejestracjach nowych aut sięgał nawet 97-98 proc. Jednak i w Polsce elektromobilność rozwija się szybko – w październiku 2025 r. udział samochodów elektrycznych w nowych rejestracjach osiągnął prawie 9 proc. Ponadto – choć EXLANTIX startuje od modeli w pełni elektrycznych – w kolejnych latach gama zostanie rozszerzona o pojazdy z napędem plug-in hybrid. Rok 2026 będzie dla nas czasem budowania obecności marki w Polsce. Stawiamy sobie za cel udowodnienie polskim klientom, którzy oczekują nowoczesnego luksusu i wysokiej jakości rozwiązań, że EXLANTIX to marka, która łączy innowacyjne technologie, przemyślane rozwiązania i spójne doświadczenie użytkownika. Bardzo cieszymy się na tę możliwość i widzimy istotny potencjał rozwoju na polskim rynku.



**Powszechne jest przekonanie, że sieć ładowania w Polsce jest ograniczona. Tak rzeczywiście było, ale czy wciąż tak jest, czy może sytuacja uległa zmianie?**

**Jarosław Bochenek:** Polskie Stowarzyszenie Nowej Mobilności podaje, że w naszym kraju jest już prawie 11 tys. publicznych punktów ładowania, w tym około jednej trzeciej punktów to szybkie ładowarki DC, a ultraszybkie stacje o mocy 150 kW i więcej działają w setkach lokalizacji. Rozwój sieci ładowania jest także regulowany przez rozporządzenia unijne dotyczące głównych tras transportowych w Europie, które mają zapewnić kierowcom samochodów elektrycznych wygodną możliwość ładowania podczas dłuższych podróży. Jednocześnie rośnie liczba prywatnych inwestycji. Wiemy, że zarówno nasi klienci indywidualni, jak i firmy coraz częściej dostosowują swoje domy i siedziby do ładowania samochodów elektrycznych, np. instalując własne stacje ładowania czy panele fotowoltaiczne. W efekcie dostępność ładowania przestaje być czynnikiem, który mógłby zniechęcić polskich klientów do zakupu samochodu elektrycznego.

**Eric Zheng:** Jak zostało wcześniej wspomniane, dostępność publicznych punktów ładowania w Polsce dynamicznie rośnie. W tym kontekście warto podkreślić, że dzisiaj dla klientów jednym z najcenniejszych zasobów jest czas, a my doskonale rozumiemy jego wartość. Oszczędność czasu to jeden z głównych elementów współczesnego luksusu, dlatego w modelach EXLANTIX ES i EXLANTIX ET zastosowaliśmy baterie o pojemności aż 100 kWh, a jednocześnie zaawansowaną architekturę 800 V, która pozwala ładować samochód z mocą 290 kW. Dzięki temu energię od 30 do 80 proc. uzupełnimy w ok. 15 min, a doładowanie na przejazd 150 km potrwa tylko 5 min, co znacząco skróci czas postoju i zwiększy komfort użytkownika. W pełni naładowana bateria wystarczy na przejechanie do 600 km według WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure to globalny standard testowania zużycia paliw – red.), bez kompromisów w zakresie sportowych wrażeń z jazdy. Oba modele EXLANTIX mają napęd na wszystkie koła i oferują fenomenalne przyspieszenie od 0-100 km/h. W przypadku modelu EXLANTIX ES to 4,2 s. Natomiast w przyszłości, po wprowadzeniu modelu plug-in hybrid, klienci EXLANTIX będą mieli możliwość korzystania z samochodu w pełni elektrycznego lub właśnie typu plug-in. Pojazdy tego drugiego typu wykorzystają zaawansowaną technologię plug-in Grupy CHERY. Oferują one najlepsze w swojej klasie zasięgi oraz możliwość zasilania zarówno na publicznych stacjach ładowania, z własnych źródeł energii, np. domowych instalacji fotowoltaicznych, jak i tradycyjnego tankowania na stacjach paliw. Dzięki temu korzystanie z samochodów EXLANTIX stanie się jeszcze wygodniejsze, a klienci będą mogli wybrać takie rozwiązanie, jakie będzie dla nich najwygodniejsze.

**Czy postrzegacie europejski rynek samochodów luksusowych jednolicie, czy też widać różnice pomiędzy Polską a Skandynawią, Niemcami czy Francją?**

**Eric Zheng:** W przypadku klientów segmentu aut luksusowych widać podobny trend w całej Europie. Klienci oczekują znakomitej jakości wykonania bez

## PREZENTACJA

kompromisów, dopracowanego designu, nowoczesnych technologii oraz sprawnej, bezproblemowej obsługi. Różnice pomiędzy rynkami także są i wynikają z lokalnych uwarunkowań, takich jak styl życia, przyzwyczajenia w podróżowaniu czy preferowane kanały komunikacji z marką. My staramy się tworzyć w pierwszej kolejności produkty uniwersalnie konkurencyjne najwyższej jakości, ale dostosować sposób prezentacji i doświadczenie użytkownika do specyfiki danego rynku. Natomiast zawsze podkreślamy prostą elegancję modeli marki EXLANTIX, świetne, sportowe osiągi, precyzyjną inżynierię, harmonijne połączenie technologii, designu i komfortu. Wiemy, że nasi klienci są niezwykle wymagający i bardzo świadomie weryfikują, czy obietnica marki faktycznie odpowiada rzeczywistości.

#### Jak konkretnie będzie zatem pozycjonowana w Polsce marka EXLANTIX?

**Eric Zheng:** EXLANTIX w Polsce będzie pozycjonowany jako marka nowoczesna, w segmencie samochodów wyższej klasy, łącząca awangardowy styl, wysokie osiągi i zaawansowaną technologię z minimalistycznym, przemyślanym designem. Kierujemy ją do klientów, którzy oczekują czegoś więcej niż rozpoznawalne logo – pragną, aby samochód był naturalnym przedłużeniem ich stylu życia: komfortowy, intuicyjny w obsłudze, nowoczesny i funkcjonalny. To osoby, które mają już doświadczenie z segmentem wyższej klasy i szukają nowych propozycji w zakresie technologii, designu i jakości. Marka EXLANTIX odpowiada na te wymagania, jest nastawiona na nowoczesną technologię, które możemy nazwać „technologią jutra”. Chcemy zapewnić radość z mobilności poprzez innowacje oraz zaferować naszym klientom doświadczenie najwyższego luksusu.

#### Elektryczne i zelektryfikowane auta stają się coraz popularniejsze, a segment wyższej klasy w Europie wciąż rośnie. W tym kontekście, czym dokładnie wyróżnia się marka EXLANTIX, także jeśli chodzi o technologie i rozwiązania techniczne?

**Eric Zheng:** W dzisiejszych samochodach wyższej klasy prestiż coraz częściej mierzy się tym, jak pojazd sprawdza się w codziennym użytkowaniu. Klienci zwracają uwagę na komfort jazdy, kulturę pracy napędu, ciszę i stabilność samochodu, sprawność systemów multimedialnych, jakość dźwięku oraz dopracowanie systemów wspomagania kierowcy. Elektryfikacja naturalnie wspiera te oczekiwania, ponieważ zapewnia płynną i przewidywalną pracę, a reakcja samochodu jest natychmiastowa. Dziś standardem w segmencie jest oferowanie zarówno w pełni elektrycznych samochodów, jak i hybryd typu plug-in, dających kierowcom większą elastyczność. EXLANTIX podchodzi do tego w ten sam sposób, tworząc ofertę, która odpowiada różnym potrzebom klientów. Prestiż marki EXLANTIX w praktyce przejawia się w technologii i codziennym komforcie. Na przykład model EXLANTIX ES ma rozbudowany system multimedialny z ekranem centralnym 15,6 cali, wyświetlacz przezierny ze wskazaniem na przedniej szybie o przekątnej 21 cali, system audio Dolby Atmos z 23 głośnikami oraz kamerę 540 stopni, łączącą widok wokół samochodu z podglądem przestrzeni pod pojazdem. Samochód wyposażono również w systemy wspomagania kierowcy poziomu podwójnej autonomiczności. Wszystkie te rozwiązania działają w praktyce – ułatwiają jazdę i manewrowanie oraz zapewniają komfort. Co ważne, znajdziemy je w standardowym wyposażeniu samochodu.

#### W Europie nie brakuje już pojazdów z tego segmentu innych marek. W czym widzą państwo przewagę EXLANTIX?

**Eric Zheng:** W EXLANTIX przewagę marki można wyróżnić w trzech obszarach. Pierwszy to platforma i ładowanie: wszystkie modele mają standardowo technologię 800V, co pozwala na bardzo szybkie uzupełnianie energii. W samochodach z tego segmentu czas jest dla klienta kluczowy, więc szybkie ładowanie to realna przewaga. Ponadto w modelach EXLANTIX zastoso-

waliśmy technologię baterii NMC (nikiel-mangan-kobalt – red.), która łączy zalety wysokiej gęstości energii, trwałości i stabilności. Dzięki niej baterie mogą magazynować więcej energii, co przekłada się na większy zasięg, dobrze znoszą szybkie ładowanie i mają dłuższą żywotność przy zachowaniu najwyższego poziomu bezpieczeństwa. Drugi obszar to design i aerodynamika. Model EXLANTIX ES ma współczynnik oporu powietrza CX tylko 0,205, co wpływa na stabilność i efektywność jazdy, a jednocześnie dzięki temu samochód ma wyraźną, charakterystyczną, ultraopływową sylwetkę. Trzeci obszar to doświadczenie w kabinie, gdzie zastosowano minimalistyczne w formie, wysokiej jakości materiały, takie jak skóra nappa, alcantara, czy ogromny panoramiczny dach. Najwyższy poziom ochrony pasażerów i zaawansowanych systemów wspierających kierowcę potwierdza natomiast ocena 5 gwiazdek w testach bezpieczeństwa Euro NCAP przyznana obu modelom.

#### Jak będzie kształtowana strategia cenowa modeli EXLANTIX? Czy cena ma być jednym z elementów wyróżniających markę?

**Eric Zheng:** Pragniemy zaferować klientom doświadczenie luksusu, które odpowiada swojej wartości. Należy też podkreślić, że w naszej marce pełne wyposażenie będzie dostępne już w standardzie, co sprawi, że cały proces zakupu będzie prosty, komfortowy i przyjemny, a klient od razu otrzyma pełną wartość produktu.

**Jarosław Bochenek:** Dodajmy, że my, jako dealer, będziemy dodatkowo budować doświadczenie sprzedaży tak, aby klient czuł się profesjonalnie obsługiwany na każdym etapie – zarówno podczas rozmów, jak i w samym otoczeniu salonu. Naszym celem jest, by cała podróż klienta, od pierwszego kontaktu z marką po odbiór samochodu i obsługę posprzedażową, była również na poziomie klasy premium.

#### Po premierze w Warszawie planują państwo szybki rozwój sieci dealerskiej. Czy możemy zdradzić szczegóły?

**Eric Zheng:** Cieszymy się, że startujemy w Polsce z tak silnym partnerem jak Dynamica w Warszawie. Pierwszy salon EXLANTIX zostanie otwarty na początku 2026 r. przy ul. Żelaznej 24, a zaplecze serwisowe oraz park prasowy zostaną zlokalizowane przy ul. Tytoniowej 1. W kolejnych miesiącach, w drugim i trzecim kwartale, planujemy kolejne salony sprzedaży w innych miastach, m.in.: Gdańsku, Poznaniu, Szczecinie, Katowicach, we Wrocławiu i w Rzeszowie. Serwis będzie współdzielony z innymi markami Grupy CHERY, a dostępność części i solidne zaplecze logistyczne zapewni wspólny magazyn w Duchnicach. Oba modele EXLANTIX objęte są rozszerzoną ochroną gwarancyjną, stworzoną z myślą o długotrwałym i bezproblemowym użytkowaniu. Gwarancja na cały pojazd wynosi siedem lat lub 150 tys. km, alternatywnie trzy lata gwarancji bez limitu przebiegu. Dodatkowo bateria trakcyjna oraz cały układ elektryczny są objęte gwarancją producenta przez osiem lat lub 160 tys. km, co zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa i pewności eksploatacji.

#### Porozmawiamy o konkretnych modelach, które zadebiutują w Polsce. Czego mogą się spodziewać europejscy klienci?

**Eric Zheng:** EXLANTIX ES to luksusowy sedan, który łączy dynamikę z komfortem. Ma napęd na cztery koła, moc 480 KM i moment obrotowy 663 Nm, co pozwala mu przyspieszać od 0 do 100 km/h w 4,2 sek. Zasięg wynosi ok. 600 km według normy WLTP, a dzięki architekturze 800V samochód można szybko naładować. Komfort jazdy podnosi adaptacyjne zawieszenie oraz system redukcji hałasu, a wewnątrz jest minimalistyczne i eleganckie z wykończeniem ze skóry nappa, panoramicznym dachem i nastrojowym oświetleniem.

EXLANTIX ET to SUV klasy wyższej, mierzący 4,98 m długości i z rozstawem osi 3 m. Również ma napęd na cztery koła i 480 KM mocy, przyspiesza od 0 do 100 km/h w 4,8 s, a jego zasięg wynosi 556 km według WLTP. Zawieszenie pneumatyczne z regulacją wysokości

zapewnia wygodną jazdę, a wewnątrz gwarantuje komfort pasażerów – tylne fotele mają funkcję masażu, a osobny ekran pozwala sterować tylną strefą. SUV dobrze się sprawdza zarówno w mieście, jak i na trasie, jest cichy i daje poczucie pełnej kontroli nad pojazdem.

#### Z którymi rozwiązaniami obecnymi na europejskim rynku można skonfrontować państwa ofertę?

**Eric Zheng:** Jeśli chodzi o konkurencję, nasze modele porównujemy do najbardziej rozpoznawalnych i zaawansowanych samochodów elektrycznych w segmencie wyższej klasy, zarówno wśród sedanów, jak i SUV-ów. Chcemy, aby nasza oferta była oceniana w kontekście najlepszych rozwiązań dostępnych na europejskim rynku.

#### Nawiązując do konkurencji – jak można dziś ocenić potencjał rynkowy EXLANTIX w pierwszym roku w Polsce, pod względem sprzedaży i wizerunku?

**Jarosław Bochenek:** Pierwszy rok obecności nowej marki w segmencie wyższej klasy nie polega na jak najszybszym zwiększeniu sprzedaży. To czas, w którym kluczowe jest zbudowanie zaufania do produktu, obsługi i samej marki. W EXLANTIX startujemy z mocnym pakietem: solidne parametry, technologia 800V, bogate wyposażenie i przemyślany design. Polski rynek jest dziś otwarty na nowych graczy, klienci coraz częściej wybierają samochody pragmatyczne, w oparciu o technologię i koszty użytkowania. To dla nas szansa. Planujemy budować popyt poprzez jakość doświadczenia, jazdy testowe i wyjątkową obsługę posprzedażową, a także dostępność serwisu. W segmencie wyższej klasy zadowolenie i dalsza rekomendacja klienta mają ogromne znaczenie.

#### Dynamica została pierwszym partnerem EXLANTIX w Polsce. Co zadecydowało o współpracy?

**Jarosław Bochenek:** Zadecydowały trzy kwestie. Po pierwsze – produkt. EXLANTIX wchodzi na rynek od razu dwoma flagowymi modelami: sedanem ES i SUV-em ET. Oba oferują wysoki poziom technologii i wyposażenia, co od początku daje spójną i atrakcyjną ofertę dla klientów.

Po drugie, EXLANTIX to kolejna marka Grupy CHERY, którą polscy klienci już poznali i docenili. My również znamy już Grupę CHERY z partnerskiego podejścia, ponadto możemy korzystać z istniejącej infrastruktury grupy w Polsce. Dzięki temu wiemy, że możemy zapewnić klientom pełne doświadczenie na każdym etapie – od pierwszego kontaktu w salonie, przez jazdy próbne, aż po serwis i opiekę posprzedażową.

Po trzecie, ważny jest potencjał pierwszeństwa. Jako pierwszy partner w Polsce możemy współtworzyć standardy obsługi, procesy sprzedażowe i sposób budowania społeczności wokół marki. Z biznesowego punktu widzenia daje to możliwość budowania długoterminowej relacji i kształtowania wysokiego poziomu dla całej sieci dealerów.

#### Czy segment premium samochodów elektrycznych stawia wysokie wymagania, jeżeli chodzi o obsługę posprzedażową?

**Jarosław Bochenek:** Tak, oczywiście, klienci oczekują, że serwis będzie sprawny, wydajny, przewidywalny. Liczą się szybka reakcja, dostępność terminów i pewność, że wszystko przebiegnie bezproblemowo. Chodzi o komfort i spokój, które pozwalają klientowi czuć się bezpiecznie niezależnie od tego, czy chodzi o rutynowy przegląd, naprawę czy doradztwo związane z użytkowaniem samochodu elektrycznego, np. w kwestii ładowania czy korzystania z aplikacji mobilnej.

W segmencie premium tym bardziej liczy się każdy detal – od profesjonalnej obsługi po komfort w salonie i podczas wizyty w serwisie. Dzięki temu klient zyskuje poczucie spokoju i pewność, że jest w dobrych rękach.

KR

PARTNER

EXLANTIX

# Zwarcu i gotowi

**W 2026 r. Stany Zjednoczone wcielą w życie nową strategię bezpieczeństwa narodowego i zaczną się oddalać od Europy. Podczas gdy dla całego Starego Kontynentu ten rozwód nie jest najlepszą wiadomością, Polska paradoksalnie może na nim skorzystać**

Wojciech

## Kubik

dziennikarz DGP

Groźnie brzmiące zapowiedzi Donalda Trumpa, które wygłaszał jeszcze podczas swej pierwszej kadencji, zaczynają przybierać realne kształty. Najlepszym tego wyrazem jest ogłoszona w grudniu strategia bezpieczeństwa narodowego USA. Teraz na papierze mamy już to, czego wielu w Europie się spodziewało. Waszyngton będzie bronił tylko tych, którzy sownie płacą za swoje bezpieczeństwo, oraz tych, których Trump po prostu lubi. Przecięki z rzeźkomej pełnej wersji dokumentu (Biały Dom zaprzeczył istnieniu części nieoficjalnej) pokazują, że Polska znalazła się w gronie czterech europejskich krajów, które Trump zamierza wspierać. Ma w tym jednak swój cel. Na ich bazie chciałby stworzyć grupę mającą rozbijać jedność UE. I właśnie najbliższe miesiące dla Polski mogą się okazać decydujące. Eksperti ostrzegają, że w sytuacji, gdy Polska znajduje się w strefie zgniotu między potęgami, przed krajowymi politykami stoi trudne zadanie.

– W niedalekiej przyszłości pewne czynniki polskiej polityki muszą być trochę bardziej skomplikowane niż stawianie na prosty wybór albo Europa, albo USA. Znajdujemy się w samym środku Europy i nie bardzo mamy możliwość stawiania na jednego konia. Jak najdłużej się da, powinniśmy utrzymywać jak najlepsze relacje z USA, ale mieć jednocześnie świadomość, że to nie są Stany Zjednoczone, na których można polegać – mówi prof. Maciej Milczanowski, ekspert ds. bezpieczeństwa z Uniwersytetu Rzeszowskiego, były żołnierz.

## Odrobiona lekcja

Polska wydaje się odrabiać tę lekcję. Z jednej strony w 2026 r. zza oceanu przyplyną do nas kolejne czołgi Abrams, pojawią się myśliwce F-35 oraz śmigłowce Apache. Inwestycje warte dziesiątki miliardów złotych mają nam zapewnić przychylność Ameryki. Z drugiej zaś strony krajowi politycy w kwestiach bezpieczeństwa zbliżają nas do Szwecji, od której kupimy okręty podwodne, a nawet do Turcji. To właśnie tam udał się w połowie grudnia wicepremier i mi-

nister obrony narodowej Władysław Kosiniak-Kamysz, by rozmawiać o zacieśnianiu współpracy obronnej. Profesor Milczanowski popiera taką dywersyfikację polskiej polityki bezpieczeństwa, jednak nie chciałby, aby w ferworze zbrojeń i planowanych 200 mld zł wydatków na wojsko w 2026 r. przesadzić w którąś stronę.

– Trzeba jak najwięcej rozmawiać z USA, zapewniać je o silnym sojuszu i kupować od nich tyle broni, ile musimy. Ale też ani jednej sztuki więcej, niż musimy, dlatego że ta broń może być wątpliwego użycia, jeżeli będzie wyposażona w elektronikę i będzie korzystała z amerykańskich systemów. Ona może okazać się bezużyteczna, jeżeli Stany Zjednoczone będą kontynuowały swój prorosyjski kurs – mówi ekspert.

Podobnie miejsce Polski w geopolitycznej układance nadchodzącego roku widzą inni wojskowi. W ocenie generała Bogusława Pacea Polska musi kontynuować obecny kurs, zbroić się i utrzymywać jak najlepsze relacje z Waszyngtonem. Ale nie tylko. – Należy przesunąć się trochę w stronę Europy i w większym stopniu niż dotychczas opierać nasze bezpieczeństwo także na europejskiej części NATO – ocenia generał Pacek.

## Realna wojna hybrydowa

Wyrównana gra pomiędzy Waszyngtonem a europejskimi stolicami to tyl-

ko jedno z wyzwań, jakie stoją przed Polską w nadchodzących miesiącach. O wiele trudniejsze będzie przeciwstawienie się temu, co nadchodzi ze Wschodu, a na co zwraca uwagę Europejski Instytut Obywatelski. Oceniając największe zagrożenia stojące przed Europą w 2026 r., prawie 500 europejskich ekspertów z dziedziny bezpieczeństwa było zgodnych: czeka nas trudny test.

„Najbardziej prawdopodobnym zagrożeniem jest poważny atak na infrastrukturę krytyczną na terenie UE. Wojna hybrydowa jest oceniana jako największe wyzwanie dla UE w nadchodzącym roku i ryzyko o największym znaczeniu” – twierdzi Veronica Anghel, koordynatorka raportu „Globalne zagrożenia dla UE w 2026 roku”. Śmielszym i bardziej agresywnym działaniem Rosji miałyby sprzyjać ewentualne niekorzystne dla Ukrainy zawieszenie wojny. W podobnym kierunku radzi kierować wzrok profesor Milczanowski.

– W przypadku Rosji nie tylko nic się nie zmieni, ale Putin wie, że ma w Stanach Zjednoczonych jeszcze trzyletnie okienko i będzie chciał maksymalnie wykorzystać ten czas – mówi ekspert.

Ostrzeżenia przed nasileniem wojny hybrydowej napływają z różnych stron, a swoje trzy grosze postanowili dorzucić też specjaliści z Berlina. Niemiecka Rada Stosunków Zagranicznych wskazała w swym najnowszym raporcie, że Europa może mieć problem, by przeciwstawić się wschodnim próbom destabilizacji, a to za sprawą coraz mniejszej spójności narodowej poszczególnych państw. Polityczna polaryzacja, malejące zaufanie społeczeństw do liderów politycznych i pogarszające się warunki życia mogą powodować, iż ludzie coraz mniej chętnie będą zgadzać się na wydawanie pieniędzy na wspólne bezpieczeństwo. I choć eksperci z Niemiec zaznaczają, że nieco inaczej jest w państwach wschodniej flanki NATO, to jednak postępująca erozja „spójności narodowej” powoduje, że Zachód może być mniej skłonny do tego, by w sytuacji krytycznej ruszyć z pomocą.

W opinii twórców raportu całkowitej erozji można jeszcze zapobiec. Proponują budowę i promowanie

wspólnej europejskiej idei bezpieczeństwa, zadbanie o silne przywództwo, a także wypracowanie na Zachodzie „większej empatii dla krajów frontowych na wschodnich rubieżach Europy”. Jednym z narzędzi, by to osiągnąć, jest... powszechny pobór do wojska.

## „Dobrowolsi” lepsi niż powszechny pobór?

„Przebrojenie Europy nie może być osiągnięte wyłącznie za pomocą pieniędzy i produkcji przemysłowej. Pobór do wojska może wzmocnić solidarność społeczną i przygotować społeczeństwa na agresję zewnętrzną i wojnę hybrydową” – radzi Europie Niemiecka Rada Stosunków Zagranicznych.

I tu Polska znów różni się od państw Zachodu, gdzie perspektywa przywdziania munduru nie budzi wśród młodych ludzi entuzjazmu. Wprowadzona u nas kilka lat temu Dobrowolna Zasadnicza Służba Wojskowa, której celem jest szkolenie rezerw, cieszy się coraz większą popularnością. W 2026 r. przewidziano przeszkolenie 35 tys. „dobrowolców”. Rozrasta się też reszta armii, a jak ujawnił w połowie grudnia szef MON, liczebność Wojska Polskiego na koniec 2025 r. przekroczyła 218 tys. Dlatego, chociaż i w Polsce dyskusja o jakiejś formie powrotu do poboru już trwa, to zarówno politycy, jak i część ekspertów niechętnie patrzą na ten projekt. W ocenie prof. Milczanowskiego na razie nie jesteśmy na to po prostu gotowi.

– Co pobór dziś by zmienił? Załóżmy, że powołamy do wojska na przykład milion ludzi, to co oni będą w tym wojsku robić? Nie będą mieli gdzie się podziać. To jest całkowita bzdura powtarzana jako hasło. Mamy dużo do zrobienia i to bez poboru. W Polsce jest wielu chętnych do wojska, ale ważne, aby nie zrażać ich do armii głupotami, jakie dzieją się w wojsku. Zróbmy realne ćwiczenia, aby ludzie zobaczyli, jak wojsko funkcjonuje – apeluje prof. Milczanowski.

Między innymi dlatego na razie pobór nam nie grozi. Rośnie nie tylko liczba naszych żołnierzy, lecz także wiele wskazuje na to, że w Polsce zwiększy się liczba wojsk USA. Deklarację złożył szef MON, zapowiadając, iż toczą się na ten temat rozmowy z przedstawicielami Waszyngtonu. Jak wyjawia generał Pacek, szansa na to jest bardzo duża.

– Możemy na to liczyć. Jedna z opcji przewiduje, że Polska pozostanie w zasięgu amerykańskiego zainteresowania i to z dwóch powodów. Po pierwsze ze względu na bardzo dobre relacje Waszyngtonu z Polską, a po drugie z uwagi na strategiczne położenie Polski. To jest także w interesie Amerykanów, żeby mieć swoje siły zbrojne w tak newralgicznym miejscu, podobnie jak w Japonii, Korei Południowej, gdzie stacjonują, odgrywając rolę państwa, które kreuje bezpieczeństwo, a nie tylko broni własnego państwa – ocenia wojskowy. ©



FOT. KRZYSZTOF ZATYCKI/AGENCJA WYBORCZA.PL



FOT. SUXXESPHOTO/SHUTTERSTOCK

# Rok dla odważnych

**Cyfryzacja, AI i odporność infrastrukturalna nie są już tylko dodatkiem do rozwoju, ale jego fundamentem. Utrzymanie tego kursu w 2026 r. może przeważać, czy Polska pozostanie krajem doganiającym, czy też będzie współtworzyć nowy europejski ład gospodarczy**

Maciej

## Zieliński

Jeszcze do niedawna dominowała naracja ostrożności. Pandemia, wojna w Ukrainie, inflacja i napięcia geopolityczne miały być czynnikami długotrwałego spowolnienia. Tymczasem Polska wyszła z tych kryzysów obronną ręką, na dodatek z nową świadomością strategiczną. To właśnie ta świadomość może się stać największym kapitałem.

## Cyfryzacja jako decyzja strategiczna, a nie projekt technologiczny

Jednym z najbardziej znaczących procesów ostatnich lat jest zmiana podejścia przedsiębiorstw do cyfryzacji. Dane z badania Digi Index Siemens, analizującego poziom digitalizacji produkcji wśród średnich firm w latach 2020–2024, pokazują, że transformacja cyfrowa przestała być wyłączną domeną liderów technologicznych, a zaczęła przenikać do głównego nurtu gospodarki. W ciągu pięciu lat odsetek firm traktujących digitalizację jako priorytet wzrósł z 22 do 34 proc. Jeszcze ważniejszy jest spadek liczby firm, które temat cyfryzacji ignorują – z niemal 40 do ok. 15 proc.

To sygnał głębokiej zmiany mentalnej. Zarządy firm zaczynają rozumieć, że cyfryzacja nie polega na wdrożeniu jednego systemu czy automatyzacji wybranego procesu, ale na przebudowie całego modelu funkcjonowania firmy. Obejmuje ona planowanie strategiczne, zarządza-

nie danymi, produkcję, logistykę i relacje z klientami. Średni poziom cyfryzacji przedsiębiorstw produkcyjnych może się wydawać umiarkowany, ale jego dynamika pokazuje, że polska gospodarka weszła na ścieżkę trwałej transformacji.

Widać to wyraźnie w strukturze inwestycji. W zeszłym roku przedsiębiorstwa przeznaczały średnio niemal 30 proc. swoich zysków na cyfryzację procesów produkcyjnych – ponad dwukrotnie więcej niż rok wcześniej. To nie jest jednorazowy wysiłek, lecz świadoma decyzja o długofalowym rozwoju. Rośnie automatyzacja, skraca się czas reakcji na zmiany rynkowe, poprawia się jakość i przewidywalność produkcji. W warunkach europejskiej konkurencji to czynniki decydujące o utrzymaniu pozycji na rynkach międzynarodowych.

Symboliczny, ale niezwykle istotny jest także skok technologiczny sektora spożywczego zaobserwowany w 2024 r. Branża ta, kluczowa dla eksportu i bezpieczeństwa żywnościowego, jeszcze kilka lat temu uchodziła za jedną z najmniej zaawansowanych cyfrowo. Obszar spożywczy postrzegano wręcz jako ten, w którym transformacja cyfrowa nie jest kluczowa. Dziś znajduje się w ścisłej czołówce pod względem tempa transformacji.

## Odporność infrastruktury jako warunek rozwoju gospodarczego

Równoległe do cyfrowej transformacji biznesu zmienia się sposób myśle-

nia o bezpieczeństwie państwa. Polska jako wschodnia flanka NATO i kraj przyfrontowy musi budować odporność nie tylko militarną, ale także gospodarczą i infrastrukturalną. Energetyka, transport, telekomunikacja i systemy przemysłowe stają się dziś krytycznymi elementami bezpieczeństwa narodowego.

Decyzje podjęte na czerwcowym szczyście NATO w Hadze, zakładające docelowo przeznaczenie do 5 proc. PKB na bezpieczeństwo, wyznaczają nowy paradygmat. Cyberbezpieczeństwo jest tu jednym z najbardziej wrażliwych obszarów. Choć niemal połowa średnich firm badanych przez Siemens deklaruje, że uznaje je za ważne, tylko niewielka część podchodzi do tego zagadnienia w sposób kompleksowy. To luka, ale też ogromna szansa. Technologie monitorowania w czasie rzeczywistym, zaawansowane systemy ochrony sieci czy integracja IT i OT (Operational Technology) mogą znacząco zwiększyć odporność całej gospodarki. Cyfrowa tarcza staje się nową linią obrony – często mniej widoczną niż czołgi czy samoloty, ale równie istotną.

## Moment decydujący o pozycji Polski na świecie

Najbliższe dwa lata będą kluczowe dla utrzymania trendu wzrostowego. Prognozy makroekonomiczne wskazują, że w 2026 r. polska gospodarka może rosnąć w tempie blisko 4 proc. rocznie. To wynik, którego większość krajów europejskich może nam zazdrościć. Pytanie jednak nie dotyczy wyłącznie tempa wzrostu, lecz jego jakości.

Kluczowym, a często niedocenianym zasobem tego procesu są ludzie. Polska od lat buduje silny kapitał kompetencyjny: inżynierów, specjalistów IT, automatyków, ekspertów od danych i cyberbezpieczeństwa. To właśnie oni są dziś jednym z głównych powodów, dla których międzynarodowe firmy lokują w Polsce centra rozwoju, a nie tylko produkcji. Utrzymanie tej przewagi wymaga jednak inwestycji w edukację, reskillingu i upskillingu pracowników oraz tworzenia środowiska, w którym kompetencje technologiczne mogą się rozwijać i być komercjalizowane. Przyszłość należy do odważnych – do tych państw i firm, które rozumieją, że technologia bez ludzi pozostaje niewykorzystanym potencjałem, a ludzie bez technologii tracą globalną konkurencyjność.

Zorganizowany niedawno I Narodowy Kongres „Nauka dla biznesu” – pomysły przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jako wydarzenie cykliczne – zdaje się potwierdzać, że również władze publiczne są świadome kluczowej roli badań czy innowacji wypracowywanych i wdrażanych rynkowo w bliskiej łączności między światem akademickim a biznesem. Równie istotny w tym kontekście staje się nacisk na rozwój z punktu widzenia dual use. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na potencjał unijnego programu SAFE (Security Action for Europe), z którego do Polski może popłynąć aż 43 mld euro.

## Przedwczesne pogłoski o śmierci europejskiego przemysłu

Sztuczna inteligencja, Przemysł 4.0, inteligentne sieci energetyczne, chmura, edge computing czy zaawansowana robotyka będą technologiami determinującymi konkurencyjność przemysłu. Już dziś – według badań Siemens Polska – kilkanaście procent firm uznaje AI za element krytyczny swojej działalności, a jedna trzecia aktywnie testuje zastosowania sztucznej inteligencji. Wierzę, że w 2026 r. te proporcje jeszcze znacząco się zmienią. Warunkiem sukcesu jest jednak podejście systemowe – AI jako element strategii, a nie technologiczny gadżet.

Kluczową rolę odegrają kompetencje. Jak wspominałem, Polska dysponuje dużą bazą inżynierów i specjalistów technologicznych, ale rywalizacja o talenty będzie się nasilać. Inwestycje w edukację, a także rozwój umiejętności cyfrowych i kultury innowacji zdecydują o tym, czy Polska stanie się centrum rozwoju technologii, czy jedynie ich użytkownikiem.

2026 może być rokiem, w którym Polska umocni swoją pozycję jako jeden z motorów europejskiego przemysłu. Nearshoring, zmiany w globalnych łańcuchach dostaw i rosnące znaczenie Europy – to wszystko tworzy sprzyjające warunki. Europa, w tym Polska, zdaje się wyciągać wnioski z problemów, których nasza gospodarka doświadczyła jeszcze kilka lat temu, cierpiąc z powodu wcześniejszego przeniesienia kluczowej produkcji poza Stary Kontynent.

Warto na obecną transformację spojrzeć także przez pryzmat skali makroekonomicznej. Nasz kraj przekroczył próg biliona dolarów PKB i znalazł się w gronie 20 największych gospodarek świata. Jako pełnoprawny członek Unii Europejskiej korzystamy z dostępu do jednolitego rynku, kapitału i regulacyjnej stabilności, która w czasach globalnej niepewności staje się strategiczną przewagą. Zaproszenie Polski do obserwacji przyszłorocznego szczytu G20 w Miami nie jest więc kurtuazją, lecz potwierdzeniem rosnącej wagi naszego kraju w międzynarodowej debacie gospodarczej. Jesteśmy coraz bliżej stołu, przy którym zapadają decyzje – i coraz bardziej od nas zależy, czy wykorzystamy ten moment.

Pogłoski o śmierci europejskiego przemysłu są przedwczesne. Jesteśmy raczej świadkami jego transformacji. Polska ma szansę być jednym z jej beneficjentów, a nawet współautorów. Warunkiem jest odwaga. W inwestycjach, w myśleniu strategicznym i w budowaniu odporności. Przyszły rok będzie należał do tych, którzy zrozumieją to najwcześniej. ©



FOT. MAT. PRASOWE

Maciej

Zieliński

prezes zarządu  
Siemens Polska

# Detoks po Pax Americana

Trudno o optymizm, gdy destabilizujące Europę zjawiska stały się nową normą. Na szczęście europejscy decydenci już nie tylko narzekają na prognozy, lecz także zaczęli się przygotowywać na skutki zmian politycznego klimatu

Michał

## Litorowicz

dziennikarz DGP

Konstatacja, że rok 2025 kręcił się w Europie niemal w całości wokół Donalda Trumpa, nie będzie zbyt odkrywczą. Agresywna polityka handlowa Waszyngtonu omal nie zakończyła się wybuchem wojny celnej z Unią Europejską, a podchody do resetu z Rosją i decyzja o wycofaniu części wojsk ze Starego Kontynentu zakwestionowały trwałość transatlantyckiego sojuszu. Mniej lub bardziej wysublimowane ataki werbalne amerykańskiego przywódcy, jego zastępcy J.D. Vance'a i hołubionego do niedawna w Białym Domu Elona Muska na zalaną migrantami, poprawną politycznie i odchyloną w lewo Europę, rządzoną do tego przez „słabych” liderów może nikogo specjalnie nie skrzywdziły, ale rowów z pewnością nie zasypywały. Nie zanosi się, żeby rok 2026 był pod tym względem inny – nieprzypadkowo to właśnie prezydenta Stanów Zjednoczonych uznany portal Politico umieścił na szczycie rankingu najważniejszych nazwisk europejskiej polityki w kolejnych 12 miesiącach. To wybór bez precedensu, ponieważ Trump jest pierwszym w historii nie-Europejczykiem na tej liście.

„Jeśli kiedykolwiek był moment, aby zrobić wyjątek, to nastąpił on teraz. Cień Trumpa rozciągający się nad europejskimi stolicami jest tak długi, że jego decyzje lub wybuchy przekształciły w niej wszystko, od budżetów obronnych przez politykę handlową po politykę wewnętrzną” – argumentują autorzy zestawienia.

## Upokorzenia i ambicje

Część prezydentów i premierów państw UE pielgrzymowała w ostatnim roku do Waszyngtonu w celu zaskarżenia sobie przychylności Donalda Trumpa. Jeśli pełnym przypadkiem przywieźli ze sobą coś do przehandlowania, wyznawali konserwatywne poglądy i w przeszłości nie zdarzyło im się skrytykować prezydenta USA, szanse na sukces rosły.

Pierwsze miesiące prezydentury Trumpa były dla Europejczyków jed-

nym wielkim badaniem terenu i czasem psychicznej adaptacji do zmian, pomimo że miliard był już przecież u władzy w latach 2017–2021. Jednak to, co ujawniło się podczas pierwszej kadencji, z dzisiejszej perspektywy jawi się jako szczyt elegancji. Może i doskonale zdawaliśmy sobie sprawę, że w relacjach międzynarodowych Trump – inaczej niż przywiązani do demokratycznych zasad Europejczycy – kieruje się prostymi logikami transakcyjności i charakterologicznej zgodności/kontrydycji (mówiąc inaczej: lubi rozmawiać z silnymi, takimi jak on, lub dominować słabych). Mało kto jednak przypuszczał, że kampanijna narracja z ruchu MAGA będzie miała aż tak duży wpływ nie tylko na dynamikę zdarzeń w samych USA, ale i na wydarzenia międzynarodowe, zwłaszcza w kontekście Ukrainy.

Choć Trump lubi protekcyjnie powtarzać, że dobro „upadającej” Europy leży mu na sercu, to jednocześnie w najnowszej odsłonie narodowej strategii bezpieczeństwa Amerykanie wyraźnie orientują się nie na UE jako całość, tylko wybrane, bliskie im kraje. Taki afront wobec projektu integracji europejskiej połączony z upokorzeniami, których w ciągu ostatniego roku doznała Europa ze strony kluczowego sojusznika (z propozycją niekorzystnej umowy handlowej na czele), nie doprowadził może do przekroczenia masy krytycznej, ale na pewno do otrzeźwienia i wybudzenia się ze snu o wiecznej przyjaźni i światowym policjancie zza oceanu.

– Najważniejsze oczywiście pozostaje pytanie, co to oznacza dla naszej współpracy w dziedzinie bezpieczeństwa. Potwierdza się moja ocena, że my w Europie, a zatem i w Niemczech, musimy stać się znacznie bardziej niezależni od Stanów Zjednoczonych w zakresie polityki bezpieczeństwa – stwierdził kanclerz Niemiec Friedrich Merz, dodając, że nie widzi potrzeby, by „USA ratowały demokrację w Europie”.

W kontekście wojny w Ukrainie Europa stara się nie dopuścić do sytuacji, w której to USA przejmą całą inicjatywę w konstruowaniu planu pokojowego. Pragnie też być dla Kijowa jednym z istotniejszych gwarantów bezpieczeństwa. UE nie stoi tu na przegranej pozycji, ponieważ dysponuje kartą w postaci zamrożonych aktywów rosyjskiego

banku centralnego. Jeśli uda się załagodzić obawy Belgii, na której terytorium przechowywane są zablokowane fundusze, Wspólnota udzieli walczącej Ukrainie pożyczki reparacyjnej w wysokości ok. 90 mld euro.

Wojna wywołana przez Rosję, a później izolacjonistyczny zwrot w USA dały asumpt do poważnej debaty nad zdolnościami europejskiego przemysłu zbrojeniowego, a właściwie nad ich brakiem. I trzeba przyznać, że jak na unijne standardy opracowanie recept i przejście ze słów do czynów nastąpiło nad wyraz szybko. Prawdopodobnie na początku 2026 r. 19 krajów członkowskich, w tym Polska, otrzyma pierwsze środki na inwestycje w obronność w ramach instrumentu pożyczkowego SAFE. Bruksela zakłada, że do 2030 r. państwa UE zainwestują we wzmacnianie swoich potencjałów militarnych łącznie 800 mld euro, co sprawi, że Unia będzie gotowa na uczestnictwo w ewentualnym „konflikcie zbrojnym o wysokiej intensywności”.

W 2026 r. brukselscy urzędnicy będą kontynuować prace m.in. nad tarczą antydronową, która ma osiągnąć gotowość operacyjną w 2027 r., oraz systemem ochrony flanki wschodniej NATO. Priorytetami są również zachęty i ułatwienia we wspólnych zamówieniach sprzętu wojskowego u europejskich producentów oraz usprawnienie mobilności wojsk.

## Kult Dragiego

Geopolityczna rekonfiguracja zintensyfikowała aktywność Komisji Europejskiej nie tylko w obszarze bezpieczeństwa, lecz także dywersyfikacji relacji handlowych. Blisko finalizacji jest budząca kontrowersje – zwłaszcza wśród polskich i francuskich rolników – umowa o wolnym handlu z południowoamerykańskim blokiem Mercosur. Nie wykluczone, że w 2026 r. swój finał znajdą podobne negocjacje z Indiami, a ponadto komisarze prowadzą dialog nad zacieśnieniem więzów handlowych z Malezją, Tajlandią, Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi i Filipinami.

Choć część komentatorów snuła wizje o gospodarczym zbliżeniu na linii UE-Chiny po powrocie Trumpa do Białego Domu, takiego scenariu-



za nie przewiduje ani Bruksela, ani Pekin. Mimo znuansowanych stosunków na poziomie politycznym azjatyckie mocarstwo pozostanie czołowym partnerem handlowym bloku, choć chińskim władzom z pewnością nie spodoba się decyzja o nałożeniu od lipca 2026 r. opłaty celnej na paczki o wartości do 150 euro, które każdego dnia napływają do Europy w milionach sztuk.

Zarazem fast fashion, choć zjawisko druzgocące dla środowiska, nie jest dla KE najpilniejszą kwestią do rozwiązania w kontekście Państwa Środka. Zapowiedź daleko idących restrykcji w chińskim eksporcie metali ziem rzadkich, od których Europa jest uzależniona w niemal 100 proc., złagodzona ostatecznie po spotkaniu Trumpa z Xi Jinpingiem, była swoistym memento i sygnałem, że strategia de-risking wymaga nie tyle utrzymania, ile przyspieszenia. Na początku 2026 r. w ramach planu REsourceEU Bruksela powoła do życia Europejskie Centrum Surowców Krytycznych, które będzie zarządzać portfelem zdywersyfikowanych i odpornych łańcuchów dostaw, a także koordynować wspólne zakupy i gromadzenie zapasów surowców



Propozycja przewodniczącej Komisji Europejskiej Ursuli von der Leyen, przewidująca rekordowe wydatki w wysokości prawie 2 bln euro, od początku budzi kontrowersje na wielu poziomach

cytu finansów publicznych. W efekcie powstało błędne koło: w trosce o dobro państwowej kasy rządzący nie licytują się z radykałami na hojne obietnice, a jednocześnie obawiają się, że jakkolwiek ruch w kierunku cięć w wydatkach skończy się wnioskiem o wotum nieufności. Za przykład niech posłuży Francja, gdzie w ciągu roku spór wokół budżetu doprowadził do dymisji trzech premierów.

Rosnąca popularność skrajnie prawicowych, eurosceptycznych i antyimigranckich ugrupowań to fakt – wystarczy spojrzeć na sondażowe poparcie francuskiego Zjednoczenia Narodowego, Alternatywy dla Niemiec, Konfederacji Korony Polskiej czy – już poza UE – brytyjskiej Reform UK. Aczkolwiek sondaże nie zawsze muszą się przełożyć na udział w rządzeniu, co pokazały tegoroczne wybory w Czechach (zwycięstwo populistyczno-nacjonalistycznych sił) i Holandii (najwięcej głosów zdobyła progresywna partia Demokraci 66). W przyszłym roku Europejczycy ze szczególną uwagą będą się przyglądać elekcji na Węgrzech, gdzie 15-letnią dominację prorosyjskiego Fideszu Viktora Orbána być może przełamie TISZA Pétera Magyara. Swoje parlamenty wybiorą również Cypryccy, Duńczycy, Łotysze, Słowacy i Szwedzi.

## Pierwszy test? Euro w Bułgarii

Pierwszy w 2026 r. poważny egzamin dla UE nadejdzie już 1 stycznia – tego dnia Bułgaria zmieni narodową walutę na euro. Nieprzychylni Unii środowiska z pewnością nie przepuszczą okazji, by zdyskontować każde mniejsze lub większe niepowodzenie w procesie rozszerzania strefy euro – od awarii pojedynczego bankomatu po wzrost cen podstawowych produktów. Sytuację komplikuje kryzys polityczny trawiący Sofię – 11 grudnia w konsekwencji masowych ulicznych protestów ze stanowiska ustąpił premier Rosen Żelazkow.

W rozpoczynającym się roku innym wielkim polem napięć będą negocjacje nad wieloletnimi ramami finansowymi UE na okres 2028–2034. Propozycja przewodniczącej Komisji Europejskiej Ursuli von der Leyen, przewidująca rekordowe wydatki w wysokości prawie 2 bln euro, od samego początku budzi kontrowersje na wielu poziomach. Negatywnie odniosły się do niej m.in. środowiska rolnicze sprzeciwiające się cięciom we wspólnej polityce rolnej i samorządowe widzące w projekcie próbę centralizacji unijnych funduszy w rękach komisarzy i rządów krajowych. Swoje trzy grosze dołożyli apelujący o fiskalny rozsądek Niemcy, czyli największy płatnik netto we Wspólnocie. ©

o krytycznym znaczeniu m.in. dla europejskiego przemysłu.

Redukcja zależności gospodarczych od Chin znalazła się wśród rekomendacji w raporcie przygotowanym przez Maria Draghiego na zamówienie unijnych decydentów. Dokument, w którym były premier Włoch zidentyfikował piąty achillesowe europejskiej gospodarki, uniemożliwiające jej rywalizację z amerykańskim i chińskim mocarstwem, sprawił, że w 2025 r. jednym z najczęściej powtarzanych słów na brukselskich i strasburskich korytarzach była „konkurencyjność”. Jednocześnie istnym świętym Gralem uczyniono deregulację, co trudno odczytać inaczej niż miotanie się od ściany do ściany. Bo Unia, jeszcze do niedawna szczytująca się mianem globalnego prymusa regulacji, teraz na gwałt upraszcza przepisy, m.in. w obszarach raportowania przez firmy obowiązków środowiskowych oraz sztucznej inteligencji.

Według medialnych doniesień do deregulacyjnej ofensywy cegiełkę mieli dołożyć lobbyści paliwowego giganta Exxon Mobil, a z rozwodnienia obostrzeń dotyczących sztucznej inteli-

gencji z pewnością ucieszą się big techy z Doliny Krzemowej. Komisarze, odpowiadając na te zarzuty, zapewniają, że UE w żadnym wypadku nie odchodzi od celu redukcji emisji gazów cieplarnianych do 2050 r., zamierza nadal dywersyfikować i zazieleniać źródła energii, uniezależniając się w ten sposób od dostaw z Rosji i nie zawaha się przed nałożeniem wielomilionowych kar na platformy cyfrowe naruszające wspólnotowe prawo, tak jak miało to niedawno miejsce w przypadku serwisu X.

## Ideologiczne przeciąganie liny

Ten wewnętrznie sprzeczny plan Komisja Europejska najpewniej będzie kontynuować w 2026 r. i w kolejnych latach. Chodzi o to, by sprawnie lawirować między agendą klimatyczną a głosami niezadowolonych przemysłowców, z daniem których to właśnie rozrośnięta biurokracja i takie „wymysły” jak system opłat ETS windujący ceny energii w Europie stawiają naszą gospodarkę

na z góry przegranej pozycji względem USA, Chin czy Indii.

KE zdaje sobie sprawę, że przepychanie niepopularnych koncepcji kolanem w obecnych politycznych uwarunkowaniach byłoby dla niej samobójstwem. Krajobraz partyjny, tak na poziomie krajowym, jak i Parlamentu Europejskiego, w coraz większym stopniu kształtuje skrajna prawica kreująca się na jedyne obrońcę wspólnot narodowych przed „ideologicznym brukselskim walcem” i „zielonym szaleństwem”.

Zasiadające w europarlamencie nacjonalistyczne formacje przestały być tylko partyjnym folklorem i coraz częściej są języczkiem u wagi. Ostatnio kordon sanitarny wokół „suwerenistów” poluzowano podczas głosowania nad pakietem Omnibus, gdy skłóconej z lewicą Europejskiej Partii Ludowej potrzebny był doraźny sojusznik.

Populiści i radykalna prawica nawet jeśli nie są u władzy, rozdają i będą rozdawać karty, ponieważ w wielu państwach centrowe, liberalne rządy – nierzadko powstałe na bazie mniejszościowych koalicji – muszą się mierzyć z problemem nadmiernego defi-

# Usługi biznesowe są wizytówką Europy i szansą dla Polski

**Sektor usług biznesowych w Europie przestał być jedynie zapleczem korporacji. Stał się jednym z największych i najbardziej dynamicznych filarów gospodarki kontynentu, udanie sięgając po AI. Raport ABSL Business Services Industry in Europe 2025 pokazuje, że branża generuje 3,5 biliona euro PKB Unii Europejskiej, a coraz ważniejszą rolę odgrywa Polska.**

Z analiz ABSL wynika, że sektor usług biznesowych ma blisko 20,4 proc. udziału w PKB, zatrudniając ok. 32,5 mln osób w Unii Europejskiej (a niemal 40 mln we wszystkich krajach Europy). ABSL definiuje dziś „business services” szeroko: obejmują one funkcje od finansów i HR, przez IT, do data science. Oprócz księgowości czy call center są to centra badań i rozwoju, zaawansowana analityka, robotyka procesowa, a od niedawna także rozwiązania oparte na generatywnej sztucznej inteligencji. Warto również zaznaczyć, że usługi są realizowane zarówno w wyspecjalizowanych centrach, jak i wewnątrz korporacji.

## Czas przełomu ze sztuczną inteligencją w tle

W historii rozwoju branży centrów usług wspólnych i outsourcingu można wyróżnić kilka etapów. Na początku, przez wiele lat, dominowały modele BPO (Business Process Outsourcing, outsourcing procesów biznesowych) oraz SSC (Shared Services Centers, centra usług wspólnych), których głównym celem było przeniesienie powtarzalnych, transakcyjnych zadań do tańszych lokalizacji, po to by znacząco obniżyć koszty operacyjne firmy. Kolejnym krokiem był model GBS (Global Business Services, globalne centra usług biznesowych). W tym podejściu różne procesy zaczęto łączyć i standaryzować w skali całej organizacji, a priorytetem przestała być wyłącznie oszczędność – równie ważne, a często ważniejsze stały się efektywność, wysoka jakość i elastyczność usług.

Obecnie jesteśmy świadkami prawdziwego przełomu. Zmieniają się role osób zatrudnionych w centrach. Kluczowe są integracja wiedzy eksperckiej sprzężonej ze sztuczną inteligencją i zapewnienie usług opartych na wiedzy. Raporty branżowe wskazują na etap „GBS 3.0”, który naturalnie przechodzi w model GenBS (Generative Business Services). Są to organizacje budowane jako „AI-native”, czyli zaprojektowane wokół sztucznej inteligencji, nowoczesnych platform danych i autonomicznych, agentowych przepływów pracy. Dzięki temu centra usług przestają pełnić rolę zwykłego zaplecza kosztowego, a stają się strategicznym sercem innowacji i źródłem zupełnie nowych produktów oraz usług dla całej firmy. Jednocześnie wzrasta zapotrzebowanie na wysokiej klasy specjalistów, którzy rozumieją globalne potrzeby biznesowe.

Obecnie usługi biznesowe obejmują bardzo szeroki wachlarz. W ich ramach są realizowane procesy finansowe i księgowość, w tym planowanie i analiza finansowa, controlling oraz zapewnienie zgodności podatkowej. Prowadzone są pełne procesy kadrowo-płacowe i zarządzanie zasobami ludzkimi. Pracownicy centrów realizują usługi dla różnych rynków jednocześnie, co wymaga komunikacji w wielu językach oraz rozumienia różnorodności kulturowej. Coraz większą rolę odgrywa zaawansowana analityka danych i data science, w tym analityka predykcyjna oraz budowanie

głębokiej wiedzy o zachowaniach i potrzebach klientów w poszczególnych sektorach gospodarki.

W branżach silnie regulowanych, takich jak bankowość, finanse i ubezpieczenia czy farmacja i life sciences, centra specjalizują się w obszarze zgodności i technologii regulacyjnych. Obejmują również działy badawczo-rozwojowe: tworzą cyfrowe bliźniaki, rozwijają oprogramowanie wbudowane dla motoryzacji czy prowadzą złożone projekty inżynierskie. W sektorach strategicznych, takich jak lotnictwo czy obronność, kluczowe stają się usługi z zakresu cyberbezpieczeństwa i bezpiecznego przetwarzania niewrażliwych danych. Dzięki tej ewolucji centra usług biznesowych stały się pełnoprawnym, strategicznym partnerem biznesowym, który aktywnie współtworzy przewagę konkurencyjną i przyszłą wartość przedsiębiorstw.

## Silna strona Europy

Jeżeli należałoby wskazać jedną branżę, która w największym stopniu wpływa na konkurencyjność europejskiej gospodarki, to byłby nią właśnie sektor usług biznesowych. Jak udowadnia raport ABSL Business Services Industry in Europe 2025, jest to jeden z największych sektorów kontynentu, silniejszy niż wiele tradycyjnych gałęzi przemysłu. Co szczególnie istotne, Europa jest światowym liderem w eksporcie nowoczesnych usług biznesowych. Według analiz ABSL na Europę przypada 52,6 proc. globalnego eksportu tzw. usług wiedzochłonnych, 34,4 proc. wymiany odbywa się wewnątrz kontynentu. Według ekspertów świadczy to o wysokim stopniu integracji gospodarek państw europejskich i roli transgranicznych centrów kompetencyjnych. Dane pokazują, że business services są krwiobiegiem przemysłu, a centra GBS obsługują procesy finansowe, kadrowe, logistyczne, inżynierskie i technologiczne przedsiębiorstw od Irlandii do Rumunii, umożliwiając automatyzację, standaryzację i skalowanie działań w całych korporacjach. Bez nich nie funkcjonowałyby globalne łańcuchy dostaw, nie doszłoby do transformacji cyfrowej, nie byłyby realizowane projekty R&D, a zgodność regulacyjna pozostałaby olbrzymim wyzwaniem np. dla bankowości czy farmacji.

Największe i najbardziej wyspecjalizowane ośrodki sektora usług biznesowych nadal znajdują się w Europie Zachodniej i Północnej. Kraje takie jak Irlandia, Wielka Brytania, Szwecja czy Belgia od lat utrzymują wyraźną przewagę konkurencyjną w usługach opartych na wiedzy. Potwierdzają to wysokie wartości wskaźnika RCA, czyli tzw. przewagi komparatywnej, wskazującej, w jakim obszarze eksportu kraj ma przewagę nad innymi – Irlandia osiąga wynik 1,87, Szwecja 1,38, Belgia 1,35, a Wielka Brytania 1,23. Do tego grona coraz śmielej dołączają Niemcy, gdzie silny sektor usług biznesowych rozwija się w ścisłej współpracy z przemysłem produkcyjnym i zaawansowaną inżynierią.

Równocześnie jednak najszybciej rosnącym regionem staje się Europa Środkowo-Wschodnia.



Według międzynarodowego raportu ABSL kraje takie jak Polska, Rumunia czy Czechy dawno przestały być traktowane jako tanie lokalizacje. Dziś region ten dynamicznie przesuwa się w stronę usług o znacznie wyższej wartości dodanej, szczególnie tych wykorzystujących zaawansowaną analitykę, technologie informatyczne i inżynierię. Polska osiągnęła już wskaźnik RCA na poziomie 1,08, co oznacza, że eksportujemy relatywnie więcej usług opartych na wiedzy, niż wynosi średnia światowa. Europa Środkowo-Wschodnia nie tylko dogania Zachód, ale w wielu obszarach zaczyna z nim skutecznie konkurować o najbardziej zaawansowane i innowacyjne projekty.

Jedną z największych zalet sektora usług biznesowych jest jego odporność na wahania koniunkturalne. W latach 2014–2023 rósł on w UE średnio w tempie 4,6 proc. rocznie. Globalne okresy spowolnienia gospodarczego raczej zwiększają popyt na usługi biznesowe, bo firmy szukają efektywności, automatyzacji i standaryzacji procesów.

Znaczenie usług najlepiej widać w sektorach, które obecnie przechodzą gwałtowną transformację. Na przykład w motoryzacji centra usług wspierają rozwój oprogramowania do pojazdów elektrycznych, analitykę łańcuchów dostaw i symulacje cyfrowe.

## Zadbać o technologiczną suwerenność

Czynnikiem najbardziej przyspieszającym zmiany jest gwałtowne dojrzewanie generatywnej sztucznej inteligencji. ABSL podkreśla, że centra usług biznesowych są jednymi z pierwszych, które wdrażają agentowe przepływy pracy, czyli systemy, w których modele AI podejmują autonomiczne działania, komunikują się z innymi systemami IT i wykonują złożone procesy „end-to-end”. Przykładami są: automatyczne przygotowywanie analiz finansowych, autonomiczna obsługa klienta, generowanie dokumentacji regulacyjnej i prognozy popytu w łańcuchach dostaw. W konsekwencji ogromne zmiany zachodzą w strukturach centrów. Zespoły przechodzą od ręcznego wykonywania zadań do zarządzania automatyzacją, a rola pracowników polega bardziej na projektowaniu modeli, analizie wyjątków i monitorowaniu jakości danych niż na wykonywaniu powtarzalnych czynności.



**ABSŁ podkreśla, że centra usług biznesowych to jedne z pierwszych organizacji, które wdrażają agentowe przepływy pracy, czyli systemy, w których modele AI podejmują autonomiczne działania, komunikują się z innymi systemami IT i wykonują złożone procesy „end-to-end”**

Wraz z rosnącym znaczeniem sztucznej inteligencji i danych na pierwszy plan wysuwa się kwestia suwerenności cyfrowej. Raport ABSL podkreśla, że Europa powinna budować suwerenność technologiczną, rozwijając chmurę i modele AI. Pozwoli to ograniczyć w przyszłości tzw. vendor lock-in, czyli uzależnienie od ekosystemu jednego dostawcy, ale także zwiększy zdolność kontynentu do rozwijania własnych, strategicznych technologii. W raporcie zaproponowano konkretne kierunki działań wzmacniające europejską konkurencyjność technologiczną. Chodzi przede wszystkim o tworzenie europejskich centrów suwerenności danych i sztucznej inteligencji, wspieranie wspólnych, interoperacyjnych standardów wymiany danych, budowanie lokalnych ekosystemów wyspecjalizowanych modeli AI dla poszczególnych branż oraz promowanie architektur opartych na otwartych standardach i otwartym kodzie źródłowym.

Dodatkowym, równie poważnym wyzwaniem pozostaje rosnąca fragmentacja technologiczna wewnątrz samych firm. Wiele organizacji wdraża sztuczną inteligencję punktowo, w pojedynczych działach lub projektach, tworząc odizolowane „wyspy” rozwiązań. W efekcie nawet przy dostępnych budżetach i wykwalifikowanych zespołach brakuje efektu skali na poziomie całej korporacji. ABSL wskazuje, że bez spójnej architektury technologicznej i jasnych zasad zarządzania danymi oraz modelami AI (tzw. governance) tempo wdrażania zaawansowanych technologii będzie znacznie wolniejsze niż u globalnych konkurentów.

Im bardziej zaawansowane modele AI i przepływy danych, tym większe znaczenie ma bezpieczeństwo informacji. W sektorach takich jak finanse, farmacja czy obronność pojawia się wymóg certyfikowanej chmury, niezawodnego audytu danych, pełnej ścieżki kontroli modeli i zgodności z regulacjami. ABSL wskazuje, że brak odpowiednich ram prawnych i jednolitych standardów może ograniczać skalę europejskich wdrożeń AI, szczególnie w kontekście przepisów AI Act oraz sektorowych wytycznych nadzorów.

Technologia nie ma wartości bez ludzi, którzy potrafią nią zarządzać. Dlatego raport podkreśla, że to właśnie wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowane kadry w obszarze sztucznej inteligencji, data engineeringu i zaawansowanej automatyzacji jest największym wyzwaniem rozwoju sektora. Wiele europejskich centrów usług już dostrzegło, że przyszłość wymaga

przejścia od tradycyjnych ról operacyjnych do bardziej zaawansowanych kompetencji technologicznych. Z tego wynika rosnąca rola szkoleń wewnętrznych czy współpracy z uczelniami technicznymi.

## Atuty Polski

Według autorów raportu Europa stoi przed możliwościami, które jednak łatwo mogą jej umknąć. Jeśli kontynent postawi na interoperacyjność danych, suwerenną infrastrukturę AI, efektywną regulację oraz przyspieszenie edukacji technologicznej, może pozostać globalnym liderem business services. Jeśli przegapi ten moment, przewagę przejmą rynki bardziej agresywne technologicznie: USA, Indie, a przede wszystkim rosnące huby Azji Południowo-Wschodniej.

Polska ma w tym obszarze naturalne atuty: silne zaplecze techniczne na uczelniach, dużą kadrę inżynierską i rosnące doświadczenie w centrach usług biznesowych. Raport ABSL wskazuje, że kraj dysponuje rosnącym potencjałem w obszarach inżynierii i analityki — to punkt wyjścia do szybkiego rozwinięcia kompetencji GenBS. W Polsce istnieje dojrzały, szybko rosnący ekosystem nowoczesnych usług biznesowych, który konsekwentnie przesuwają się w górę łańcucha wartości. Raport ABSL pokazuje, że Polska przeszła od prostych procesów transakcyjnych do centrów kompetencyjnych realizujących zaawansowaną analitykę, engineering i usługi sektorowe o wysokiej wartości dodanej. Zdaniem autorów to fundament, na którym można budować rolę Polski jako regionalnego hubu GenBS. Raport wskazuje, że Polska odnotowuje również rosnący udział w europejskim rynku usług wiedzochłonnych i ma wysokie wskaźniki przewagi komparatywnej. To oznaka, że kraj nie tylko obsługuje zlecenia, lecz także rozwija eksport usług wiedzochłonnych i podnosi swoją pozycję w Europie.

Jak czytamy, Polska ma bardzo dobrą pozycję startową, ale żeby w pełni wykorzystać nadchodzącą falę, czyli usługi biznesowe budowane wokół generatywnej sztucznej inteligencji, warto postrzegać usługi jako integralną część poszczególnych branż i koncentrować się na konkretnych obszarach.

Po pierwsze, konieczne jest szybkie skalowanie kompetencji wysokiego poziomu. Inwestycje w takie dziedziny jak MLOps (zarządzanie cyklem życia modeli

uczenia maszynowego), inżynieria danych czy product ownership pozwolą przekształcić dotychczasowe zespoły operacyjne w prawdziwe centra innowacji i rozwoju produktów. Kluczowe będą szeroko zakrojone programy przekwalifikowania pracowników oraz ścisła współpraca firm z uczelniami wyższymi.

Po drugie, trzeba aktywnie wspierać tworzenie w Polsce centrów doskonałości (CoE) oraz działów badawczo-rozwojowych. Ulgi podatkowe, granty i inne zachęty dla firm przenoszących do nas zespoły inżynierskie i R&D przyciągną projekty o najwyższej wartości dodanej. Już dzisiaj widzimy przykłady międzynarodowych koncernów, które lokują w Polsce centra specjalizujące się w cyfrowych symulacjach, cyberbezpieczeństwie oraz zaawansowanej analityce.

Po trzecie, niezbędny jest dalszy rozwój bezpiecznej infrastruktury danych i chmury. Zwiększenie dostępu do certyfikowanych, lokalnych lub europejskich środowisk chmurowych oraz krajowe inicjatywy na rzecz suwerenności danych zwiększą zaufanie międzynarodowych klientów i pozwolą Polsce obsługiwać nawet najbardziej wrażliwe i krytyczne procesy biznesowe.

Po czwarte, warto postawić na przyspieszenie krótkich, praktycznych form kształcenia — tzw. micro-credentials. Publicznie i prywatnie finansowane kursy, bootcampy oraz certyfikaty branżowe pozwolą w ciągu kilku miesięcy przygotować pracowników do efektywnych ról w obszarze sztucznej inteligencji i danych. To najszybsza droga do masowego zwiększenia liczby specjalistów.

W całym procesie transformacji ogromną rolę do odegrania ma ABSL oraz szeroki ekosystem współpracy sektora prywatnego z publicznym. Organizacja może działać jak katalizator: koordynować ogólnokrajowe programy szkoleniowe, promować Polskę jako atrakcyjną lokalizację inwestycyjną i prowadzić dialog między biznesem i administracją państwową. Najnowszy raport ABSL stanowi punkt wyjścia — organizacja ma możliwości, by ułatwiać tworzenie regionalnych porozumień na rzecz talentów oraz platform wymiany wiedzy, co wyraźnie przyspieszy rozwój polskich centrów doskonałości. Michał Perzyński

Raport powstał we współpracy z firmami BCG, Genpact i Mercer

PARTNER



# Tusk i Kaczyński muszą postawić na młodszych

KO i PiS stają się powoli *passé*, bo ich elektoraty są coraz starsze. Tylko 10 proc. młodych głosowało na kandydatów tych partii. To odwrócenie struktury elektoratu. Myśleliśmy, że ten proces będzie widoczny dopiero za 15 lat, a okazało się, że on już zachodzi

Z Bartłomiejem

## Biskupem

rozmawia Joanna Miziołek

Co zmienił 2025 r. w polskiej polityce?

Końcówka jest dosyć ciekawa, bo obserwujemy wzrost poparcia dla ugrupowań skrajnych, przede wszystkim partii Grzegorza Brauna. Za to Konfederacja się zmieniła, ma już dziś wizerunek partii centrowej. Weszła do mainstreamu.

I dlatego partia Brauna przeskakuje w poparciu Konfederację?

Dodajmy, że Braun nie ma przecież żadnego programu. Ma tylko hasła w stylu „precz z Żydami”, „precz z żydokomuną”. Nikt nie wie, jak Braun wyobraża sobie Polskę. Przyjrzyjmy się sondażowi OGB, w którym Grzegorz Braun ma większe poparcie niż Konfederacja – jeśli to się utrzyma, to znaczy, że Polska idzie drogą zachodniej Europy i Stanów Zjednoczonych, gdzie rośnie skrajna prawica.

Wybory prezydenckie też pokazały, że nastroje w Polsce są bardziej skierowane na prawo.

Wybory były ciekawym studium przypadku, bo kandydat partii, na którą trudno było stawiać, że wygra, jednak zwyciężył.

Kandydat wystawiony przez PiS wygrał, ale samej partii poparcie mocno spadło. Czy to ma związek ze wzrostem dla partii Brauna? Pamiętajmy, że 90 proc. wyborców Grzegorza Brauna zagłosowało na Karola Nawrockiego.

To są rzeczy połączone. Kandydat był wystawiony przez PiS, ale bardzo się różnił od samej partii. Karol Nawrocki zagospodarował potrzeby wyborców poza Prawem i Sprawiedliwością. Dziś poparcie tej partii spada, bo odklejenie Nawrockiego od ugrupowania, które było potrzebne do zwycięstwa w wyborach prezydenckich, w tej chwili dla samej partii jest problemem. Prezydent nie ciągnie PiS za sobą. Trudno to odwrócić, tym bardziej że przecież komunikacja w czasie kampanii była dość łopatologiczna i PiS mówił: „Doktor Karol Nawrocki to kandydat obywatelski popierany przez PiS”.

Do tego dochodzą wewnętrzne spory w PiS.

Na dodatek PiS nie ma tzw. *drive'u*. W wyborach prezydenckich widzieliśmy rozłożenie elektoratu Platformy i PiS. Myśleliśmy, że dopiero za 15 lat będą mieli problem z odchodzeniem od nich wyborców, a okazało się, że proces ten już zachodzi. PiS już dziś ma więc problem. KO jeszcze nie, bo pożywała się Polską 2050, ale za chwilę też będzie miała analogiczny kłopot. Obie partie stają się powoli *passé*, bo ich elektoraty stają się coraz starsze. Tylko 10 proc. młodych osób głosowało na kandydatów tych partii. To jest odwrócenie struktury elektoratu. Karol Nawrocki jest autorytetem dla młodsze elektoratu, ale już nie partia, która go wystawiła. A Rafał Trzaskowski w ogóle nie jest autorytetem dla młodsze elektoratu, tak jak i jego partia. Końcówka roku to ewidentny początek końca KO i PiS.

A czy kontakty polityków PiS z Donaldem Trumpem pomagają tej partii, czy szkodzą?

Wizerunek Donalda Trumpa uległ zasadniczej zmianie przez ostatni rok. Prezydent USA na nasze wewnętrzne potrzeby okazał się marketingową wymuszką. Jego słowa się w ogóle nie sprawdziły. Jako prezydent wielkiego mocarstwa nie dowiódł swoich obietnic. Nam chodziło o to, żeby zakończył wojnę w Ukrainie – jak mówił – w 24–48 godzin. A za chwilę minie rok, jak jest prezydentem, i wojna nadal trwa. Do tego dochodzi zmiana strategii amerykańskiej. Moim zdaniem wsparcie prezydenta USA nie jest już aktywnym dla PiS. Chyba prawica kombinuje, jak się z tego wycofać i np. zaczynają mówić, że Stany Zjednoczone to nasz sojusznik, który pomaga nam militarnie, bo nie wycofuje żołnierzy z Polski. A jeśli chodzi o inne sprawy, takie jak wojna w Ukrainie czy sprawy gospodarcze, to nie grają na korzyść prawicy.

Co będzie z PiS w 2026 r. Podzieli się?

W tej partii wiedzą, że jedność prowadzi do sukcesu, to ona daje bonusy wyborcze. Dlatego myślę, że się nie podzieli. Może PiS pozbędzie się obciążających polityków, jak Zbigniew Ziobro, Antoni Macierewicz, którzy wizerunkowo ciągną PiS w dół. Pytanie, co z przywództwem w partii. Jeżeli prezes Jarosław

Kaczyński będzie przez cały czas chciał pozostawać liderem, to musi postawić na ludzi młodszych od siebie. Bo Jarosław Kaczyński też już nie ciągnie partii w górę. Może jedynie tę najstarszą część elektoratu. Prezes PiS jest wartością jednoczącą, ale musi postawić na młodsze nazwiska, jak Przemysław Czarnek i Mateusz Morawiecki. Oni już rządzą, ale wciąż są liderami prawicy. Najlepiej dla Kaczyńskiego byłoby połączyć frakcje i dać im trochę więcej swobody. Być ich patronem, któremu i tak wszyscy będą składać hołdy. Dziś nie widzę specjalnego sensu podziału.

A dlaczego poparcie dla Koalicji Obywatelskiej rośnie, skoro oceny rządu tej partii są złe?

KO pożywała się Polską 2050, ale to nie są wzrosty organiczne. KO nie poszerza grup elektoratu. Widać jasno, skąd są przepływy. Część wyborców Konfederacji również przeniosła sympatię na KO. Jednocześnie oceny rządu są słabe, wiele obietnic nie zostało zrealizowanych, w tym te kluczowe z punktu widzenia elektoratu. Na dzisiaj Koalicja Obywatelska miałaby problem z ponownym stworzeniem koalicji rządowej.

A gdyby cała lewica się zjednoczyła i wystartowała w kolejnych wyborach na oddzielnej, wspólnej liście? Wtedy KO zyskałaby koalicjanta.

Nadal miałaby problem ze stworzeniem takiej koalicji jak obecna. I to nie byłaby koalicja marzeń, bo na dziś wychodzi, że sama lewica nie wystarczy do stworzenia rządu z KO. Trzeba by do tego jeszcze PSL, ale nie wiadomo, czy ludowcy sami wejdą do Sejmu. Teoretycznie istnieje też możliwość stworzenia koalicji rządowej z Konfederacją. Ale to i tak byłoby trudne, bo PiS nie będzie już tak przerażał wyborców. Zastanówmy się, w 2027 r. partia Jarosława Kaczyńskiego nie będzie rządziła już od czterech lat, więc nie będzie czym straszyć. Im więcej czasu upływa od 2023 r., tym bardziej poprzednicy zyskują w ocenach zaufania, i dlatego oceny Mateusza Morawieckiego dziś rosną. Za dwa lata ludzie nie będą myśleli w kategoriach przeciwstawiania się PiS i oskarżania go o całe zło.

A co się stanie z partią Szymona Hołowni w 2026 r.?



W 2026 r. zarówno dla Donalda Tuska, jak i dla Jarosława Kaczyńskiego najtrudniejszym wyzwaniem będzie przestawienie partii na nowe tory. Kaczyński pokazał, że to umie, stawiając na kandydaturę Karola Nawrockiego. A Tusk?

Polska 2050 ma już znaczenie tylko rządowe oraz z uwagi na to, że ma określoną liczbę posłów w Sejmie. Oni są konieczni dla funkcjonowania obecnej większości parlamentarnej i rządu. Do końca, jak długo tylko się da, będą tak działać. Przełom roku 2026/2027 to będzie czas, by na poważnie myśleć o listach wyborczych. Skończy się zapewne tak, że Polska 2050 zawrze pakt z Koalicją Obywatelską i tak jak Nowoczesna wejdzie na listy KO. Istnieje co prawda też inne rozwiązanie: wszyscy się na siebie obrażą. Ale i w tym przypadku raczej wylądują ostatecznie na listach Koalicji. W związku z tym niewielkim polem manewru lepiej wykorzystać stanowiska rządowe, którymi wciąż dysponują, i powiedzieć z góry, że wchodzi się do koalicji z KO.



FOT. JACEK SZYDŁOWSKI/FORUM

Jakie wyzwania będą w nadchodzącym roku dla Jarosława Kaczyńskiego, a jakie dla Donalda Tuska?

Dla Kaczyńskiego wyzwaniem będzie utrzymanie spójności partii i myślenie co dalej po 2026 r. Za kilkanaście miesięcy trzeba będzie podejmować decyzje o konfiguracji startu w wyborach. Dla Tuska to też będzie najważniejsze wyzwanie. Będzie musiał zdecydować, jak i z kim pójdzie w koalicji do wyborów. Partia musi się przestawić na nowe tory, dlatego że zmienia się struktura wyborców. Żeby odnieść sukces, trzeba myśleć do przodu i to jest wyzwanie zarówno dla Donalda Tuska, jak i Jarosława Kaczyńskiego. Prezes PiS wie to robić, bo pokazał to, wybierając na kandydata na prezydenta Karola Nawrockiego. Co do Tuska, to ma obecnie przed sobą wyzwania związane z rządzeniem, z dotrzymaniem obietnic wyborczych i zapobieżeniem ewentualnym spadkom sondażowym. Rząd nie ma najlepszych notowań i to też za moment może się przełożyć na notowania samej partii.

Czy w 2026 r. będziemy mieli kontynuację sporu na linii

Karol Nawrocki i Donald Tusk? A w związku z tym, czy Jarosław Kaczyński będzie coraz bardziej odsuwany w tej rywalizacji?

To kolejna emanacja słabości Jarosława Kaczyńskiego. Na tym najbardziej będzie zależało premierowi, tym bardziej że Tusk ma tu słabszą pozycję. Ma i zawsze miał słabe notowania społeczne. Donaldowi Tuskowi będzie więc zależeć na podgrzewaniu konfliktu, i to zdecydowanie bardziej niż prezydentowi. W ten sposób będzie siebie podnosił w oczach opinii publicznej i będzie się na tym politycznie budował. Jeżeli tego nie zrobi albo mu się to nie uda, podzieli los Jarosława Kaczyńskiego. Czyli w partii będzie bezkonkurencyjny, ale jego polityczna przyszłość będzie mało optymistyczna. ©



FOT. MAT. PRASOWE

Bartłomiej

**Biskup**

politolog, dr hab.  
z Uniwersytetu  
Warszawskiego

# Bariery wejścia na rynek

## Czy sztuczna inteligencja zagrozi pracownikom na najniższych szczeblach kariery?

Henry

### Tricks

dziennikarz działu Technologia w USA w redakcji „The Economist”

Amerkańscy absolwenci z rocznika 2026 będą pierwszymi osobami z pokolenia ChatGPT kończącymi czteroletnie studia wyższe. Od pierwszego roku studiów mogli liczyć na pomoc generatywnej sztucznej inteligencji we wszystkim – od burzy mózgów po pisanie prac zaliczeniowych. Niektórym mogło to ułatwić studia, ale poza murami uczelni, gdy będą wchodzić na rynek pracy, sztuczna inteligencja grozi im bolesnym wstrząsem.

W 2026 r. w niektórych branżach umysłowych debiutanci na rynku pracy po raz pierwszy w historii będą musieli się zmierzyć z nową grupą konkurentów – lepiej poinformowanych, mogących pracować wiele godzin i niedbających o wynagrodzenie – czyli z botami AI. Firma analityczna Gartner przewiduje, że do końca przyszłego roku 40 proc. aplikacji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do usprawniania pracy będzie wykorzystywać agentów AI stworzonych w celu współpracy z ludźmi lub ich zastąpienia. To wyraźny wzrost w porównaniu z poziomem 5 proc. w połowie 2025 r.

Już dziś wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy może być zauważalny na najniższym szczeblu kariery zawodowej. Analiza amerykańskich wynagrodzeń przeprowadzona przez Erica Brynjolfssona i naukowców z Uniwersytetu Stanforda pokazała, że od 2022 r. nastąpił dwucyfrowy spadek zatrudnienia wśród osób w wieku 22–25 lat pracujących na stanowiskach najbardziej narażonych na wpływ AI, takich jak tworzenie oprogramowania i obsługa klienta. W branży rozwoju oprogramowania spadek wyniósł prawie 20 proc., mimo że zatrudnienie w innych grupach wiekowych wzrosło.

Nawet w firmach, w których wdrożenie sztucznej inteligencji pozostaje na niskim poziomie, działy kadr mogą „próbować podążać za zmianami”, uważa Brynjolfsson. Potwierdzają to wyniki innego badania przeprowadzonego przez Guya Lichtingera i Seyeda Hosseiniego z Uniwersytetu Harvarda, sugerujące, że generatywna sztuczna inteligencja przynosi większe korzyści bardziej doświadczonym pracownikom. Naukowcy odkryli, że od początku 2023 r. w firmach wykorzystujących rozwiązania AI liczba młodszych pracowników spadła, podczas gdy liczba pracowników wyższego szczebla pozostała na niezmiennym poziomie. Spadek ten wynika głównie z ograniczenia przyjmowania młodych, a nie ze wzrostu zwolnień.

Nie wszyscy jednak stracą na szerszym wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Ci, którym uda się wejść na rynek pracy, mogą dzięki AI zwiększyć swoją produktywność, co pozwoli im szybko dogonić bardziej doświadczonych kolegów, podobnie jak kierowca Ubera korzystający z nawigacji może szybko dorównać taksówkarzowi z długim stażem. Jednak zarówno kierowcy Ubera, jak i młodzi pracownicy muszą uważać, aby coraz powszechniejsze stosowanie AI nie doprowadziło wkrótce do ich zastąpienia.

Sztuczna inteligencja oznacza, że struktura przedsiębiorstw najprawdopodobniej się zmieni. Dan Priest, dyrektor ds. AI w firmie PwC, twierdzi, że w początkowej fazie struktura firm wdrażających sztuczna inteligencję może zmienić kształt z piramidy (wielu pracowników u podstawy, niewielu na szczycie) w romb (niewielka liczba pracowników na szczycie i na dole, duża pośrodku).

W dłuższej perspektywie Priest widzi jednak bardziej optymistyczny dla wchodzących na rynek pracy schemat klepsydry. Pracownicy świeżo po studiach mają szansę nauczyć się najlepiej wykorzystywać sztuczna inteligencję, dzięki czemu mogą szybko wyprzedzić osoby pozostające w tyle w tej dziedzinie.

Absolwenci z 2026 r. mają więc do rozważenia dwie opcje. Pierwszą z nich jest efektywne rozwijanie umiejętności związanych ze sztuczna inteligencją, które prawdopodobnie będą najbardziej poszukiwane przez pracodawców w nadchodzącym roku. Drugim rozwiązaniem jest szukanie zatrudnienia w branżach mniej podatnych na wpływ AI, takich jak produkcja, które pozostaną łatwiej dostępne.

Gustavo de Souza z Federal Reserve Bank of Chicago na podstawie danych dotyczących wykorzystania sztucznej inteligencji w Brazylii wykazał, że w fabrykach rozwiązania AI ułatwiają obsługę maszyn przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia, podczas gdy automatyzacja pracy biurowej odbywała się kosztem pracowników. Ekonomista postawił pytanie: „A co, jeśli AI nie zabiera nam pracy, tylko oferuje możliwość zmiany kariery?”

Niezależnie od tego, co wybiorą absolwenci, mogą przekonać potencjalnych pracodawców, że firmy niezatrudniające młodych i utalentowanych strzelają sobie w stopę. Entuzjastyczne korzystanie ze sztucznej inteligencji może w krótkim okresie zwiększyć produktywność, ale w dłuższym przyszłość firmy stanie pod znakiem zapytania, jeśli nie ma wykwalifikowanych pracowników, którzy mogliby przejąć stery od starszego pokolenia.

©

From The World Ahead, 2026 © 2025

The Economist Newspaper Limited.

All rights reserved

# Chińska gospodarka na krawędzi

Mroczną stroną gospodarczego sukcesu Państwa Środka jest nadwyżka mocy produkcyjnych w przemyśle. W przeszłości podobne problemy Pekin już rozwiązywał, ale tym razem utrudnieniem jest wysoki poziom długu i przeciągający się kryzys w sektorze nieruchomości

Tomasz

## Jóźwik

Chińska Narodowa Komisja Rozwoju i Reform ostrzegła pod koniec listopada 2025 r. przed ryzykiem przeinwestowania w branży robotów humanoidalnych. W Chinach działa w tym sektorze ok. 150 firm i wciąż powstają nowe. Według ekspertów globalny rynek tego typu robotów miał w 2025 r. wartość ok. 25 mld dol., z czego połowa przypadła właśnie na ChRL. Produkcja rośnie, chociaż dotychczas nie ma przykładów powszechnego wykorzystania humanoidalnych robotów w gospodarstwach domowych czy fabrykach.

Dość nietypowe publiczne wystąpienie komisji, którego przesłanie mają zrozumieć przede wszystkim krajowi przedsiębiorcy, to przejaw nowego kierunku w chińskiej polityce przemysłowej. Chodzi w nim o wyhamowanie inwolucji, procesu odwrotnego do ewolucji. W kontekście chińskiego przemysłu termin ten (neijuan) opisuje wyniszczającą konkurencję między firmami, wynikającą z nadwyżki mocy produkcyjnych. Przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą przede wszystkim poprzez obniżkę cen, co prowadzi do strat i spadku rentowności całych branż. W inwolucji zwiększone nakłady ze strony firm nie prowadzą do proporcjonalnych zysków, ale są konieczne, żeby utrzymać się na rynku. W tej sytuacji znalazło się wiele sektorów chińskiej gospodarki, w tym te uznawane za strategiczne.

Jak wynika z zestawienia sporządzonego przez ekonomistów Goldman Sachs na koniec 2024 r., przynajmniej w pięciu branżach chińskie moce przewyższają całe światowe zapotrzebowanie. W rekordowej pod tym względem produkcji paneli fotowoltaicznych Chiny są w stanie w ciągu roku wyprodukować 50 proc. więcej, niż wynosi globalny popyt. Pozostałe cztery to produkcja baterii litowych, maszyn budowlanych, samochodów elektrycznych i klimatyzatorów. Z kolei w wytwarzaniu stali mogą zaspokoić aż 80 proc. światowego zapotrzebowania.

Chiński przemysł znalazł się na etapie inwolucji ze względu na nadmierne inwestycje. Wysokie nakłady na środki trwałe to charakterystyczna cecha tego modelu wzrostu gospodarczego w ostatnich kilkudziesięciu latach. Na poziomie glo-

balnym mniej więcej 75 proc. PKB jest związane z wydatkami konsumpcyjnymi, a pozostałe 25 proc. przypada na inwestycje. W Chinach te proporcje są inne: na konsumpcję przypada niecałe 55 proc. PKB, a inwestycje stanowią ponad 40 proc. Całość uzupełnia nadwyżka w handlu zagranicznym, która również ma dla Chin wyjątkowe znaczenie.

## Inwolucyjna recydywa

Nadmierna skłonność do inwestycji sprawia, że nie jest to pierwszy epizod inwolucji w chińskim przemyśle. Pierwszy miał miejsce w latach 90. XX w. i dotyczył nadwyżki mocy produkcyjnych w sektorach pracochłonnych, wówczas – tak jak większość gospodarki – pozostających w rękach państwa. Część nierentownych firm została zamknięta, połączona lub sprywatyzowana. W ciągu czterech lat, do 2000 r., pracę straciło 25 mln osób. Dopiero na początku XXI w. Chiny stały się członkiem Światowej Organizacji Handlu (WTO), co dało początek zagranicznej ekspansji. Dzięki temu część nadwyżkowych mocy produkcyjnych udało się wyeksportować.

W połowie poprzedniej dekady wzrost mocy produkcyjnych doprowadził do wyniszczającej wojny cenowej i spadku zysków w przemyśle ciężkim. Władze centralne zareagowały odgórnym nakazem ograniczenia produkcji żelaza i stali, cementu, węgla i aluminium poprzez przydzielenie poszczególnym prowincjom określonych limitów produkcyjnych. Ograniczenie produkcji udało się osiągnąć także dzięki ścisłemu egzekwowaniu norm środowiskowych. Tym razem Chinom jednak nie sprzyjały warunki zewnętrzne – w latach 2015–2016 ich eksport spadał. Żeby złagodzić skutki ograniczeń w produkcji i spadku popytu zewnętrznego, władze zdecydowały się na znaczne zwiększenie wydatków fiskalnych, nakierowanych w szczególności na rewitalizację chińskich miast, żeby w ten sposób pobudzić rynek nieruchomości. Skutkiem ubocznym tej terapii był gwałtowny wzrost cen. Bańka spekulacyjna w sektorze nieruchomości, który w apogeum odpowiadał za ok. 30 proc. PKB, pękła w 2021 r. W naturalny sposób zwiększyło to strumień inwestycji w nowe sektory przemysłu. Szczególnie



że w 2015 r., dwa lata po objęciu władzy przez Xi Jinpinga, prezydent ogłosił plan „Made in China 2025”, którego celem było przekształcenie Chin z producenta konkurującego niskimi kosztami pracy w globalnego lidera w zaawansowanych technologicznie branżach.

Swój udział w gwałtownym wzroście mocy produkcyjnych miała też liberalizacja przepisów. Dopóki chińskie władze kontrolowały przemysł samochodowy, dominujący udział w rynku miały trzy państwowe firmy – SAIC, FAW i Dongfeng. W 2018 r. najpierw zezwolono zagranicznym przedsiębiorstwom na posiadanie więcej niż 50 proc. udziałów w firmach motoryzacyjnych, a następnie zniesiono obowiązek uzyskania zezwolenia na nowe inwestycje w branży. Obecnie więc o pieniądze konsumentów zabiega 130 producentów, a na rynku można wybierać spośród 80 marek samochodów elektrycznych. Dziś największym sprzedawcą samochodów w Chinach jest prywatny koncern BYD.

## Ceny lecą w dół

Efektem gwałtownego rozwoju branży i jej możliwości produkcyjnych jest trwająca mniej więcej od dwóch lat wojna cenowa. W tym czasie, jak wyliczyła agencja Bloomberg, cena samochodów BYD spadła o 27 proc., a aut Volkswagena o 13 proc. W istocie spadek cen w tym okresie dotknął wielu rodzajów produktów. Na przykład gruszki potaniały w dwa lata o 31 proc., a przeciętna ce-

na butelki czerwonego wina od firmy Great Wall (największy producent w Chinach) obniżyła się o 29 proc. Ceny mieszkań w dużych miastach spadły o 27 proc., ogórków o 18 proc., ceny najmu nieruchomości poszły w dół o 9 proc., mikrofalówek o 8 proc., szamponu o 6 proc., a palek o 4 proc.

Zsumowane spadki cen poszczególnych artykułów przekładają się na deflację na poziomie całej gospodarki. Ceny producentów spadają od października 2022 r. i jest to najdłuższa taka seria od lat 60. Konsumentom powinni się z tej sytuacji cieszyć – mają przecież szansę kupować produkty coraz taniej. Jednak wraz ze spadającymi cenami znikają też zyski przedsiębiorstw, a w wraz z nimi obniża się tempo wzrostu płac. Jeszcze w poprzedniej dekadzie wynagrodzenia rosły ok. 10 proc. z roku na rok, obecnie zwiększają się w tempie 2–3 proc. Coraz trudniej znaleźć zatrudnienie, choć bezrobocie jeszcze nie rośnie.

Według południowokoreańskiego Instytutu Badań Motoryzacyjnych (Automotive Research Institute) tylko trzech chińskich producentów – BYD, Li Auto i Geely – zakończyło poprzedni rok zyskiem. Czwartą firmą na plusie był oddział amerykańskiej Tesli, która pod koniec 2019 r. uruchomiła gigafabrykę w Szanghaju. Niektórzy mniejsi producenci już wypadli z rynku, ale wiele firm funkcjonuje mimo przyniesionych strat. Duży w tym udział chińskich samorządów – motoryzacja ma znaczenie z punktu widzenia lokalnego PKB, zatrudnienia i dochodów budżetowych. Prowincje



FOT. COSTFOTO/NURPHOTO VIA GETTY IMAGES

mogły oferować grunty, ulgi podatkowe, a nawet dokonywać bezpośrednich inwestycji kapitałowych. Nie są więc zainteresowane tym, żeby działające na ich terenie firmy upadły. Dodatkowo chińskie prawo upadłościowe nie ułatwia egzekwowania długów od zalegających z płatnościami przedsiębiorstw. Zarazem wykorzystanie mocy produkcyjnych w motoryzacji to obecnie ok. 50 proc.

## Imperium długu

Tym razem zadanie chińskich władz, by zapanować nad nadmierną podażą produktów swoich przedsiębiorstw, jest trudniejsze niż w przeszłości, a to z kilku powodów. Poprzednie dwie duże interwencje dotyczyły przede wszystkim sektora publicznego. Tymczasem większość przedsiębiorstw, które obecnie mają ograniczyć produkcję, to firmy prywatne. Państwu trudno będzie zmusić je np. do połączenia z innymi przedsiębiorstwami, wymusić redukcję zatrudnienia czy podyktować ceny. Nigdy wcześniej też inwolucja nie dotknęła tak wielu sektorów naraz.

Inny problem to poziom długu w chińskiej gospodarce. W przeszłości Chiny mogły sobie pozwolić na ograniczenia produkcji w niektórych sektorach, bez większej szkody dla tempa wzrostu gospodarczego. Między innymi dlatego, że inwestowały na potęgę w rozwój nowych sektorów. Skutkiem ubocznym jest wzrost zadłużenia sektora niefinansowego (gospodarstwa domowe, rząd i fir-

Na skutek wojny cenowej w ciągu dwóch ostatnich lat, według agencji Bloomberg, cena chińskich samochodów BYD spadła o 27 proc., a Volkswagena o 13 proc. Na zdjęciu chiński pracownik fabryki samochodów w Qingdao nad Morzem Żółtym

my z pominięciem banków) ze 134 proc. PKB w 2008 r. do 287 proc. PKB na koniec 2024 r., według danych Banku Rozliczeń Międzynarodowych. Przypomnijmy, że w latach 2008–2009 przez globalną gospodarkę przetoczył się kryzys finansowy, przez który gwałtownie spadł zagraniczny popyt na chińskie produkty. W żadnym innym dużym państwie dług nie wzrósł w tym okresie w takim stopniu. W 2008 r. obciążenie długiem chińskiej gospodarki było o ok. 100 pkt proc. niższe niż zobowiązania USA i UE odniesione do PKB. W 2024 r. Chiny przebiły pod tym względem obydwu globalnych konkurentów o 39–44 pkt proc., stając się jednym z najbardziej zadłużonych państw w skali globu. A w świecie spadających cen długu spłaca się trudniej niż w okresach podwyższonej inflacji. Gdy w 2022 r. tempo wzrostu cen w państwach wysoko rozwiniętych osiągnęło najwyższe poziomu od dziesięcioleci, zobowiązania sektora niefinansowego w odniesieniu do PKB znacznie spadły. W Chinach ten efekt był niemal niewidoczny.

## Rosnący opór przed chińskim eksportem

We wroście długu odbija się jeszcze jeden problem – nieefektywności chińskich inwestycji. Zazwyczaj zobowiązania zaciągane na finansowanie nakładów na środki trwałe nie powodują wzrostu długu do PKB w dłuższej perspektywie. Dzieje się tak, ponieważ inwestycje powinny z czasem na tyle zwiększyć PKB, żeby zrekompensowały to przyrost długu. Zakłada to jednak, że inwestycje są produktywnie. W przypadku Chin trudno o taki wniosek, skoro efektem zwiększonych inwestycji jest jeden z najszybszych przyrostów długu w relacji do PKB w historii współczesnej gospodarki.

Na początku listopada chińskie ministerstwo finansów poinformowało o powołaniu do życia nowego departamentu, który będzie zarządzał długiem publicznym. To potwierdza, że władze dostrzegają problem i zamierzają poświęcić mu więcej uwagi. W szczególności chodzi o zapanowanie nad ukrytym długiem chińskich prowincji, zaciągniętym za pośrednictwem podmiotów typu LGFV (Local Government Financing Vehicle). To narzędzia tworzone do realizacji różnego rodzaju projektów inwestycyjnych, żeby w ten sposób ominąć ograniczenia w zadłużaniu się, narzucone prowincjom przez władze centralne. Międzynarodowy Fundusz Walutowy szacuje dług podmiotów LGFV na równowartość 50 proc. chińskiego PKB.

Pekin postanowił zmierzyć się z przerosłem mocy produkcyjnych w przemyśle nie tylko dlatego, że problem ten wymaga coraz pilniejszego rozwiązania. Niespodziewanie sprzyjające okazują się okoliczności zewnętrzne. Mimo handlowego konfliktu z USA, którego przejawem jest podwyżka amerykańskich ceł z 11 proc. na koniec 2024 r. do ok. 30 proc. obecnie, chiński eksport i nadwyżka handlowa biją rekordy. Po 11 miesiącach 2025 r. wartość sprzedanych za granicę towarów przekroczyła 3,4 bln dol. i jest wyższa niż przed rokiem o 5,4 proc. Różnica między wartością eksportu i importu wzrosła w tym okresie o ponad 20 proc., przekraczając 1 bln dol. Ponadto prognozy na najbliższe lata są korzystne. I podobnie jak 20 lat temu Chiny upychają nadwyżkę mocy produkcyjnych u partnerów handlowych.

Ale zagraniczna ekspansja nie przebiega bez problemów. W trakcie niedawnej wizyty w Pekinie francuski prezydent Emmanuel Macron zwrócił uwagę gospodarzom, że zalewając swoimi produktami unijny rynek, działają na szkodę swojego klienta. W tym roku, po ograniczeniu sprzedaży do USA, to właśnie w handlu z Unią Europejską Chiny mają największą nadwyżkę. Jeśli to się nie zmieni, Unia będzie zmuszona pójść w ślady Stanów Zjednoczonych i podnieść cła – ostrzegł Macron. Od 1 stycznia cła na 1400 różnych produktów, m.in. samochody, odzież i AGD, podniesie Meksyk. Stawki wzrosną do 50 proc., a Chiny są wymieniane na pierwszym miejscu wśród dotkniętych podwyżkami państw. Brazylia, utrzymująca dobre relacje z Chinami, zamierza z kolei w 2026 r. podnieść cła na stal, by w ten sposób chronić krajowych wytwórców przed sprzedawanymi po dumpingowych cenach produkta-

mi od swojego ekonomicznego partnera. Generalnie na świecie rośnie opór przed chińskim eksportem, co stawia pod znakiem zapytania prognozy dalszego wzrostu zagranicznej sprzedaży.

## Więcej tego samego

Według Kristaliny Georgiewej, dyrektor zarządzającej MFW, tak duży kraj jak Chiny nie może opierać swojego wzrostu gospodarczego na nadwyżce handlowej. Przynajmniej od kilku lat Chiny starają się to zmienić. Jednak wysiłki, które mają zachęcić gospodarstwa domowe do zwiększonych wydatków, przynoszą mizerne efekty. Po pandemii i załamaniu cen nieruchomości, które są głównym składnikiem majątku Chińczyków, ich nastroje i chęć do wydawania pieniędzy są na niskim poziomie. Jeśli już są gotowi kupić coś więcej bez dodatkowej zachęty ze strony rządu, to raczej usługi, a nie elektryczny samochód.

Chiński rząd wielokrotnie interweniował, żeby poprawić sytuację na rynku nieruchomości, ale na tym polu również osiągnięcia nie są znaczące. Ceny wciąż spadają, a kolejne duże firmy balansują na granicy bankructwa. Vanke, jeden z deweloperów realizujących projekty w dużych miastach, w którym 30 proc. udziałów ma państwo, nie dał rady przekonać posiadaczy obligacji, żeby zgodzili się na wydłużenie o rok spłaty papierów dłużnych o wartości 2 mld juanów (280 mln dol.). Pieniądze powinny trafić do inwestorów w poniedziałek 15 grudnia. Jeszcze przed końcem roku Vanke ma spłacić kolejne 3,7 mld juanów długu i również chciałby tę płatność odsunąć o rok. Udział państwa sprawia, że eksperci wciąż widzą szansę na uratowanie firmy.

W tle dyskusji o głównych kierunkach rozwoju chińskiej gospodarki, prowadzonych na najwyższym szczeblu, problem inwolucji miał się pojawić po raz pierwszy w połowie mijającego roku. W lipcu stał się już jednym z priorytetów. Na spotkaniu, w którym uczestniczyli wysocy rangą lokalni uczestnicy rynku, przewodniczący Xi miał zadać retoryczne pytanie: „Czy jeśli chodzi o projekty inwestycyjne, to urzędnicy państwowi zawsze muszą mówić o kilku obszarach: sztucznej inteligencji, mocy obliczeniowej i samochodach elektrycznych? Czy wszystkie prowincje w kraju mają rozwijać te właśnie gałęzie przemysłu?”

Część ekspertów jest zdania, że efekty tej – na razie przede wszystkim – słownej interwencji, za którą dopiero nadchodzi zmiana w przepisach (Chiny pracują nad ustawą o cenach, która ma ukrócić agresywną konkurencję), już są widoczne. W październiku inwestycje w środki trwałe były niższe niż rok wcześniej o ponad 10 proc., a wynik ten powtórzył się w listopadzie. Ceny znów zaczęły rosnąć – przynajmniej na poziomie inflacji konsumenckiej. Poprawiły się też zyski przedsiębiorstw. Pytanie tylko, co się stanie, jeśli w efekcie ograniczenia inwestycji spadnie tempo wzrostu gospodarczego i wzrośnie bezrobocie. Zapewne to samo, co zawsze, gdy taki problem się pojawiał w ostatnich latach. Chiny znów zaczną inwestować, a ich zadłużenie – rosnąć. Tylko że ten model wzrostu wydaje się bliski swoim limitom. ©

# Przez local content w stronę zwiększenia niezależności przemysłowej

**Konflikt rosyjsko-ukraiński pokazał, że to lokalne firmy zbrojeniowe są w stanie w krótkim czasie zapewnić dostawy i serwis uzbrojenia. To przesądza o przetrwaniu państwa w trakcie wojny i o sukcesach w konkretnych starciach na froncie**

Wojciech

## Balczun

Pandemia COVID-19, rosyjska agresja na Ukrainę oraz nasilająca się globalna rywalizacja gospodarcza doprowadziły do zrewidowania wielu poglądów na sposób uprawiania polityki gospodarczej oraz do poszukiwania nowych instrumentów jej realizacji. W czerwcu 2023 r. Komisja Europejska opublikowała „Europejską Strategię Bezpieczeństwa Gospodarczego”, w której wśród priorytetów UE znalazło się promowanie własnej konkurencyjności. Sposobem na to ma być zwiększenie odporności gospodarki i łańcuchów dostaw oraz pobudzenie innowacji i potencjału przemysłowego.

Z kolei 9 września 2024 r. były prezes Europejskiego Banku Centralnego i były premier Włoch Mario Draghi zaprezentował w Brukseli liczący ponad 400 stron raport dotyczący strategii na rzecz zwiększenia konkurencyjności unijnej gospodarki. Wśród trzech głównych obszarów działania mających na celu ponowne ożywienie zrównoważonego wzrostu gospodarczego w UE wskazał zwiększenie bezpieczeństwa i redukcję zależności przemysłowej od krajów trzecich. Konieczność wzmocnienia krajowej bazy przemysłowej jest artykułowana również w wielu rozporządzeniach wykonawczych prezydenta USA Donalda Trumpa dotyczących m.in. sektora zbrojeniowego i atomowego.

Polska, jako państwo aspirujące do bycia liderem regionalnym, nie może ignorować powyższych długofalowych trendów, strategicznych wytycznych i praktyk innych krajów oraz Unii Europejskiej. W prowadzonej polityce gospodarczej aktywniej stawiamy na wzmocnienie konkurencyjności krajowej bazy przemysłowej. To o tyle istotne, że nad Wisłą jest realizowany kompleksowy program modernizacji wielu sektorów gospodarki, w którym lokalne łańcuchy dostaw są szczególnie istotne. Chodzi m.in. o rozpoczynającą się budowę elektrowni atomowej oraz trwające inwestycje w lądowe i morskie farmy wiatrowe na Morzu Bałtyckim, modernizację sieci elektroenergetycznych i budowę magazynów energii. Wszystkie te inwestycje, których wartość jest szacowana w bilionach złotych (co najmniej ok. 500 mld dol.) w ciągu kolejnej dekady, wzmocnią bezpieczeństwo energetyczne Polski. Specyfika tych projektów w naturalny sposób wymaga uwzględnienia potencjału lokalnych wykonawców i dostawców, choćby z uwagi na koszty transportu komponentów czy kwestie środowiskowe, a długofalowo serwisowanie i utrzymywanie infrastruktury w należytym kondycji technicznej. Polska reali-

zuje też złożoną inwestycję polegającą na budowie Centralnego Portu Komunikacyjnego, która obejmuje budowę nowoczesnego lotniska, ale też nowych linii kolejowych dla kolei dużych prędkości i zakup odpowiedniego taboru kolejowego, który będzie użytkowany przez kilka dekad i wymaga lokalnego zaplecza serwisowego.

Z polskiej perspektywy, uwzględniającej zwłaszcza agresywną politykę Federacji Rosyjskiej i realne zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa, odporność gospodarcza wymagająca rozbudowanej krajowej bazy przemysłowej nabiera szczególnego znaczenia i ma wymiar wprost egzystencjalny. Polska prowadzi intensywny i kosztowny proces modernizacji armii. W ciągu dekady Polska ma wydać na ten cel setki miliardów dolarów – polskie władze systematycznie wzmocniają zdolności obronne państwa, integrując krajowy przemysł obronny wokół działalności Polskiej Grupy Zbrojeniowej. We wszystkich opisanych aktywnościach dotyczących sektora energetycznego, obronnego i infrastruktury w coraz większym stopniu będą zaangażowane krajowe małe i średnie przedsiębiorstwa. Po upadku komunizmu przez dekady firmy te albo na-

## Zasady, narzędzia i wartości

**Europa musi się dostosować do coraz trudniejszej rzeczywistości**

Kaja

## Kallas

Gdy prawie rok temu obejmowałam to stanowisko, poprosiłam o wyposażenie mojego biura w globus. Zanim jednak zdążył dotrzeć, na świecie zaszło już wiele zmian. Gdy dzisiaj, w listopadzie, kręcę tym globusem, wydaje się, że światowy ład jest na krawędzi upadku – wystarczy spojrzeć na Rosję, która już czwarty rok prowadzi agresywną wojnę przeciwko Ukrainie. Mimo wszystko jednak sytuacja nie jest tak zła, jak mogłoby się zdawać.

Społeczność międzynarodowa stworzyła w ciągu ostatnich 80 lat cały system globalnych i regionalnych platform osiągnięcia porozumienia, w tym Organizację Narodów Zjednoczonych, Unię Europejską, Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej, Unię Afrykańską oraz Wspólnotę Państw Ameryki Łacińskiej i Karaibów. A co ważniejsze, opracowaliśmy zbiór międzynarodowych przepisów i norm, które zapewniają legitymizację, wyznaczają standardy postępowania, ułatwiają współpracę i określają sposoby rozwiązywania sporów.

Niektóre państwa dążą dzisiaj do obalenia tych norm i zasad, a także egzekwu-

jących je instytucji na rzecz targów politycznych i podejścia opartego na „racji silniejszego”. Na przeciwnym biegunie znajduje się Unia Europejska. UE – jako projekt mający nade wszystko charakter pokojowy – jest rodziną suwerennych narodów, które zjednoczyły się po II wojnie światowej, aby nie dopuścić do wybuchu kolejnego konfliktu zbrojnego.

Od 70 lat łączą nas trwałe zaangażowanie na rzecz międzynarodowego porządku opartego na zasadach oraz wspólne interesy i wartości, które przyciągają też nowych członków. Dotychczas Unia siedmiokrotnie poszerzała swoje granice, a na członkostwo w niej wciąż czekają z nadzieją kolejne kraje, od Albanii po Ukrainę. Dzięki jednolitemu rynkowi i wspólnej walucie zapewniłmy naszym obywatelom warunki sprzyjające dobrobytowi. Utworzenie największego na świecie bloku handlowego uczyniło z nas światową potęgę gospodarczą. Szczycimy się osiągnięciami z zakresu swobodnego przepływu

wu osób, gwarancji praw podstawowych, ochrony konsumentów, opieki zdrowotnej i norm bezpieczeństwa żywności. Jako światowy lider w dziedzinie działań na rzecz klimatu i ochrony środowiska przejawiamy też wyjątkową troskę o innych – wraz z 27 państwami członkowskimi jesteśmy największym darczyńcą funduszy przeznaczonych na współpracę na rzecz rozwoju oraz jednym z najbardziej hojnych podmiotów udzielających pomocy humanitarnej.

W ciągu pierwszego roku pełnienia funkcji szefowej służby dyplomatycznej UE zmagalam się z pytaniem, w jaki sposób Unia, powołana w trosce o pokój, oparta na prawie międzynarodowym, zaangażowana w poprawę globalnej sytuacji przez stopniowe wdrażanie nowych zasad, może dalej realizować swoje cele w świecie, w którym zasady są łamane. Unia Europejska, która w obliczu zmieniającego się świata pozostaje wierna swoim starym metodom działania, ryzykuje utratę znaczenia. My też musimy się dostosować.

**W obliczu wojny Rosji z Ukrainą musimy przekuć naszą siłę gospodarczą w potęgę militarną, aby się bronić i czerpać z możliwości, jakie daje przestrzeń kosmiczna**

bywały know-how od zagranicznych partnerów, albo wewnątrznie akumulowały wiedzę i kompetencje. Prawdą jest, że prawdziwie innowacyjnych firm w Polsce nie ma wiele, ale mamy dużo wczesnych naśladowców, czyli profesjonalnych firm, które z sukcesem potrafią produkować komponenty o wysokiej jakości wykorzystywane przy realizacji dużych i przełomowych inwestycji. Priorytetem Ministerstwa Aktywów Państwowych jest, aby udział tych prywatnych firm w wielkim planie modernizacji wielu sektorów polskiej gospodarki był jak największy i zmienił na trwałe strukturę polskiej gospodarki oraz był impulsem do przyspieszenia jej rozwoju.

Taka polityka gospodarcza jest stosowana z sukcesem już od lat przez kraje takie jak Korea Południowa czy Turcja, a od niedawna próbuje ją stosować Wielka Brytania. Jest też tajemniczą polityką, że francuska czy niemiecka gospodarka na wspólnym rynku znajduje rozwiązania zgodne z europejskimi regulacjami, które wspomagają rozwój rodzimej przedsiębiorczości. O konieczności zwiększenia konkurencyjności sektora zbrojeniowego apelował zresztą wspomniany Mario Draghi oraz Komisja Europejska w swoich dokumentach strategicznych. Co istotne jednak, konflikt rosyjsko-ukraiński pokazał, że to lokalne firmy zbrojeniowe są w stanie w krótkim czasie zapewnić dostawy i serwis użytkownika intensywnie uzbrojenia, a to przesądza o przetrwaniu państwa w trakcie wojny, ale też o sukcesach w konkretnych starciach na froncie toczących się z dużą dynamiką.

PKB polskiej gospodarki przekroczył 1 bln dol. w 2025 r., a Polska stała się 20. największą gospodarką świata i otrzyma-

ła zaproszenie od USA do udziału w pracach G20 podczas amerykańskiej prezydencji, która rozpoczęła się 1 grudnia 2025 r. W III kw. 2025 r. wzrost gospodarczy przyspieszył przy spadającym wskaźniku inflacji do 3,8 proc., co dobitnie pokazuje, że Polska jest jednym z liderów UE. Wyzwania międzynarodowe i potrzeba utrzymania wysokiego tempa rozwoju przekładają się w oczywisty sposób na dążenie polskich władz do wspierania za pomocą dostępnych instrumentów konkurencyjności polskiej gospodarki, której dalszy rozwój zależy w dużej mierze od sukcesów polskich przedsiębiorców. A ich częścią jest możliwość uczestnictwa i wykorzystania swojego doświadczenia w kluczowych projektach inwestycyjnych istotnych dla obronności i bezpieczeństwa kraju rozumianego wielowymiarowo. Polskie firmy są wiarygodnymi partnerami dla swoich kontrahentów z innych krajów, a zadaniem administracji publicznej jest wspieranie ich w jak najszerszym zakresie. Udział w kompleksowych projektach modernizacyjnych przekłada się na wzrost innowacyjności, poprawę efektywności, tworzenie dobrze płatnych miejsc pracy dla specjalistów oraz zachęca do opracowywania nowych produktów i usług, które mogą być oferowane w kraju i za granicą. ©©



Wojciech

**Balczun**

minister aktywów państwowych

Po pierwsze, musimy się nauczyć żyć z niejednoznacznością i skupić się na podejmowaniu praktycznych działań. Wskazówek udziela nam historia. U Thant, przez 10 lat pełniący funkcję sekretarza generalnego ONZ, osobiście interweniował na rzecz rozwiązania wielu konfliktów, od Konga po Kaszmir, a także podczas wojny sześciodniowej. Jak mówił, ONZ została utworzona właśnie po to, aby wyjść poza schemat transakcjonizmu. Po podjęciu misji mediacyjnej w czasie kryzysu kubańskiego wskazywał, że „przynajmniej na razie musimy się pogodzić z rozwiązaniami, które nie są idealne”. My również musimy być na to gotowi.

Po drugie, musimy odrobić zadanie domowe i wzmocnić Unię, aby stała się silniejszym graczem geopolitycznym. W obliczu wojny Rosji z Ukrainą musimy przekuć naszą siłę gospodarczą w potęgę militarną, aby się bronić i czerpać z możliwości, jakie daje przestrzeń kosmiczna. Musimy dotrzymać obietnic złożonych państwom kandydującym i przyjąć je do naszej Unii. Jednocześnie musimy pogłębiać wewnętrzną integrację przez jednolity rynek unijny oraz zwiększać konkurencyjność i odporność, zgodnie z zaleceniami zawartymi odpowiednio w raportach Letty i Dragiego.

Po trzecie, musimy współdziałać z licznymi partnerami na całym świecie, z którymi łączą nas wspólne intere-

sy. Podpisaliśmy umowy o partnerstwie w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony z krajami Europy, Azji i Ameryki Północnej. Unijne umowy handlowe obejmują już 76 krajów na całym świecie, a wkrótce podpiszemy kolejne z Mercosurem, Meksykiem, Indonezją, Indiami i innymi krajami. Stworzymy razem koalicję krajów o podobnych poglądach, aby zreformować światowy system handlu.

Zawsze wierzyłam, że prawo międzynarodowe stanowi fundament pokoju. Właśnie to dla mnie oznacza UE – przekonanie, że prawo, a nie przemoc czy doraźne korzyści, powinno decydować o losach państw i obywateli. Obrona praworządności wciąż leży w interesie każdego człowieka na całym świecie. Myślenie, że musimy wybierać między naszymi interesami a wartościami, jest błędem. ©©

From The World Ahead, 2026 © 2025  
The Economist Newspaper Limited.  
All rights reserved



Kaja

**Kallas**

wysoka przedstawiciel Unii do spraw zagranicznych i polityki bezpieczeństwa, była premier Estonii

# Nowy realizm 2026+

**Maciej Bogucki**

CEO Mais Group

**Rok 2026 nie będzie początkiem nowej ery, lecz momentem przebudzenia biznesu z komfortowego snu o świecie współzależności. Globalizacja, którą znaliśmy, raczej nie wróci. Zamiast niej rodzi się paradygmat oparty nie na zaufaniu, lecz na bezpieczeństwie i selektywnej współpracy. To czas nowego realizmu – w geopolityce, technologii i komunikacji.**

## Kryzys katalizatorem zmian

Jeszcze niedawno suwerenność technologiczna czy dywersyfikacja łańcuchów dostaw były tylko tezami z paneli ekonomicznych. Dziś są imperatywem strategicznym. W świecie, w którym konflikty i napięcia gospodarcze są permanentne, globalizacja stała się narzędziem wpływu. Państwa i biznes chcą więc bardziej polegać na sobie. Tego rodzaju sytuacja to nie ucieczka od świata, lecz zmiana zasad gry. W tej grze kryzys stał się katalizatorem obecnych zmian. Przez dekady goniliśmy efektywność, a dziś musimy budować odporność. Porządek oparty na wierze, że współzależność zapobiega konfliktom, ulega załamaniu. Państwa tworzą więc bufor bezpieczeństwa – od zbrojeniówki przez energetykę aż po obszar danych. Nie chodzi w tym jednak o dostęp do wszystkiego i wszędzie, lecz o pewność, że w kryzysie niczego kluczowego nie zabraknie.

Globalizacja w znanej nam formie może już nie wrócić. I choć nie zniknie, stanie się transakcyjna. Każde partnerstwo będzie obwarowane warunkiem „gry w jednej drużynie”. Widać to w redefinicji sojuszy USA i nastawieniu Europy na local content, który staje się narzędziem budowania odporności. Narracja samowystarczalności dzieli dziś świat na strefy kompatybilnych systemów, w którym sojusze buduje się wokół interoperacyjności technologicznej, dostępu do energii i gwarancji bezpieczeństwa. W tym wszystkim bezpieczeństwo militarne wraca na piedestał, ale tym razem w tandemie z technologią. Wynika to z tego, że granice między pokojem a wojną powoli ulegają zatarciu. Technologie dual-use, cyberbezpieczeństwo i AI stają się więc funda-

mentem strategii państw i korporacji. Sprawdza się to do tego, że kto inwestuje w kosmos, AI, energetykę czy infrastrukturę, ten de facto inwestuje w obronność.

## Technologie i komunikacja w epoce TikToka

Transformacja energetyczna zaczęła być traktowana jako projekt geopolityczny. Dostęp do surowców krytycznych, sprawność i wydajność sieci przesyłowych, a także tempo wdrażania technologii magazynowania to nowe pola wpływu. Dla Polski i Europy Środkowej to szansa na objęcie funkcji integratora regionalnego bezpieczeństwa. Warunkiem jest jednak myślenie systemowe, inwestowania we własne technologie i współdzielenia ryzyka. Wspomniane wcześniej technologie już dziś zaczynają być nową ropą – decydują o tym, kto tworzy, a kto tylko konsumuje. Walka o B+R, fabryki i deep tech to prawdziwa walka o suwerenność, w której Europa próbuje nadrobić dystans programami wsparcia. Do tego jednak potrzeba zmiany nastawienia. Nastawienia, w którym nie myślimy jako importer innowacji, lecz jako twórca i eksporter wysokiej jakości rozwiązań.

Całość tych zmian dopełnia również kwestia komunikacji. Aby wygrać z populizmem, trzeba przestać mówić językiem elit. Soft populizm, czyli proste tłumaczenie trudnych spraw, staje się narzędziem obrony racjonalności. Odpowiedzialne przywództwo wymaga bowiem empatii i mówienia do ludzi, nie ponad nimi. Świat 2026+ to świat działania, w którym kompromis to nieco za mało. To nie pesymizm, lecz realizm państw i biznesów, które rozumieją, że nie da się budować stabilności na kruchych łańcuchach zależności. Przyszłość musi być więc bardziej lokalna i bezpieczna.

# Unikanie trudnych decyzji

Brytyjska gospodarka nieco się ożywi, ale nie należy oczekiwać cudów

Tom

## Sasse

dziennikarz działu polityka publiczna w redakcji „The Economist”

Wzrost gospodarczy będzie „obsesją Partii Pracy” – tak obiecywał brytyjski premier Keir Starmer, gdy był jeszcze w opozycji. Lider laburzystów twierdził, że Wielka Brytania jest biedna, ponieważ jest chaotycznie rządzona i zapomniała, jak cokolwiek budować. Boom budowlany miały wywołać dwa rozwiązania – rozsądne zarządzanie i reforma skostniałego systemu planowania.

Wzrost gospodarczy miał być także lekarstwem na uporządkowanie brytyjskiego bałaganu fiskalnego bez podnoszenia podatków. Starmer niczym mistrz Yoda przekonywał, że nie tylko stabilność doprowadzi do wzrostu, lecz także wzrost doprowadzi do stabilności.

Tak się jednak nie stało. Pod rządami Keira Starmera brytyjska gospodarka nadal się chwieje, a prognozy nie wskazują na ożywienie. Boom budowlany nie nastąpił, co więcej, w I kw. 2025 r. liczba wniosków o pozwolenie na budowę wręcz spadła. W Londynie, gdzie inwestycje budowlane są najbardziej potrzebne, niemal całkowicie zaprzestano realizacji nowych projektów. Jeśli chodzi o chaos, to wydaje się na wszechobecny.

Kadencja Starmera przebiega jak dotąd burzliwie. Plany Partii Pracy dotyczące podatków i wydatków już dwukrotnie wystraszyły rynek obligacji. W budżecie przedstawionym 26 listopada kanclerz skarbu Rachel Reeves musiała załatać dużą dziurę w finansach publicznych.

W 2026 r. można się spodziewać nieznaczącej poprawy sytuacji, a pole do nadrobienia zaległości jest duże. Wyniki gospodarcze Wielkiej Brytanii są słabe od prawie dwóch dekad. Od czasu przed pandemią koronawirusa brytyjska gospodarka wzrosła tylko o 5,2 proc. To znacznie poniżej połowy tego, co udało się osiągnąć Stanom Zjednoczonym (choć większość krajów G7 również odnotowała spowolnienie). Jednak jeśli spojrzeć na to optymistycznie, Wielka Brytania wciąż ma mocne strony – język angielski, dobre uniwersytety, sprawny sektor technologiczny i usługowy. Wszystko to wskazuje, że może zyskać na globalnych zmianach związanych z rozwojem sztucznej inteligencji.

Jednym z obszarów, w których można dostrzec oznaki poprawy, jest rynek nieruchomości. Projekt ustawy o planowaniu przestrzennym przyjęty przez rząd

Keira Starmera, choć nieidealny, to jednak jest lepszy od pozostawionej przez torysów tzw. ustawy NIMBY (ang. not in my backyard – „nie w moim ogródku”). W I kw. 2025 r. liczba rozpoczętych budów wzrosła o 17 proc. w porównaniu z końcówką poprzedniego roku. Deweloperzy zaczęli odczuwać poprawę koniunktury w związku ze spodziewanym obniżeniem stóp o prawie 1 pkt proc. w 2026 r. Minister mieszkalnictwa Steve Reed obiecuje „budować, budować i jeszcze raz budować” oraz promuje dalszą deregulację. Rząd nie osiągnie wprawdzie swojego celu, jakim było wybudowanie 1,5 mln nowych domów do 2029 r., ale stanie się odczuwalne, że Wielka Brytania znów jest w budowie.

Inwestycje biznesowe również powinny wzrosnąć. Przed wyborami kanclerz Reeves kusiła przedsiębiorców w ramach „ofensywy wędzonego łososia” (nazwanej tak ze względu na spotkania z czołowymi biznesmenami przy śniadaniach z wędzonym łososiem i jajecznicą). Ich nastroje szybko się jednak pogorszyły, gdy zostali obłożeni wyższymi podatkami. Chaos w rządzie może być czasem pomocny. Rezygnacja lewicowej wicepremier Angeli Rayner, która nie zapłaciła należnego podatku od drugiego domu, oznacza dalsze złagodzenie ustawy o prawach pracowniczych. W międzyczasie rząd będzie forsował plany budowy kolejnych małych elektrowni jądrowych oraz centrów danych. Wielka Brytania może nie stanie się ostoją stabilności, jak obiecywał Keir Starmer, ale nie będzie też złym miejscem do prowadzenia działalności biznesowej.

Pesymiści kreślą bardziej ponury scenariusz – w przypadku załamania na światowym rynku obligacji Wielka Brytania znajdzie się w trudnej sytuacji. Nedorzeczone są jednak wypowiedzi, że kraj zwróci się z prośbą o pomoc do MFW, jak miało to miejsce w 1976 r. W razie konieczności laburzyści mogliby po prostu podnieść podatki. O ile jednak katastrofa jest mało prawdopodobna, to równie mało realne jest, aby Wielka Brytania zaskoczyła pozytywnie. Żadna partia nie garnie się do wprowadzania trudnych zmian, które zwiększyłyby konkurencyjność gospodarki. A ponieważ w sondażach prowadzi w machującą narodową flagą partia Reform UK, głównym celem politycznych reformatorów będzie doprowadzenie do zmniejszenia liczby imigrantów i osób ubiegających się o azyl – niezależnie od deklarowanych głośno obsesji premiera Starmera. ©

From The World Ahead, 2026 © 2025  
The Economist Newspaper Limited.  
All rights reserved

# To nie jest ostatnie słowo

Brexit ulega zmianom, w miarę jak globalne siły popychają Wielką Brytanię i UE ku sobie

John

## Peet

redaktor i dziennikarz „The Economist”

2026 r. przyniesie dziesiątą rocznicę referendum w sprawie brexitu. Jednocześnie dojdzie do pięcioletniego przeglądu umowy o handlu i współpracy, zawartej przez Borisa Johnsona w 2020 r., umożliwiającej Wielkiej Brytanii formalne opuszczenie Unii Europejskiej i wprowadzającej twardy brexit, oznaczający wyłączenie z jednolitego rynku, unii celnej i swobodnego przepływu osób. Można więc oczekiwać, że konsekwencje rozłamu i przyszłość stosunków Wielkiej Brytanii z Europą będą tematem dyskusji, choć obecnie brexit zajmuje zaskakująco dalekie miejsce w agendzie politycznej. Jest to tym bardziej dziwne, że od 2016 r. nastawienie opinii publicznej wobec tego wydarzenia wyraźnie się zmieniło. Rosnące rozczarowanie brexitem przyczyniło się do upadku trzech kolejnych premierów z Partii Konserwatywnej i zwycięstwa Partii Pracy pod przewodnictwem Keira Starmera w 2024 r. Brexit wprowadził nowe bariery pozataryfowe, co zaszkodziło eksportowi towarów i usług. Potwierdziły się prognozy Urzędu ds. Odpowiedzialności Budżetowej, że ruch ten spowoduje spadek PKB o ok. 4 proc.

Od 2016 r. niewielu brytyjskich wyborców zmieniło poglądy, ale dwa czynniki sprawiły, że opinia publiczna zwróciła się przeciwko brexitowi. Zmarła część starszych wyborców, którzy opowiedzieli się za wyjściem, a ich miejsce zajęli młodszy, przychylnie nastawieni do Unii. Z kolei osoby należące w 2016 r. do grupy niezdecydowanych teraz wyraźnie opowiadają się za pozostaniem w UE. W rezultacie sondaże pokazują, że dziś aż 56 proc. respondentów uważa brexit za błąd.

Ale wycofanie się z brexitu nie jest łatwe. Po pierwsze, nie da się wrócić do stanu sprzed 2016 r. Wielka Brytania musiałaby ponownie ubiegać się o członkostwo w UE, co spotkałoby się ze sprzeciwem partii Reform UK i Partii Konserwatywnej. Kraj nie odzyskałby specjalnej ulgi budżetowej i mógłby zostać zmuszony do przystąpienia do strefy euro. Po drugie, UE znacząco się zmieniła – jest bardziej aktywna w obszarze polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, częściej stosuje głosowanie większościowe i dysponuje większym budżetem, który uwzględnia znaczące finansowanie poprzez emisję długu. Po trzecie, nie widać chęci, aby znów rozpocząć tę trudną debatę. Zamiast tego rząd Starmera dąży do zbliżenia z UE w zakamuflowany sposób. Proces ten rozpoczął się za rządów Rishiego Suna-

ka wraz z wprowadzeniem zmienionego protokołu w sprawie Irlandii Północnej, którego celem było ograniczenie barier pozataryfowych między Wielką Brytanią po brexicie a obszarem pozostającym w ramach jednolitego rynku towarowego UE. Starmer stara się doprowadzić do dalszego zmniejszenia barier handlowych poprzez dostosowanie się do unijnych norm żywnościowych i przepisów fitosanitarnych oraz przystąpienie do wspólnych zasad w obszarze energii i środowiska.

Sytuacja geopolityczna przemawia za zacieśnieniem współpracy Wielkiej Brytanii i UE. Wojna Rosji z Ukrainą, druga kadencja Donalda Trumpa, napięcia na Bliskim Wschodzie – wszystko to sprawia, że wzmocnienie wspólnego stanowiska Europy staje się jeszcze pilniejsze. Impulsem popychającym obie strony w kierunku współpracy jest konieczność mniejszego polegania na gwarancjach bezpieczeństwa ze strony USA, a większego na europejskich wydatkach na obronność. Wielka Brytania po brexicie powinna dążyć do zacieśnienia więzi z USA, Kanadą oraz regionem Azji i Pacyfiku. Tymczasem znów staje się kluczowym graczem w europejskiej polityce obronnej i bezpieczeństwa.

Jaka będzie przyszłość tych relacji? Na plus działa fakt, że UE jest bardziej elastyczna niż kiedyś. Obawy, że brexit może zachęcić inne kraje do opuszczenia wspólnoty, w większości się rozwiały. Unia nadal chce chronić integralność swojego jednolitego rynku, ale jest bardziej otwarta na to, aby państwa niebędące członkami mogły wybierać z niego tylko te elementy, które im odpowiadają. Formy częściowego członkostwa, na wzór Szwajcarii, mogą wydawać się bardziej akceptowalne w kontekście dalszej ekspansji UE na Wschód. Nawet utrzymanie swobodnego przepływu osób stało się mniej niewątpliwą kwestią, odkąd kilka krajów Unii po cichu przywróciło kontrole graniczne.

Ponadto kraje niebędące członkami UE, np. Norwegia i Islandia, powracają do debat na temat ewentualnego przystąpienia do UE. Bałkany Zachodnie, Mołdawia i Ukraina dążą do zacieśnienia więzi z Unią, choć ich członkostwo może być odległą kwestią. W przyszłości niewykluczone są więc różne modele współpracy, które będą bardziej odpowiadały Wielkiej Brytanii niż twardy brexit.

Z perspektywy czasu może się okazać, że referendum z 2016 r. nie przyniosło ostatecznego rozstrzygnięcia co do miejsca Wielkiej Brytanii w projekcie europejskim. Relacja będzie się nadal rozwijać, a obie strony prawdopodobnie będą się do siebie zbliżać, zamiast oddalać. ©

From The World Ahead, 2026 © 2025 The  
Economist Newspaper Limited.  
All rights reserved

# Nowe pola gry

Rok 2026 będzie czasem rozstrzygnięć, które zdefiniują warunki funkcjonowania polskich rolników

Nikodem

## Chinowski

dziennikarz DGP

Jednym z kluczowych czynników kształtujących rynek UE jest powracająca debata o porozumieniu handlowym Unii z krajami Ameryki Południowej zrzeszonymi w Mercosurze. Choć Warszawa, głosem premiera Donalda Tuska i ministrów rolnictwa – najpierw Czesława Siekierskiego, a następnie Stefana Krajewskiego – wielokrotnie zapewniała o sprzeciwie wobec tego modelu liberalizacji handlu, to jej stanowisko pozostało pominięte. W efekcie na koniec roku zaplanowano ratyfikację porozumienia, a nowe zasady mają wejść w życie w 2026 r.

Dla polskiego rolnictwa niesie to skutki dwojakie. Primo – część towarów z Brazylii, Urugwaju, Boliwii, Paragwaju czy Argentyny trafi na rynek polski, choć to akurat problem marginalny. Istotniejsze jest secundo, czyli to, że produkty latynoskie wyprą te z kodem pochodzenia 590 z rynków unijnych. Główną osią sporu staje się bowiem rywalizacja o konsumentów niemieckich, francuskich, włoskich czy holenderskich. Cios może być dla Polski bolesny, bo do UE trafia 75 proc. naszego eksportu rolnego – głównie tytoń, mięso, nabiał i zboża. W ocenie środowisk rolniczych interes polskiego farmera nie został zabezpieczony.

– Dajemy krajom Mercosuru zbyt szeroki dostęp do rynku unijnego. Z perspektywy naszych rolników główne zagrożenia dotyczą cukru, drobiu i wołowiny. Siłą rzeczy ci producenci rolni będą tą umową pokrzywdzeni – ocenia Monika Przeworska, dyrektor Instytutu Gospodarki Rolnej.

Rolnicy ostrzegają, że liberalizacja handlu z Brazylią czy Argentyną i napływ tańszej wołowiny, drobiu i cukru zwiększy presję na konkurencję cenową, szczególnie odczuwalną dla mniejszych i średnich gospodarstw. Komisja Europejska wprowadzi broni się dopisaniem do umowy z Mercosurem dodatkowych zabezpieczeń (tzw. klauzul), ale nie rozwiewa to niepokoju rolników unijnych, którzy inaczej niż ich odpowiednicy zza Atlantyku od lat są zmuszani do prowadzenia rygorystycznej środowiskowo, czyli drogiej produkcji.

– Oceniamy, że przewidziane w dokumentach klauzule mogą być niewystarczające. UE działa opieszale, jest biurokracyjnie skostniała i niezdolna reagować na bieżąco – przestrzega Przeworska.

O ile od 2022 r. zagrożeniem dla polskiego rolnictwa była głównie produkcja ukraińska – zarówno na naszym

rynku, jak i na rynkach unijnych – o tyle w najbliższych latach zakres geograficzny konkurentów się rozszerzy.

– Kraje Ameryki Południowej to dopiero początek umów handlowych. UE już patrzy na kolejne kierunki, jak Indie czy Meksyk. Skala oraz niskie koszty produkcji w tych krajach będą dla naszych rolników jeszcze większym zagrożeniem niż Mercosur czy Ukraina. W przypadku otwarcia rynku na towary indyjskie bardzo ucierpi polska produkcja tytoniu – ocenia dyrektor IGR.

Dodajmy, że od I do III kw. 2025 r. polscy producenci sprzedali do krajów UE tytoń za 3,6 mld euro, co stanowi 8,3 proc. eksportu rolnego ogółem i 11 proc. eksportu rolnego do krajów Wspólnoty.

## Zabiorą rolnikom kopertę?

Nadchodzący rok będzie też istotny dla unijnego rolnictwa ze względu na finalizowanie kształtu budżetu Wspólnoty na lata 2028–2035. Dotychczasowa formuła finansowania Wspólnej Polityki Rolnej – kręgosłupa wszystkich narzędzi finansowych, z jakich korzysta unijne rolnictwo – dla części decydentów z Brukseli wydaje się *passé*. Proponują więc zmiany, które dla polskiej wsi mogą się okazać niekorzystne. Już na wstępnym etapie rewizji ram finansowych wiadać, że rośnie presja na przesunięcie części środków z rolnictwa na obronność, innowacje i transformację energetyczną. Jeśli zasady dystrybucji unijnych środków zostaną faktycznie przewrócone do góry nogami, to dopłaty dla polskich gospodarstw – i tak niższe niż w państwach starej Unii – mogą zostać dodatkowo ograniczone.

Minister rolnictwa Stefan Krajewski apeluje więc o utrzymanie statusu quo, w tym zasad solidarności wewnątrz UE. Tak by polscy rolnicy nie byli pokrzywdzeni kosztem ich kolegów z Danii, Holandii czy Francji.

– Przed nami nowe horyzonty, nowe ramy finansowe Wspólnej Polityki Rolnej, nowe strategie i pomysły, ale mam wrażenie, że wyzwania wciąż są takie same. Zawsze mamy zbyt małe budżety i od lat brakuje zrozumienia podstawowego faktu: nie ma jednorodnego rolnictwa. Ono jest zróżnicowane, a więc i jego problemy w różnych krajach, a nawet regionach, są różne – podkreśla Krajewski, cytowany w komunikacie resortu rolnictwa.

Obowiązujący obecnie system dopłat z UE składa się z dwóch kopert celowych,

z których pieniądze trafiają do polskiego rolnictwa. Pierwsza koperta, czyli I filar, to płatności bezpośrednie, druga zaś, czyli II filar, to pieniądze przeznaczone na modernizację i inwestycje w rolnictwie. UE chce system zrewidować tak, by II filar zastąpić tzw. kopertą krajową, z której pieniądze przysługiwałyby wszystkim sektorom gospodarki w Polsce.

– Rolnicy obawiają się, że w przypadku implementacji koperty krajowej o pieniądze przeznaczone na modernizację polskiej gospodarki musieliby rywalizować z innymi branżami – wyjaśnia niechęć do takiego rozwiązania środowisk rolniczych Przeworska. I dodaje, że taki rodzaj rywalizacji o wspólną pulę na inwestycje byłby nieuczciwy. – Rolnikowi trudniej spełnić wysrubowane normy środowiskowe, będące dla Brukseli ważnym czynnikiem decydującym o przydziałach pieniędzy, niż przedsiębiorcy na jednoosobowej działalności gospodarczej – tłumaczy.

Również minister rolnictwa podkreśla, że przyszłe rozwiązania powinny gwarantować skuteczne mechanizmy uczciwej konkurencji. – Propozycje przedstawione przez przewodniczącą KE Ursulę von der Leyen uważamy jedynie za początek dyskusji. Oczekujemy utrzymania dotychczasowej dwufilarowości – mówi szef resortu rolnictwa.

Stronikiem Warszawy w tej walce jest m.in. Rzym. W Brukseli wciąż toczy się też dyskusja dotycząca przyszłości ekoschematów, rozliczania efektów środowiskowych i rewizji instrumentów klimatycznych. To część zapisów szerokiego pakietu przepisów i regulacji, który w Polsce jest znany jako Zielony Ład. W 2025 r. wątpliwości i kontrowersje wokół tego programu nieco przycichły, ale jeśli temat wróci na agendę polityczną Komisji Europejskiej w 2026 r., to rolnicy z pewnością ponownie dość głośno zaakcentują swój sprzeciw wobec narzucania im zastrzonych norm środowiskowych.

## Silniejsza pozycja w łańcuchu dostaw i odciecie kroplówki

Wyzwania zewnętrzne zbiegają się z próbą uporządkowania sytuacji na rynku wewnętrznym. Jednym z najważniejszych zadań dla Ministerstwa Rolnictwa będzie w 2026 r. wzmocnienie w łańcuchu dostaw pozycji producentów rolnych. Jak wielokrotnie powtarzali przedstawiciele resortu, polskie gospodarstwa od lat tracą na zbyt rozciągniętej drodze, jaką produkty pokonują „między polem a stołem”. Zbyt wysokie marże przetwórców i dystrybutorów sprawiają – zdaniem resortu – że udział rolnika w końcowej cenie produktu bywa symboliczny. To problem producentów m.in. owoców miękkich, zbóż czy trzody chlewnej. Rząd i przedstawiciele branż rolnych będą więc musieli zmierzyć się z uregulowaniem kwestii przejrzystości cen, ze skróceniem łańcuchów dostaw oraz z rozwojem przetwórstwa lokalnego, co umożliwiłoby zatrzymanie wartości dodanej na poziomie gospodarstwa czy np. spółdzielni rolniczej.

Jak przekonuje Przeworska, dla wielu małych gospodarstw (których udział w rodzimym rolnictwie jest znacznie powyżej unijnej średniej) to jedyna szansa na przetrwanie. – Przy dzisiejszych niskich cenach skupu i wysokich kosztach produkcji dla wielu małych rolników produkcja rolna staje się deficytowa. Ministerstwo musi poszukać narzędzi, by umożliwić małym, często rodzinnym gospodarstwom opcje sprzedaży bezpośredniej, np. na bazarach czy w niektórych przypadkach wręcz internetowo – przekonuje dyrektorka Instytutu Gospodarki Rolnej.

Drugim zagadnieniem, które otwiera listę celów ministra Krajewskiego na 2026 r., jest uporządkowanie kwestii beneficjentów dopłat bezpośrednich i dopłat kryzysowych. Chodzi o ustawę o aktywnym rolniku. Nowe regulacje mają ograniczyć transfer środków do podmiotów, które nie prowadzą faktycznej działalności produkcyjnej, a jedynie zarządzają gruntami. To problem, z którym polskie rolnictwo zmagają się od lat.

– Naszym priorytetem jest to, aby przyszła pomoc finansowa w ramach płatności bezpośrednich oraz innych instrumentów faktycznie trafiała do gospodarujących rolników. To oni ponoszą koszty prowadzenia swojej działalności i stąd ustawa o aktywnym rolniku – przypomina szef resortu.

Niektóre grupy rolników są niechętnie tym zmianom, bo wiedzą, że mogłyby utracić część lub całość dofinansowania. Stefan Krajewski – inaczej niż jego poprzednik w fotelu ministra rolnictwa – wydaje się jednak zdeterminowany, by uporządkować tę kwestię. Oznacza to, że 2026 r. może być pierwszym, w którym na rynku ujawnią się efekty tej zmiany.

## Utrzymać kurs na rozwój

Choć przyszłość polskiego rolnictwa w dużej mierze będzie się decydować w gabinetach w Brukseli, to wciąż gros odpowiedzialności za wieś leży na barkach resortu rolnictwa i samych rolników. Krajowi politycy muszą wykazać się umiejętnościami skutecznego lobbowania na arenie międzynarodowej na rzecz naszych producentów, ci zaś muszą wykazać się umiejętnościami adaptacji do zmieniających się warunków. Tak, by wciąż pozostawać na ścieżce wzrostu – w ciągu 20 lat eksport polskiej żywności wzrósł bowiem prawie dziesięciokrotnie. W 2024 r. rolnictwo osiągnęło kolejny rekord, jeśli chodzi o sprzedaż zagraniczną towarów spożywczych, generując wpływy sięgające 53,8 mld euro, co stanowiło jedną szóstą polskiego eksportu ogółem.

Rok 2026 będzie dla polskiej wsi rokiem rozstrzygnięć, które określą warunki produkcji i sprzedaży żywności na wiele lat. Ale rok 2026 powinien też być czasem, w którym część gospodarstw zdecyduje się na długo odwołane inwestycje, zmianę profilu produkcji czy ściślejszą współpracę z lokalnymi organizacjami producenckimi. Od tych wyborów zależy, czy sektor pozostanie stabilnym filarem polskiej gospodarki, czy też coraz silniej będzie odczuwać nacisk międzynarodowych rynków i unijnej polityki klimatycznej. ©

# Wielki kapitał polubił dzieci

Dziecko powoli staje się produktem, środkiem do osiągnięcia celu. Dlatego staram się odchodzić od mówienia o „współczynnikach dzietności” i od traktowania dzietności niczym PKB – im wyższa, tym lepiej

Z Marcinem

## Kędzierskim

rozmawia Marcin Kube

W ostatnim roku pojawiło się wiele książek na temat kryzysu demograficznego. Skąd ten rozkwit popularności tematu, który dotychczas wydawał się mało interesować uczestników debaty publicznej?

Zaczynają nas dotykać zjawiska, których co prawda byliśmy świadomi od co najmniej 20 lat, ale dopiero teraz stały się namacalne, choćby poprzez zmniejszającą się liczbę dzieci w placówkach opiekuńczych. Wystarczy zauważyć, że jeszcze przed pandemią w wieku żłobkowym 1-3 było 750 tys. dzieci, teraz to niewiele ponad 500 tys. Tąpnęło.

Materializują się prognozy, które do tej pory były tylko liczbami w statystykach.

Dziś staje się to realnie dostrzegalne, ponieważ spadek współczynnika dzietności przełożył się na nominalny spadek liczby urodzeń. Jeśli przez ostatnie kilkanaście lat liczba urodzeń oscylowała między 350 tys. a 400 tys., to fakt, czy współczynnik dzietności wynosił 1,4 czy 1,2, nie był aż tak istotny. Natomiast stało się to nagłe zauważalne, kiedy liczba urodzeń spadła w ciągu pięciu lat, od roku 2020, z 350 tys. do 250 tys. w 2024 r. Mijający rok zamknijemy prawdopodobnie z liczbą ok. 240 tys. urodzeń. To tąpnięcie wynika z tego, że w wiek reprodukcyjny weszły roczniki niżej demograficznego z lat 90. I nawet gdyby współczynnik dzietności dzisiaj wyraźnie wzrósł, to i tak nie zobaczymy tego w nominalnych liczbach urodzeń, ponieważ „baza reprodukcyjna” jest po prostu wyraźnie mniejsza. Co więcej, skokowy wzrost z 1,1 na 1,5 nie przyniósłby zauważalnego odbicia przez kilkanaście lat.

Na jakich zatem podstawach buduje swoją wizję prof. Marcin Piątkowski, autor książki „Złoty wiek. Jak Polska została europejskim liderem wzrostu i jaka czeka ją przyszłość”, w której stawia nam za cel zbudowanie 50-milionowego społeczeństwa do 2050 r.?

Ta wizja zakłada dwie rzeczy. Po pierwsze, masową imigrację. Po drugie, co często pojawia się wśród osób wierzących w zażegnanie kryzysu demograficznego, masową repatriację Polaków, którzy wyjechali w czasie wielkiego eksodusu po 2004 r., albo ściągnięcie Polaków z trzeciego czy czwartego pokolenia, urodzonych za granicą.

Optymistycznie się szacuje, że polska diaspora liczy nawet 20 mln osób.

Tego typu prognozy są obarczone dużym marginesem błędów. Trudno mi sobie wyobrazić sytuację, w której nagle do Polski wraca choćby kilka milionów osób tylko dlatego, że ich dziadkowie się tu urodzili.

W swoim esejie do „Tygodnika Powszechnego” z listopada zwrócił pan uwagę na dostrzegalne jaskółki jeszcze głębszych zmian. Bo o ile dotychczas zachodni model cywilizacyjny miał problem z dziećmi i ich rodzicami i w najlepszym wypadku ich ignorował, o tyle pan twierdzi, że właśnie dokonuje się zmiana. Że kapitalizm, traktowany oczywiście umownie, niejako zorientował się, że nie przetrwa bez zażegnania kryzysu demograficznego na Zachodzie.

Nie ma tu twardych danych, są tylko luźne przesłanki. Ale mam wrażenie, że narastające napięcia wokół polityki migracyjnej i poparcie dla ruchów sprzeciwiających się migracji pokazują, że pewna masa krytyczna została przekroczona. Chodzi mianowicie o akceptację społeczną wobec migracji oraz niską zdolność do zatrudnienia nowych przybyszów, często ludzi o bardzo niskich kwalifikacjach. Przykładem jest Wiedeń, gdzie w pierwszych klasach szkół podstawowych ponad połowa dzieci nie mówi po niemiecku, co praktycznie uniemożliwia proces edukacji. To zaczyna docierać nie tylko do świadomości obywateli, ale także przedsiębiorców i polityków, którzy widzą, że masowa migracja nie jest już prostą odpowiedzią na lukę na rynku pracy. A jeśli chodzi o bardziej widoczne przesłanki, to mamy chociażby akceptację dla programów typu 800+

czy też coraz głośniejsze postulaty dotyczące tzw. bykowego, czyli podatku dla osób bezdzietnych. Dodajmy do tego programy wsparcia in vitro czy włączanie demografii do strategii państwa. Bo w strategii rządowej do 2030 r., pisanej w 2015 r., demografia była tylko jednym z wyzwań stojących przed państwem. W nowej strategii, do 2035 r., demografia jest już jednym z trzech głównych celów, co pokazuje, że w namyśle strategicznym wybija się ten problem na pierwszy plan. Te wszystkie czynniki tworzą układankę, która sprawiła, że temat stał się dziś tak popularny. Swoje też robią eksperci od demografii, chodząc po mediach, a swoistym „trybunem ludowym” tego tematu stał się niejako redaktor Grzegorz Jankowski w stacji Polsat News. Widzę w portalach społecznościowych niemal co dwa dni, jak mówi o demografii, samotności i związkach.

Wcześniej postrzegano kryzys demograficzny przede wszystkim jako zagrożenie dla systemu emerytalnego.

Kwestie emerytalne wciąż są abstrakcyjne dla ludzi, bo emerytury są nadal wypłacane i nie sądzę, by dla kogoś było to dzisiaj bliskie doświadczenie. Ale już problem ze znalezieniem usługodawcy – jak najbardziej. Albo wszechobecne kartki w sklepach: „poszukuję pracownika” czy wakaty w wielu miejscach. To już codzienność. Podejrzewam, że niemal każdy Polak w ostatnich miesiącach spotkał się z sytuacją, że gdzieś zabrakło pracowników, zarówno wykwalifikowanych, jak i tych o niższych kwalifikacjach. Te deficyty coraz trudniej zastąpić imigracją, i to nie tylko na zachodzie Europy, ale już nad Wisłą.

A co z kulturą i obyczajowością? Czy razem ze zmieniającą się powszechną narracją o dzietności zmienia się też podejście do roli kobiet i mężczyzn? Wydawało się, że po kolejnych falach feminizmu i trzęsieniu ziemi w postaci #MeToo dziś są małe szanse, że ktoś będzie „wymagał” od kobiet, by rodziły dzieci.

Żaden prosty, społeczny determinizm nie istnieje. W moim odczuciu bardzo ważną zmianę przyniosła wojna w Ukrainie, która przypominała nam o znaczeniu siły i przemocy, kojarzonych historycznie z kulturą męską. I dziś dostrzec można dużo promocji tej kultury, a zarazem gdzieś nie spojrzeć, tam z ludzi wyłazi lęk, różnie wyrażany. Wojna sprawia, że u części kobiet może się pojawić przekonanie, że możliwości samorealizacji mogą zostać brutalnie ograniczone. W takiej sytuacji związek i dzieci mogą paradoksalnie stanowić jakieś źródło bezpieczeństwa, swoistą ostoję w niepewnym otoczeniu. Paradoksalnie zatem lęk przed wojną może sprawić, że tempo spadku dzietności wyhamuje, bo rodzina daje poczucie bezpieczeństwa. Mówię to z dużą ostrożnością, bo zdaję sobie sprawę, że brzmi to kontrintuicyjnie, ale umiem sobie taką zmianę wyobrazić.

Pisał pan też o tym, że być może wkrótce filmy i seriale będą

promować rodzicielstwo. Czy to znaczy, że Ministerstwo Kultury i Polski Instytut Sztuki Filmowej lada moment zaczynają premiować projekty scenariuszy prorodzinnych i prodemograficznych, tak jak za rządów prawicy wspierały kino historyczne i narodowe?

To może być zbyt proste myślenie ze względu na sposób konsumowania treści przez najmłodsze pokolenie. Nie chodzi mi nawet o Polski Instytut Sztuki Filmowej (PISF), ale wyobrażam to sobie inaczej – pod wpływem grup interesu i globalnego kapitału, który potrzebuje dzieci jako pracowników i konsumentów, to raczej platformy typu Netflix będą wymuszać na twórcach treści promujące rodzicielstwo i trwałe związki.

Pańska obserwacja, że wielki kapitał coraz uważniej zajmuje się kwestią demografii, podszyta jest silnym niepokojem. Jakie są pułapki w tym, że rodzicielstwo zyskało tak wpływowego patrona?

Moja obawa wynika z tego, że dziecko powoli staje się produktem, środkiem do osiągnięcia celu. Zwłaszcza kiedy mowa jest o in vitro, surogacji czy wizjach sztucznych macic. Dziecko staje się „środkiem produkcji”, a nie osobą. W całkiem poważnych debatach pojawiają się nawet głosy, że dzieci muszą się rodzić niezależnie od trwałości związków. Dlaczego nikt nie pyta o proces wychowania? Przecież to, w jakiej rodzinie dziecko się wychowuje, ma znaczenie dla jego stanu emocjonalnego. Krótko mówiąc: obawiam się utowarowienia myślenia o dzieciach.

Pytanie też, czy pokolenie, które „wygenerujemy” w taki sposób, samo będzie chciało mieć dzieci. Bo jeśli nie – co jest niewykluczone – to wrócimy za 20-30 lat do punktu wyjścia.

Dlatego od lat staram się odchodzić od mówienia o „współczynnikach dzietności” i od traktowania dzietności niczym PKB – im wyższa, tym lepiej. Musimy budować podstawy społeczne do tworzenia trwałych związków, w których ludzie będą szczęśliwi. Dzieci będą pochodną tego szczęścia. Skupienie się tylko na „zwiększaniu współczynnika” może doprowadzić do większych patologii niż te obecne. Powinnismy więcej mówić o zdrowiu relacyjnym i społecznym. Zdrowie społeczne to jeden z trzech filarów zdrowia publicznego według Światowej Organizacji Zdrowia, obok zdrowia fizycznego i psychicznego, a często nam ono umyka. ©



FOT. WOJTEK GÓRSKI

Marcin

## Kędzierski

publicysta, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych UEK, członek Polskiej Sieci Ekonomii i ekspert Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego



## Nie tylko liczba urodzeń

Liczba urodzeń informuje, ile dzieci się rodzi. Współczynnik dzietności wskazuje, jaka jest średnia liczba urodzeń przypadających na kobietę w wieku 15-49 lat. Nie mówi jednak nic o zdrowiu rodziców, jakości opieki, relacjach rodzinnych ani o warunkach, w których zapadają decyzje o rodzicielstwie.

# Od alarmu do pytania badawczego. Jak dziś myśleć o demografii

**W debacie publicznej o demografii dominuje język alarmu. Starzenie się ludności, depopulacja, „katastrofa demograficzna” – te pojęcia stały się skrótem myślowym używanym do opisu zmian populacyjnych. W centrum tej narracji znajduje się wskaźnik, który ma wszystko wyjaśniać: liczba urodzeń (lub rzadziej: dzietność). Tymczasem skupianie się wyłącznie na nim nie tylko ogranicza perspektywę, lecz także nadmiernie upraszcza procesy znacznie bardziej złożone.**

PARTNER

# SGH

Kiedy patrzymy na zachodzące zmiany demograficzne wyłącznie przez pryzmat wskaźników urodzeń, spychamy na dalszy plan pytania o to, w jakich warunkach rodzą się dzieci i jak funkcjonują rodziny. W tak zawężonej perspektywie kwestie zdrowia reprodukcyjnego, jakości opieki okołoporodowej, odpowiedzialności za wychowywanie dzieci czy dobrostanu matek i ojców oraz jakości relacji rodzinnych przestają być centralnym elementem dyskusji, choć to one w dużej mierze kształtują codzienne doświadczenie rodzicielstwa.

Demografia nie jest wyłącznie nauką o liczbach dotyczących zdarzeń demograficznych, lecz o procesach zachodzących w całym przebiegu życia. Ograniczając ją do jednego czy kilku wybranych wskaźników, przestajemy rozumieć mechanizmy stojące za obserwowanymi trendami – i ryzykujemy, że zamiast zadawać właściwe pytania, będziemy szukać zbyt prostych odpowiedzi.

## Od zdarzeń do procesów

Koncentracja na liczbie urodzeń czy wskaźniku dzietności sprawia, że demografia bywa redukowana do opisu efektów, a nie procesów. Uzupełnienie tej perspektywy o analizę warunków, w jakich są podejmowane decyzje rodzinne i życiowe, przesuwa uwagę na przebieg życia: momenty wchodzenia w dorosłość, formowania związków, decyzje o rodzicielstwie oraz doświadczenia związane ze zdrowiem i z opieką. Pozwala to zobaczyć niską dzietność nie jako pojedyncze zjawisko, lecz jako rezultat procesów rozłożonych w czasie.

W takim ujęciu kluczowe pytanie brzmi nie „Jak zwiększyć liczbę urodzeń?”, lecz „Jakie warunki

sprzyjają podejmowaniu i realizacji decyzji rodzinnych?”. Odpowiedź na nie wymaga wyjścia poza wymienione wskaźniki i uwzględnienia stabilności relacji, stanu zdrowia oraz poczucia bezpieczeństwa na różnych etapach życia.

Konsekwencją zawężonego spojrzenia jest to, że rodzicielstwo zaczyna funkcjonować w debacie publicznej wyłącznie jako zdarzenie demograficzne, a nie jako istotne doświadczenie osobiste i społeczne. Urodzenie dziecka pojawia się w statystykach, ale znacznie rzadziej analizuje się to, co się dzieje przed nim i po nim: przygotowanie do rodzicielstwa, przebieg ciąży i porodu, pierwsze miesiące opieki oraz wyzwania związane z łączeniem ról rodzinnych i zawodowych. Rzadziej dostrzega się także długofalowe zobowiązania związane z wychowaniem dzieci, w które często zaangażowani są nie tylko rodzice, lecz także dziadkowie. Tymczasem to właśnie te elementy w dużej mierze decydują o tym, jak rodzicielstwo jest postrzegane i przeżywane, a w konsekwencji także o gotowości do podjęcia roli rodzica.

## Szersza perspektywa

Z perspektywy demograficznej oznacza to, że nie sposób rozumieć zmian populacyjnych bez uwzględnienia nie tylko zmian form rodziny, lecz także jakości życia rodzinnego w możliwie szerokim ujęciu. Zdrowie matek i ojców, dostęp do opieki medycznej i wsparcia zarówno przed urodzeniem, jak i po urodzeniu dziecka, możliwość godzenia pracy z opieką, jakość relacji międzygeneracyjnych, rodzinnych i partnerskich – ale także edukacja, środowisko i infrastruktura – nie są jedynie tłem dla decyzji prokreacyjnych, lecz ich integralnym elementem. Pomijanie tych aspektów prowadzi do uproszczonych diagnoz i nietrafnych wniosków.

Nie oznacza to oczywiście, że wskaźniki demograficzne tracą znaczenie – przeciwnie, pozostają ważnym sygnałem zachodzących zmian. Opis tych zmian za pomocą właściwych miar nie wystarcza do ich interpretacji i zrozumienia. Sensowne decyzje

polityki publicznej muszą być osadzone w szerszym obrazie warunków życia, zdrowia i relacji społecznych. W przeciwnym razie demografia stanie się tylko rejestrem skutków, a przestanie być narzędziem rozumienia procesów.

W ostatnich latach coraz wyraźniej widać zapotrzebowanie na dane, które pozwalają analizować te procesy w dłuższej perspektywie. Badania o charakterze panelowym, śledzące decyzje i doświadczenia tych samych osób w czasie, umożliwiają powiązanie zdarzeń demograficznych z kontekstem ekonomicznym i zawodowym, ale także zdrowotnym i rodzinnym. Takie podejście reprezentują dziś międzynarodowe infrastruktury badawcze – również te, których partnerem jest Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: Generations and Gender Programme dostarcza wiedzy nie tylko o tym, ile dzieci się rodzi, lecz także o tym, w jakich warunkach podejmowane są decyzje o rodzicielstwie.

## Bezcenne dane

Warto przy tym podkreślić, że rezultaty programów badawczych takich jak Generations and Gender Programme – w tym polskiego badania „GGP-PL: Generacje i rodziny” – są już wykorzystywane w diagnozach i dokumentach strategicznych, choć potencjał pozostaje wciąż tylko częściowo wykorzystany.

Dane te stanowią cenne źródło wiedzy o warunkach realizacji decyzji o dziecku, a zarazem mogą służyć jako podstawa do systematycznej oceny skutków polityk publicznych oraz ich długofalowego monitorowania. Szczególnie dotyczy to sytuacji, w których są one łączone z innymi źródłami informacji – zarówno z rezultatami innych badań kwestionariuszowych (w tym badań panelowych realizowanych w SGH, takich jak Badanie Zdrowia, Starzenia się Populacji i Procesów Emerytalnych „SHARE: 50+ w Europie”), jak i – a być może przede wszystkim – z danymi administracyjnymi. Możliwość prowadzenia analiz integrujących różne źródła danych oraz ich lepsze wykorzystanie w procesach legislacyjnych to jedno z kluczowych wyzwań na kolejne lata.

Przesunięcie perspektywy ze zmian liczby urodzeń na warunki życia rodzinnego nie jest próbą łagodzenia diagnozy demograficznej, lecz jej pogłębienia. Pozwala odejść od narracji alarmu na rzecz pytań o to, jak tworzyć środowisko sprzyjające stabilnym relacjom, zdrowiu i dobrostanowi rodzin. To właśnie w tych obszarach rozstrzyga się zarówno liczba dzieci, które się rodzą, jak i jakość życia kolejnych pokoleń.

**Monika Mynarska, Agnieszka Chłoń-Domińczak**  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Projekt „GGP-PL: Generacje i Rodziny. Panelowe badanie przemian relacji między pokoleniami, w rodzinie oraz między kobietami i mężczyznami” (GGP-PL) jest dofinansowany przez Ministra Nauki w ramach programu „Wsparcie udziału polskich zespołów naukowych w międzynarodowych projektach infrastruktury badawczej”.



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

# Nie tylko prąd w gniazdku

W energetyce często koncentrujemy się na rachunkach za energię, blackoutach, widmie braku prądu. Tymczasem największego wysiłku wymagają kwestie, które nie zawsze są najbardziej odczuwalne

Miłosz

## Motyka

Polska energetyka znajduje się dziś w najważniejszym momencie swojej historii. Ostatnie lata postawiły przed nami wyzwania, które jeszcze niedawno wydawały się scenariuszem czysto teoretycznym: gwałtowne wahania cen energii, kryzys surowcowy po rosyjskiej agresji na Ukrainę, niestabilność globalnych łańcuchów dostaw, a także coraz bardziej odczuwalne skutki zmian klimatu. To doświadczenia, które unaocznily nam jedno – bezpieczeństwo energetyczne jest warunkiem bezpieczeństwa całego państwa, jego obywateli i jego gospodarki.

Wchodzimy w etap największych, strategicznych decyzji. Od nich będzie zależeć, jak poradzimy sobie z rosnącym zapotrzebowaniem na energię, czy uchronimy system przed ekstremami pogodowymi i ryzykami geopolitycznymi oraz jaki model gospodarczy zbudujemy na najbliższe dekady. Państwo polskie musi dziś zagwarantować odbiorcom prądu nie tylko fizyczny dostęp do energii, lecz także warunki sprzyjające przewidywalności cen – to najważniejsze dla gospodarstw domowych, samorządów i przemysłu. Potrzebny jest plan porządkujący cele i narzędzia, który umożliwi prowadzenie tych działań w sposób odpowiedzialny oraz racjonalny.

Jasne reguły i transparentna komunikacja kolejnych etapów pozwolą utrzymać zaufanie społeczne i skuteczniej wyjaśniać znaczenie kluczowych inwestycji. Transformacja nie może odbywać się kosztem stabilności gospodarki ani powodować nadmiernych obciążeń dla obywateli. Dlatego niezbędna jest polityka łącząca bezpieczeństwo energetyczne, ochronę środowiska i efektywność energetyczną, a zarazem sprzyjająca rozwojowi. Taką rolę będą odgrywały dokumenty wyznaczające kierunek zmian i zapewniające spójność działań państwa, takie jak Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu oraz aktualizacja Polityki Energetycznej Państwa.

## Transformacja – obowiązek, ale przede wszystkim szansa

Transformacja energetyczna często jest kojarzona wyłącznie z unijnymi celami klimatycznymi. W rzeczywi-

stości oznacza dużo więcej: to szansa na niezależnienie się od paliw kopalnych, wzmocnienie konkurencyjności polskiej gospodarki i stworzenie nowej gałęzi przemysłu – opartej na zaawansowanych technologiach. Zrównoważony rozwój sektora energii, połączony z dbałością o środowisko, jest jednym z warunków dalszego wzrostu gospodarczego.

Polska jest świadoma, że w długim horyzoncie dynamiczny rozwój odnawialnych źródeł energii stanowi warunek powodzenia całej transformacji. Dlatego konsekwentnie zwiększamy udział OZE w miksie energetycznym – rozwijając m.in. energetykę wiatrową na lądzie i morzu, fotowoltaikę, a także inwestując w magazyny energii. To nie tylko czysta energia, lecz także impuls rozwojowy dla polskich firm, gmin i rolnictwa oraz szansa na stopniowe ograniczanie zależności od paliw kopalnych.

## Czego już dokonaliśmy – od gaszenia pożarów do budowy fundamentów

Najbardziej widocznym wyzwaniem w ostatnich latach były rachunki za energię. Kryzys energetyczny zmusił państwo do zastosowania szerokich mechanizmów wsparcia – od zamrożenia cen energii elektrycznej po mechanizmy ochronne dla ciepła systemowego.

W 2025 r. wprowadzono Bon Ciepłowniczy – wsparcie dla gospodarstw domowych o najniższych dochodach, które zostały dotknięte znacznymi podwyżkami cen ciepła po wygaśnięciu mechanizmu „mrożenia” taryf. Jednocześnie przedłużono zamrożenie ceny prądu dla gospodarstw domowych na ostatni kwartał 2025 r. To pokazuje, że choć trudny okres częściowo za nami, nasz system wciąż wymaga stabilnych, długofalowych rozwiązań.

Równolegle budujemy fundamenty nowoczesnego rynku energii. Uruchowienie Centralnego Systemu Informacji Rynku Energii (CSIRE) oraz szybki wzrost liczby liczników zdalnego odczytu sprawia, że odbiorcy – gospodarstwa domowe, gminy, małe firmy – przestaną być biernymi uczestnikami rynku. Dostaną możliwość świadomego zarządzania swoim zużyciem, korzy-

stania z umów z ceną dynamiczną, reagowania na sygnały z rynku. To cicha rewolucja, bo bez aktywnego odbiorcy nie uda się zbilansować systemu oparte- go na rosnącym udziale OZE.

## Energetyka jądrowa – filar bezpieczeństwa i konkurencyjności

OZE, choć niezbędne, nie mogą być jedynym źródłem energii. System potrzebuje stabilnych źródeł działających niezależnie od warunków pogodowych. Dlatego jednym z filarów polskiej strategii jest energetyka jądrowa.

Program Polskiej Energetyki Jądrowej przewiduje budowę sześciu reaktorów jądrowych. Pierwsza elektrownia jądrowa powstanie w Lubiatowie-Ko-palinie na Pomorzu, na podstawie sprawdzonej technologii AP1000. W najbliższych latach inwestor będzie uzyskiwał kluczowe decyzje administracyjne, a ok. 2028 r. jest planowane wylanie pierwszego betonu jądrowego. Docelowo pierwszy blok ma wejść do eksploatacji w połowie następczej dekady.

Równolegle aktualizujemy Program Polskiej Energetyki Jądrowej, aby wytyczyć drogę dla drugiej elektrowni. W tym przypadku stawiamy na transparentny, konkurencyjny proces wyboru partnera strategicznego i technologii, z silnym akcentem na udział polskich przedsiębiorstw i transfer technologii.

Nie mniej ważne są projekty SMR – małych reaktorów modułowych. Polskie koncerny energetyczne i przemysłowe przygotowują się do ich wykorzystania tam, gdzie potrzebne są lokalne, skalowalne i niskoemisyjne źródła energii. Polska tworzy mapę drogową dla SMR, która uporządkuje zasady rozwoju tych technologii i określi możliwy zakres zaangażowania państwa. Zapotrzebowanie na czystą energię będzie tak duże, że obie ścieżki – duże reaktory i SMR – znajdą swoje miejsce w systemie.

Wraz z rozwojem energetyki jądrowej wzmocnimy też ramy prawne. Przygotowujemy nowelizację przepisów dotyczących odpowiedzialności cywilnej oraz zabiegamy o przystąpienie Polski do Konwencji o dodatkowym odszkodowaniu za szkody jądrowe. To ważny sygnał dla inwestorów i partnerów zagranicznych – i kolejny element budowy zaufania do polskiego programu jądrowego.

## Polski przemysł – od odbiorcy technologii do współtwórcy

Transformacja energetyczna nie może być oparta wyłącznie na imporcie technologii. Dlatego równolegle przygotowujemy polski przemysł do aktywnego udziału w projektach jądrowych i OZE. Od kilku lat są prowadzone specjalistyczne warsztaty, szkolenia i audyty, które pomagają naszym fir-

mom dostosować się do rygorystycznych wymagań jakościowych sektora jądrowego. Szacuje się, że polskie przedsiębiorstwa mogą zrealizować nawet do 70 proc. wartości inwestycji w obiektach towarzyszących oraz w szeroko rozumianej infrastrukturze.

Do 2040 r. wdrożenie energetyki jądrowej może wygenerować dziesiątki tysięcy nowych miejsc pracy i stworzyć w Polsce nową branżę wysokich technologii. Budowa elektrowni jądrowych przełoży się na dobrze płatne miejsca zatrudnienia – zarówno na placach budowy, jak i w firmach współpracujących, uczelniach, centrach badawczo-rozwojowych.

## Wyzwania głośne i te, o których mówi się za mało

Opinia publiczna najczęściej koncentruje się na tym, co najbardziej odczuwalne: na rachunkach za energię, ryzyku blackoutów, widmie „braku prądu”. Tymczasem największego wysiłku wymagają kwestie, które nie zawsze przebijają się do debaty publicznej: modernizacja i rozbudowa sieci, zapewnienie bezpieczeństwa surowcowego, rozwój krajowego łańcucha dostaw, odporność na cyberataki i ekstremalne zjawiska pogodowe, sprawiedliwa transformacja regionów węglowych.

To właśnie te zadania zadecydują o tym, czy za 10–15 lat będziemy mówić o polskiej energetyce jako o stabilnym, nowoczesnym systemie. Naszą ambicją jest, by transformacja energetyczna była realizowana w sposób odpowiedzialny: z poszanowaniem zasady neutralności technologicznej, suwerenności w kształtowaniu miksu energetycznego oraz solidarności społecznej.

## Dekada decyzji

Lata, w które wchodzimy, to dekada decyzji. Czas, w którym działania doraźne muszą ustąpić miejsca długofalowej wizji – obejmującej jednocześnie bezpieczeństwo energetyczne, ochronę klimatu, rozwój przemysłu i spójność społeczną. Transformacja energetyczna nie jest luksusem ani chwilową modą. Jest projektem strategicznym, który stanie się jednym z najważniejszych motorów rozwoju Polski.

Jesteśmy na początku tej drogi, ale fundamenty pod bezpieczną, nowoczesną i konkurencyjną energetykę już powstają. Naszym zadaniem jest dopilnować, by ten proces przebiegał w sposób przewidywalny, odpowiedzialny i sprawiedliwy. Bo energia to nie tylko prąd w gniazdku elektrycznym. To przyszłość polskich rodzin, polskich przedsiębiorców i polskiego państwa. ©



Miłosz

Motyka

minister energii



FOT. ALBERTO SAIZ/AP/EAST NEWS

# Geopolityka, klimat, demografia i technologia

„Obyś żył w ciekawych czasach” – brzmi stare chińskie przekleństwo. Nam przyszło żyć nie tylko w ciekawych, lecz także w niestabilnych i jednocześnie przełomowych czasach

Roger

## Hodgkiss

Sytuacja geopolityczna, wojna na Ukrainie i próby jej zakończenia, gwałtowne zjawiska pogodowe pojawiające się coraz częściej nieadekwatnie do pory roku trwale już zmiany demograficzne oraz gwałtowny rozwój technologii – to wszystko wymaga od biznesu i od rządów zmiany podejścia i wyjścia z utartych, wygodnych schematów oraz tworzenia nowych rozwiązań dopasowanych do tych wyzwań.

W tych okolicznościach sektor ubezpieczeniowy może odegrać bardzo ważną rolę w budowaniu odpornego społeczeństwa. I choć liczby potrafią uspokajać, to prawdziwą treść najbliższych lat wyznaczają wspomniane cztery zjawiska: geopolityka, klimat, demografia i technologia.

## Demografia

Zacznijmy od demografii. Już od dawna wiadomo, że społeczeństwa europejskie się starzeją. Polska nie jest w tym wyjątkowa. Na dodatek demografia decyduje o strukturze popytu. Mówiąc o „silver economy”, warto dodać, że obecnie w Polsce w grupie 60+ jest blisko 10 mln osób. Czas zatem przestać zaklinać rzeczywistość, że ten proces można odwrócić. Dotychczasowe

schematy ekonomiczne przestają działać, a struktura wiekowa społeczeństwa ma kluczowy wpływ na system zdrowotny i emerytalny.

Ubezpieczyciele mają szansę odegrać tu bardzo ważną rolę, począwszy od oferowania ubezpieczeń na życie. Bardzo ważnym elementem będzie również uczestniczenie w tworzeniu nowego modelu zabezpieczenia zdrowotnego. Już dzisiaj widać, że potrzebne jest coraz więcej oddziałów geriatrycznych i rehabilitacyjnych. Co więcej, dbanie o dobrą jakość życia coraz liczniejszej grupy z segmentu „silver” może się przyczynić do ich dłuższej aktywności zawodowej. To również generuje zapotrzebowanie na opiekę długoterminową, produkty zdrowotne i oszczędnościowo-emerytalne. Dostosowanie się do tej sytuacji jest dzisiaj bardzo ważne dla całej gospodarki, a ubezpieczyciele mają szansę być ważnym partnerem dla swoich klientów.

## Klimat

Następne społeczne wyzwanie to klimat. I choć w pewnych kręgach przestaje być „trendującym” hasłem, to ubezpieczyciele widzą, jak anomalie pogodowe wpływają na klientów i komplikują tzw. underwriting. A skala historycznych strat, liczona na świecie w miliardach euro, powraca w analizach ryzyka jak refren.

Zdarzenia atmosferyczne, takie jak gwałtowne wichury czy powodzie, od zawsze są wpisane w istotę ubezpieczeń. Problemem nie są same te zjawiska, lecz częstotliwość i skala, z jaką dziś występują. Zmiany klimatu mają realny wpływ na klientów poprzez intensyfikację ekstremalnych zjawisk pogodowych, takich jak wiosenne przymrozki, gradobicia czy coraz częściej występujące deszcze nawalne. Obserwujemy, że częstotliwość i siła tych zjawisk w ostatnich latach wzrastają, co jest i będzie wyzwaniem dla wielu sektorów, w tym dla rolnictwa. Analiza danych historycznych oraz prognoz pokazuje, że ten problem będzie się tylko pogłębiał.

Anomalie pogodowe są coraz trudniejsze do przewidzenia, a tym samym trudniejsze do uwzględnienia w procesie oceny i wyceny ryzyka. To wyraźny sygnał dla branży, by jeszcze mocniej inwestować w technologie umożliwiające precyzyjniejszą analizę ryzyk naturalnych, a także by rozwijać regionalizację ofert oraz dostosowywać ofertę do nowych zagrożeń. Bardzo ważne jest dogłębne zrozumienie mechanizmów stojących za tymi zmianami oraz opracowanie skutecznych strategii adaptacyjnych – zarówno w obszarze likwidacji szkód, jak i profesjonalnej oceny ryzyka.

Zatem wiosenne przymrozki, gradobicia, nawałnice, deszcze nawalne oraz lokalne podtopienia, które pojawiają się coraz częściej ze wzmoczoną siłą, nie tylko powodują znaczne straty w rolnictwie, lecz także zwiększają wartość wypłacanych odszkodowań. To w naturalny sposób powinno prowadzić do rewizji ofert, większego użycia danych środowiskowych i wdrażania ubezpieczeń katastroficznych, w tym parametrycznych. To są innowacje, których celem nie jest sama innowacyjność, ale coś znacznie bardziej istotnego: utrzymanie dostępności ochrony dla ludzi tam, gdzie ryzyko rośnie szybciej niż pamięć o ostatniej burzy.

## Luka ubezpieczeniowa

Coraz większe znaczenie ma szybki, sprawny i profesjonalny serwis po wystąpieniu masowych szkód. Podczas powodzi w 2024 r. rynek ubezpieczeniowy udowodnił, że potrafi sprawnie reagować w takich sytuacjach. Co równie istotne, w ostatnich latach społeczeństwo znacznie zwiększyło swoją świadomość ubezpieczeniową – dziś zdecydowana większość domów i mieszkań w Polsce jest chroniona polisą. Osobną kwestią pozostaje właściwy dobór przez właścicieli nieruchomości zakresu i sum ubezpieczenia. Gdy szkody rosną, niedoszacowane sumy i zbyt wąskie zakresy ochrony stają się ważnym ryzykiem, które prędzej czy później się zmateriaлізуje i może mieć negatywny wpływ na klientów i na cały sektor. Komisja Nadzoru Finansowego wskazuje tę lukę jako jedno z najpoważniejszych wyzwań. To właśnie w tym miejscu klimat spotyka się z codziennością gospodarstw domowych. Raport Polskiej Izby Ubezpieczeń (PIU) o luce pokazuje, jak wiele pracy czeka branżę w zakresie edukacji klientów i aktualizacji sum ubezpieczenia.

## Technologia a bezpieczeństwo i wielkie inwestycje

W tym miejscu nie da się nie wspomnieć o technologii, bo to ona umożliwia skalę i jakość. Raport PIU stworzony wspólnie z Accenture pokazuje wzrost nakładów na cyfryzację i szerokie wdrażanie sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego w działach tariff, likwidacji szkód, a także w obsłudze klienta. Jednocześnie każda nowa automatyzacja to nowe cyberzagrożenie. Polska jest w czołówce krajów UE pod względem liczby incydentów. Zatem równowaga między innowacyjnością a odpornością na takie ataki będzie jednym z głównych tematów w 2026 r. – nie tylko w branży ubezpieczeniowej.

Jeżeli mówimy o bezpieczeństwie, to nie sposób też zignorować niestabilnej sytuacji geopolitycznej, ze szczególnym znaczeniem trwającej wojny na Ukrainie. Poczucie bezpieczeństwa albo jego brak wpływa na podejście Polaków do ryzyka, ale też na ich potrzeby produktowe. Z tej perspektywy, a także z perspektywy firm ważne są trwające obecnie próby rozmów pokojowych. Niosą za sobą wiele potencjalnych scenariuszy zdarzeń. Każdy z nich będzie wyznaczał wyzwania na kolejne lata.

Na tym tle wielkie inwestycje publiczne zmieniają mapę ryzyka i szans. Projekt Portu Polska (wcześniej CPK) wszedł w fazę kluczowych decyzji i przetargów: to rezerwuariaty budowlano-montażowych, odpowiedzialności cywilnej projektantów i wykonawców tuneli, Kolei Dużych Prędkości, dróg dojazdowych itd. W kolejnym etapie będą potrzebne zabezpieczenia m.in. cargo, odpowiedzialność cywilna, cyber itd. Ubezpieczenia będą warunkiem finansowania kontraktów. Podobnie zaangażowania sektora będzie wymagała budowa pierwszej polskiej elektrowni jądrowej, która – po grudniowej zgodzie Komisji Europejskiej na pomoc publiczną – przyspiesza.

Na koniec puenta: ubezpieczenia są ważną umową społeczną, dzięki której wielkie projekty – od Portu Polska do elektrowni jądrowej – oraz codzienność milionów klientów stają się bardziej przewidywalne. I ta rola ubezpieczeń jest dzisiaj widoczna znacznie bardziej niż kiedykolwiek. To dla ubezpieczycieli szansa, by stać się partnerem klientów i firm w tych zmianach. To od nas zależy, czy za kilka lub kilkanaście lat w magazynie „Horyzonty DGP” będziemy pisać o tym, jak ubezpieczenia pomogły zbudować odporne i silne społeczeństwo. ©©



Roger

Hodgkiss

Prezes Zarządu  
Generali Polska



FOT. CHRIS BRUNSKILL/FANTASISTA/GETTY IMAGES

Podczas Mundialu 2026 w USA, Kanadzie i Meksyku na boiskach tego ostatniego państwa odbędzie się tylko 13 spośród 104 meczów

# Piłka nożna i wolny handel

To może być trudny rok dla przywódców Ameryki Północnej zajmujących się obiema tytułowymi kwestiami

Sarah

## Birke

szefowa redakcji zagranicznej na Meksyk, Amerykę Środkową i Karaiby w „The Economist”

Nadchodzący rok będzie dla krajów Ameryki Północnej doskonałą okazją do zacieśnienia więzi i wspólnego świętowania. W czerwcu Meksyk, Stany Zjednoczone i Kanada będą wspólnie gospodarzem mistrzostw świata w piłce nożnej mężczyzn. Z kolei w lipcu te trzy kraje rozpoczną przegląd umowy o wolnym handlu, która sprawia, że region staje się bogatszy i bardziej konkurencyjny. Czy wszystko przebiegnie gładko?

Oby tak było. Jednak na obu wydarzeniach kładzie się cień Donalda Trumpa, który zagroził, że przeniesie część meczów rozgrywanych na terytorium Stanów Zjednoczonych z dala od miast w jego ocenie niebezpiecznych (nie ma do tego odpowiednich uprawnień, ale nie oznacza to, że nie będzie próbował). Już teraz wiadomo, kto jest liderem tego trójstronnego partnerstwa – Stany Zjednoczone będą gospodarzem 78 ze 104 meczów, podczas gdy

Meksyk i Kanada zorganizują tylko po 13 spotkań. Wszystkie trzy drużyny kwalifikują się automatycznie jako gospodarze, ale będą w różnych grupach początkowych, więc spotkają się dopiero w przypadku awansu do fazy pucharowej.

Przeгляд umowy między Stanami Zjednoczonymi, Meksykiem i Kanadą (USMCA) będzie mniej przyjemny, a negocjacje mogą być ostre od samego początku. Przed partnerami stoi decyzja, czy przedłużyć umowę na kolejne 16 lat. Jeżeli tego nie zrobią, zmierzą się z perspektywą corocznych przeglądów, aż do automatycznego wygaśnięcia porozumienia w 2036 roku. Mniej prawdopodobnym scenariuszem jest wycofanie się któregoś ze stron z sześciomiesięcznym wypowiedzeniem. Prezydent Trump wynegocjował tę umowę podczas swojej pierwszej kadencji, aby zastąpić Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu (NAFTA), który nazwał „najgorszą umową w historii”. Jednak wydaje się, że nie jest zbyt przychylny również USMCA i preferuje swoją wizję „America First”.

Stawka jest wysoka. Obszar gospodarczy Ameryki Północnej jest najwięk-

szym na świecie blokiem wolnego handlu pod względem produkcji, z łącznym PKB wynoszącym 31 bln dol., co stanowi 28 proc. światowego PKB. Handel wewnątrzregionalny przekracza 2 bln dol. rocznie, co przewyższa wartość umowy CPTPP, zawartej głównie przez kraje Azji i Pacyfiku, i jest drugim wynikiem po Unii Europejskiej. Ameryka Północna odpowiada za 14 proc. światowego eksportu.

Te trzy gospodarki wzajemnie się uzupełniają: Stany Zjednoczone zapewniają kapitał, innowacje i skalę, Kanada – zasoby naturalne i energię, a Meksyk – siłę roboczą i produkcję. Razem tworzą łańcuchy dostaw, których żadna z nich nie byłaby w stanie odtworzyć samodzielnie. Samochody i urzędzenia przemysłowe wielokrotnie przekraczają granice podczas procesu produkcji. Integracja ta pomogła blokowi konkurować z Azją, a zwłaszcza z Chinami. Jednak skuteczniejsza konkurencja wymaga głębszej współpracy. Zakłócenie łańcuchów dostaw w Ameryce Północnej spowodowałoby wzrost cen dla konsumentów i osłabiło konkurencyjność globalnego eksportu tego regionu.

Zerwanie umowy USMCA najbardziej dotknęłoby Meksyk, ponieważ ponad 80 proc. eksportu tego kraju trafia na północ. Pozostała dwójka partnerów też jednak ucierpi. Trzy czwarte eksportu Kanady kierowane jest do Stanów Zjednoczonych. Z kolei prawie jedna czwarta amerykańskiego eksportu, często z sektorów o dużym znacze-

niu politycznym, jak rolnictwo, idzie do dwóch sąsiadujących krajów. Cła nałożone przez prezydenta Trumpa – niektóre na towary spoza USMCA, inne w ramach tej umowy – już zaszkodziły wielu podmiotom.

Wszystko to sprawia, że przedłużenie umowy USMCA jest prawdopodobne, ale negocjacje mogą być trudne. Wątpliwości prezydenta Trumpa dotyczą między innymi zaostrzenia przepisów określających, jaka część pojazdu musi pochodzić z regionu, aby kwalifikować się do handlu bezcłowego. Kolejną kwestią są obawy związane z Chinami. Prezydent Trump uważa, że Meksyk stanowi furtkę dla chińskich firm, które chcą wejść do regionalnych łańcuchów dostaw. Pozostałe zastrzeżenia dotyczą takich kwestii, jak bariery pozataryfowe wpływające na eksport produktów mlecznych do Kanady, ale także polityka energetyczna Meksyku, faworyzująca przedsiębiorstwa państwowe.

Meksyk i Kanada prezentują różne podejścia. Kanada skrytykowała „rozłam”, spowodowany przez prezydenta Trumpa. Prezydentka Meksyku Claudia Sheinbaum próbuje natomiast zdobyć jego względy, zgadzając się na wiele żądań. Meksyk powołał na przykład organ odpowiedzialny za weryfikację chińskich inwestycji i zaproponował cła na import z krajów, z którymi nie ma umowy o wolnym handlu (skierowane również przeciwko Chinom). Obie strony twierdzą, że będą produkować więcej na swoim terytorium.

Polityka wewnętrzna dodatkowo skomplikuje sprawę. Prezydent Trump ma przed sobą listopadowe wybory uzupełniające i będzie starał się zyskać poparcie swojego elektoratu. Uważnie obserwuje sytuację w regionie przy jednoczesnym zaostrzaniu polityki migracyjnej i walki z handlem narkotykami. Meksyk pomaga ograniczać liczbę migrantów, ale rozbicie gangów narkotykowych to już trudniejsze zadanie. Niektórzy republikanie chcą bombardować cele w Meksyku, co pogrzyżyłoby stosunki w kryzysie.

Prezydentka Sheinbaum cieszy się ogromną popularnością, ale sama boryka się z problemami. Współpraca z prezydentem Trumpem, a zarazem zachowanie suwerenności – to sztuka delikatna niczym balansowanie na linie. Reforma sądownictwa, polegająca na zastąpieniu sędziów zawodowych sędziami wybieralnymi, zaniepokoiła inwestorów. Odczuwalne jest spowolnienie gospodarcze, a rząd dysponuje niewielkimi środkami na inwestycje infrastrukturalne, które mogłyby przyczynić się do ożywienia gospodarki.

Wszystko to sprawia, że nad Ameryką Północną w 2026 r. unosi się aura niepewności. Organizacja imprezy, podczas której grupa mężczyzn kopie piłkę, będzie dziecinnie prosta w porównaniu do decyzji w sprawie USMCA, które przyjdzie podjąć chwilę później. Nadal istnieje ryzyko, że umowa nie zostanie przedłużona. Jeśli będzie to sprawa prezydenta Trumpa, Kanada i Meksyk z pewnością krzykną „faul!”. ©©

From The World Ahead, 2026 © 2025  
The Economist Newspaper Limited.  
All rights reserved

# Globalna rewolucja w kodach kreskowych – Sunrise 2027 coraz bliżej

Inicjatywa Sunrise 2027 przyniesie ogromną zmianę w sposobie, w jaki marki komunikują się z konsumentami, a sieci handlowe zarządzają łańcuchem dostaw. Od ponad 50 lat kody kreskowe ułatwiają handel na całym świecie. Jednak tradycyjny zapis jednowymiarowy (1D), dobrze znany z opakowań produktów, przestaje wystarczać.



Magdalena

**Bednarkiewicz**

manager projektów  
w branży retail  
GS1 Polska

Światowy handel detaliczny przygotowuje się do migracji na kody nowej generacji – QR od GS1. Polska nie pozostaje w tyle, pierwsze rodzime firmy już wdrażają to rozwiązanie.

Sunrise 2027 to inicjatywa zapoczątkowana przez światowy biznes zrzeszony w Consumer Goods Forum, a wspierana przez globalną organizację GS1. Jej celem jest, by do końca 2027 r. kody QR od GS1 stały się powszechnym standardem na opakowaniach produktów, zastępując tradycyjne kody kreskowe. To odpowiedź na potrzeby zarówno konsumentów, oczekujących łatwego dostępu do szczegółowych informacji o produktach, jak i producentów oraz sieci handlowych, które potrzebują zaawansowanych narzędzi do zarządzania danymi i łańcuchem dostaw.

Deklarację przystąpienia do inicjatywy podpisały już m.in. takie marki jak: Barilla, Carrefour, 7-Eleven, Dr. Oetker, Lidl, L'Oréal, Nestlé i Procter & Gamble.

## Konsumentom dostaną więcej informacji

Nowe kody dwuwymiarowe (2D), w tym przede wszystkim QR z GS1 Digital Link, potrafią pomieścić znacznie więcej informacji niż tradycyjne kody kreskowe. Dzięki numerowi produktu (GTIN), który jest „zaszyty” w kodzie, mogą być skanowane na kasie i rejestrować sprzedaż, a dodatkowo prowadzić do strony internetowej, na której konsument znajdzie zestaw informacji o produkcie, takich jak m.in.: skład, alergeny, informacje o producencie, instrukcje użytkowania i tutoriale, zasady recyklingu, certyfikaty, wersje językowe, promocje, kupony czy recenzje.

To rozwiązanie, które odpowiada na potrzeby współczesnych konsumentów – świadomych, wymagających i coraz częściej sięgających po telefon podczas zakupów.

Badanie Kantar dla GS1 Polska (2024) pokazuje, że 66 proc. Polaków uważa się za konsumentów świadomych, a 55 proc. regularnie analizuje treści na opakowaniach. Jednocześnie 90 proc. korzysta ze smartfona w sklepie, a ponad połowa badanych chce używać QR kodów, by uzyskać dodatkowe informacje.

## Korzyści dla firm

Na kodach dwuwymiarowych zyskują nie tylko konsumenci. W składni kodu QR od GS1 poza wymaganym numerem GTIN można zawrzeć także numer partii, datę ważności czy numer seryjny dzięki czemu producenci i sieci handlowe mogą efektywniej zarządzać produktem – szybko wycofywać wadliwe serie, ograniczać marnotrawstwo żywności. Dzięki większej ilości danych umieszczonych w jednym kodzie możliwe jest dokładniejsze śledzenie produktów i analiza ich ruchu w łańcuchu dostaw.

Dzięki standardowi GS1 Digital Link kod QR przekierowuje konsumenta na dedykowaną stronę produktu i tym samym umożliwia bezpośredni kontakt marki z odbiorcą. Opakowanie staje się zatem interaktywnym narzędziem sprzedażowym i komunikacyjnym.

Co więcej, kod QR od GS1 może znacząco zwiększyć dostępność informacji o produktach dla osób z niepełnosprawnościami wzroku i słuchu. Dzięki zastosowaniu dodatkowej technologii stają się przyjazne dla osób niewidomych, a także mogą umożliwić odsłuch tekstu w formacie audio. W praktyce oznacza to zakupy bez barier – osoby, które dotychczas miały ograniczony dostęp do kluczowych informacji produktowych, otrzymują realne wsparcie i większą samodzielność podczas zakupów. W efekcie firma może wzmocnić zaangażowanie i lojalność klientów, budować wizerunek marki odpowiedzialnej i innowacyjnej, dotrzeć do nowych odbiorców oraz zyskać realną przewagę konkurencyjną.

## Na całym świecie

GS1 Polska jest częścią międzynarodowego stowarzyszenia not-for-profit GS1, które od ponad 50 lat rozwija najpowszechniej stosowany system standardów. Najbardziej znanym standardem GS1 są kody kreskowe stosowane obecnie na całym świecie i skanowane 10 mld razy dziennie. BBC uznało je za jedną z 50 rzeczy, które w największym stopniu przyczyniły się do powstania nowoczesnego handlu.

Standardy opracowane przez GS1 umożliwiają firmom identyfikowanie, gromadzenie i udostępnianie wiarygodnych informacji m.in. o produktach (GTIN), lokalizacjach (GLN), jednostkach logistycznych (SSCC) w całym łańcuchu dostaw. Wykorzystywane są m.in. w handlu, e-commerce, logistyce, budownictwie i ochronie zdrowia. Standardy GS1 pomagają organizacjom działać skuteczniej, bezpieczniej i w sposób bardziej zrównoważony.

GS1 posiada lokalne organizacje członkowskie w 120 krajach i skupia ponad 2 miliony Uczestników Systemu GS1, w tym ponad 49 tys. w Polsce.

GS1 Polska aktywnie edukuje rynek w zakresie cyfryzacji łańcucha dostaw, standardów GS1 i zrównoważonego rozwoju m.in. poprzez Akademię Cyfryzacji GS1, która wspiera przedsiębiorstwa w zdobywaniu praktycznej wiedzy i wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań.

## Globalny trend, lokalne wdrożenia

Globalne marki już wprowadzają kody nowej generacji na swoich produktach. Są to m.in. L'Oréal, Garnier, Finish, Cif, Durex. Pierwsze produkty polskich marek z kodami QR od GS1 już pojawiają się na sklepowych półkach po pozytywnie ukończonym pilotażu z GS1 Polska. Bioelixire, marka z branży beauty, wprowadziła kody QR od GS1 na takich produktach, jak serum z olejkiem z czarnuszki, serum z olejkiem arganowym i serum jedwab & witamina. Skawa Wadowice, marka z branży cukierniczej, umieściła kody QR od GS1 m.in. na drażkach Apaczach, drażkach Podróżniczkach i wafelkach Big Gimi.

To jednak dopiero początek. Powiększa się grono firm, które oficjalnie zadeklarowały poparcie dla decyzji Consumer Goods Forum i Rady GS1 o przejściu z tradycyjnych, jednowymiarowych kodów kreskowych na nowe kody QR od GS1 do końca 2027 r. Listy intencyjne podpisały już m.in. Jeronimo Martins Polska (właściciel sieci Biedronka), Żabka, Auchan, Hebe, Carrefour Polska, MAKRO, Grupa Maspex (właściciel marki Tymbark), Czarnieckie Makarony i Dr. Oetker Polska.

Oznacza to, że w najbliższych latach coraz częściej będziemy widywać na sklepowych półkach produkty z nowymi kodami QR od GS1. W okresie przejściowym, do końca 2027 r., mogą one widnieć na opakowaniu obok tradycyjnego kodu kreskowego.

## Rewolucja, która już trwa

Przejście z kodów 1D na 2D to więcej niż technologia – to zmiana sposobu komunikacji w całym handlu. Konsument otrzymuje kompleksową wiedzę o produkcie w jednym miejscu, a marki zyskują narzędzie do budowania wiarygodności i innowacyjnego wizerunku. Do końca 2027 r. ta transformacja obejmie rynek globalnie.



PARTNER



# Taniec klimatu z konkurencyjnością

Ostatnie miesiące przyniosły zmianę w narracji wokół polityk klimatycznych. Dekarbonizacja przestała być celem samym w sobie, a stała się środkiem do innowacyjności, bezpieczeństwa czy wsparcia europejskiego biznesu

Aleksandra

## Hołownia

dziennikarka DGP

„Żyjemy w czasach omnibusów” – stwierdził wiceminister klimatu i środowiska Krzysztof Bolesta w podcaście Polityki Insight. Wyjaśnił, że chodzi o brukselski trend, aby upraszczać przepisy. „Niektórzy mówią «deregulować», ale Komisja [Europejska] bardzo nie lubi tego sformułowania. Chociaż na koniec dnia myślę, że często jest to deregulacja” – przyznał Bolesta.

Rok 2025 rzeczywiście może przejść do historii Unii Europejskiej jako czas „uproszczeń”, „deregulacji”, „korekty kursu” albo nawet „rozważniania” polityki klimatycznej i przepisów o zrównoważonym rozwoju. Dla przeciwników Zielonego Ładu – odchodzenie od „zielonego szaleństwa”. Dla zwolenników – szaleństwo odwracania się od odpowiedzi na coraz bardziej widoczne skutki zmian klimatycznych.

Ale mówienie o kryzysie klimatycznym, utracie bioróżnorodności czy potrzebie dekarbonizacji najwyraźniej stało się dla polityków ryzykowne. Narracja przesunęła się w stronę bezpieczeństwa energetycznego i wspierania europejskiego przemysłu, w tym „czystych technologii”, i zwiększania konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw.

Zmiany zachodziły zarówno na szczeblu unijnym, jak i krajowym. W niektórych przypadkach opowieść o projektach i działaniach została po prostu urozmaicona o nowe elementy, jak w przypadku projektu morskich farm wiatrowych i budowy elektrowni jądrowej, gdzie akcent stawia się obecnie na bezpieczeństwo energetyczne i udział polskich przedsiębiorstw w powstawaniu projektów, czyli tzw. local content. – Zaczyna się biało-czerwony rozdział dla polskich przedsiębiorców i polskich firm – mówił premier Donald Tusk podczas wrześniowego wydarzenia, na którym podpisywano deklarację dotyczącą zwiększenia udziału polskich firm w realizacji drugiej fazy projektów morskiej energetyki wiatrowej. Dodawał wtedy, że „nikt już więcej nie będzie rolował Polaków”.

Z kolei program odtwarzania mokradł, wcześniej przedstawiany przede wszystkim jako sposób na akumulację dwutlenku węgla i wody, latem został zaprezentowany jako projekt „dual use”, dzięki któremu Tarcza Wschód zyskałaby dodatkowy walor: tereny bagniste, przez które wrogim wojskom trudniej byłoby się przedostać.

## Zielony Ład – jest czy go nie ma?

Niektórzy politycy zdecydowanie odcięli się od wcześniejszego podejścia. Choćby Rafał Trzaskowski, który podczas kampanii prezydenckiej stwierdził, że „Zielonego Ładu już nie ma” i tłumaczył, że ochrona środowiska przestaje być priorytetowa w obliczu wojny w Ukrainie i konieczności wzmocnienia konkurencyjności. „Nie ma czegoś takiego jak Zielony Ład w postaci, o której mówiliśmy wcześniej” – tłumaczył kandydat Koalicji Obywatelskiej w rozmowie ze Sławomirem Mentzenem.

Takie postawienie sprawy miało się z prawdą, bo regulacje składające się na Zielony Ład nadal obowiązują, choć czasem w zmienionej formie. W grudniu Komisja Europejska wycofała się z zakazu rejestracji nowych samochodów spalinyowych po 2035 r., zobowiązując zamiast tego producentów samochodów do redukcji emisji dwutlenku węgla o 90 proc. Wprowadzenie systemu ETS2, czyli handlu emisjami w sektorach transportu, ogrzewnictwa i małego przemysłu, zostało przesunięte o rok – do 2028 r., co zresztą Ministerstwo Klimatu i Środowiska wymieniło jako pierwszy punkt w podsumowaniu dwóch lat rządów i „działań dla klimatu i środowiska”. Rzeczywiście, zmiana unijnego podejścia to w dużej mierze zasługa koalicji zbudowanej przez Polskę, która obawiała się skutków nagłego wzrostu kosztu m.in. ogrzewania węglem w domach. Obecnie na szczeblu unijnym trwają rozmowy o dodatkowych „bezpiecznikach” w systemie, w tym mechanizmach ograniczających możliwość nagłego wzrostu cen uprawnień.

W nowych inicjatywach Komisja Europejska zmienia narrację i coraz większą uwagę zwraca na to, jak na realizację polityki klimatycznej mogą zyskać europejskie przedsiębiorstwa. Powstał pakt dla czystego przemysłu, w którym Komisja podkreśla potrzebę wsparcia europejskiego biznesu „czystych technologii” i zapewnienia jego konkurencyjności. Kierunek to m.in. „zielone” zamówienia publiczne, luzowanie zapisów dotyczących pomocy publicznej czy zwiększanie roli kryteriów pozacenowych w przetargach. Unia chce też obniżyć ceny prądu dla przemysłu i zapewnić dodatkowe wsparcie finansowe dla sektora „czystych technologii”.

– Unia Europejska od początku popełniała błędy w komunikacji dotyczącej Zielonego Ładu. Sama nazwa koncentruje się wyłącznie na aspektach



FOT. PRZEMEK ŚWIDERSKI/REPORTER

klimatycznych i ekologicznych, pomijając fakt, że jego celem jest również wzmocnienie konkurencyjności, odporności oraz sprawiedliwości społecznej, czyli szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego. Dlatego warto poszukiwać dodatkowych argumentów przemawiających za transformacją oraz nowych sposobów jej komunikowania. Co jednak istotne, w tym roku zmieniła się nie tylko narracja wokół Zielonego Ładu, lecz także niektóre regulacje – mówi Bartosz Kwiatkowski, dyrektor Fundacji Frank Bold.

## Co się zmieniło?

Nie zawsze udawało się bowiem przekonać, że przepisy dotyczące zrównoważonego rozwoju idą w parze z konkurencyjnością. A kiedy te narracje nie tańczyły ze sobą w parze, parkiet zamieniał się w ring bokserki, a zrównoważony rozwój co do zasady przegrywał. Aby wprowadzić zmiany w dyrektywach dotyczących ESG, czyli wpływu biznesu na środowisko, odpowiedzialność społeczną i ład korporacyjny, chadecy (Europejska Partia Ludowa) po raz pierwszy zagłosowała ze skrajną prawicą, w tym Europejskimi Konserwatystami i Reformatorami, Patriotami dla Europy i Europą Suwerennych Narodów.

Zmiany dotyczyły dyrektywy o sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (CSRD) i dyrektywy w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDDD). Zostały one objęte pierwszym pakietem uproszczeniowym Omnibus, zaproponowanym w lutym przez Komisję Europejską. CSRD dotyczy przygotowania przez przedsiębiorstwa raportów niefinansowych, obejmujących kwestie związane z ESG. Z kolei zgodnie z CSDDD firmy powinny śledzić swoje łańcuchy dostaw i monitorować przestrzeganie praw człowieka oraz wpływ na środowisko.

Według dotychczasowych przepisów do przygotowania raportów zgodnych z CSRD miały być zobowiązane wszystkie duże przedsiębiorstwa oraz małe i średnie spółki giełdowe, przy czym termin na dostosowanie się do przepisów różnił się w zależności od

wielkości firmy. Po zmianach obowiązek obejmie tylko te przedsiębiorstwa, które zatrudniają powyżej 1 tys. pracowników i generują co najmniej 450 mln euro obrotu. W efekcie liczba firm, które będą podlegać pod przepisy, skurczy się o ponad 80 proc. W dodatku obowiązek został przesunięty o dwa lata, z wyjątkiem największych firm, które prezentowały raporty już w tym roku.

Z kolei w przypadku CSDDD, zamiast dotychczasowego pułapu 1 tys. pracowników i 450 mln euro obrotu, przepisy obejmą tylko firmy zatrudniające powyżej 5 tys. pracowników i generujące 1,5 mld euro obrotu. Także termin zostanie przesunięty – podczas gdy pierwsze spółki miały się dostosować do CSDDD już w 2027 r., to zgodnie z obecną propozycją termin zostanie przesunięty na lipiec 2029 r. Wprowadzono także inne zmiany, w tym zlikwidowano obowiązek wdrożenia planów transformacji klimatycznej. Nie będzie obowiązywała także zharmonizowana odpowiedzialność cywilna na poziomie unijnym.

– Ten rok był jak gwałtowne zaciągnięcie hamulca w rozpędzonym bolidzie. Przez lata pojazd nabierał prędkości, coraz więcej firm raportowało kwestie związane z ESG, czasem dobrowolnie, a czasem na podstawie dyrektywy NFRD dotyczącej sprawozdawczości niefinansowej, obowiązującą duże podmioty uznane za jednostki zainteresowania publicznego – mówi Aleksandra Majda, wiceprezesa stowarzyszenia ESG Impact Network. Jej zdaniem nowe regulacje dawały szansę na uporządkowanie procesu, ograniczenie greenwashingu (fałszywe budowanie ekologicznego wizerunku firmy), ujednoczenie danych i ułatwienie ich porównywalności. Motywowały też przedsiębiorstwa do dostrzegania obszarów wcześniej pomijanych, takich jak inwestycje w odnawialne źródła energii czy polityki pracownicze.

– Bolid jechał wciąż w tym samym kierunku. Być może czasem zbyt szybko, przy nadmiarze szczegółowych i skomplikowanych wskaźników (ESRS – Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju) czy konieczności szybkiego wdrażania kosztownych audytów – przyznaje

Majda. Jej zdaniem uproszczenia były dobrym pomysłem, ale obecne zmiany określiłaby raczej mianem „całkowitej deregulacji”.

## Złoty środek

Bartosz Kwiatkowski określa rok 2025 mianem straconego. – W poprzedniej kadencji Parlamentu Europejskiego udało się wypracować wiele ambitnych regulacji, które miały poprawić nie tylko stan środowiska, lecz także konkurencyjność gospodarki. Dużo mówiło się wówczas o efekcie brukselskim, dzięki któremu rozwiązania klimatyczne były wdrażane również poza Europą. Po Omnibusie obawiam się jednak, że to nie zagraniczne przedsiębiorstwa będą dostosowywać się do europejskich standardów sprawozdawczości, aby sprzedawać swoje produkty na naszym rynku, lecz europejskie firmy będą zmuszone podporządkować się standardom zrównoważonego raportowania tworzonym obecnie w Chinach – podkreśla Kwiatkowski. Dodaje, że „zmiany wprowadzane pod dyktando innych”. Wskazuje przy tym na strategię bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych oraz dochodzenie międzynarodowej grupy śledczej SOMO. W strategii USA czytamy o odrzuceniu „katastrofalnych ideologii «zmian klimatycznych» i «zeroemisyjności», które bardzo zaszkodziły Europie, zagrażają USA i subsydiują naszych przeciwników”. Z kolei SOMO wskazało, że 11 dużych międzynarodowych przedsiębiorstw, przede wszystkim amerykańskich, w tym ExxonMobil czy Chevron, współpracowało, by rozmontować europejskie regulacje dotyczące CSDDD.

Nie oznacza to jednak, że europejskie przedsiębiorstwa były przeciwne uproszczeniom. – Biznes postrzega unijne regulacje jako nadmiarowe, zbyt szczegółowe i nakładające nadmierne obciążenia sprawozdawcze, które zniechęcają firmy do prowadzenia działalności w UE – mówi Jakub Safjański, dyrektor departamentu energii i gospodarki obiegu zamkniętego w Konfederacji Lewiatan. Podkreśla, że działania zmierzające do ograniczenia biurokracji są wspierane przez środowiska biznesowe, ponieważ oznaczają niższe koszty i mniejsze obciążenia, a także brak konieczności zatrudniania dodatkowych osób do obsługi kolejnych procesów administracyjnych. – Europa chciała być globalnym liderem w zakresie dekarbonizacji, jednak ostatecznie może się okazać, że nie będzie to dla innych krajów ani potrzebne, ani inspirujące – dodaje Safjański. Ale jego zdaniem strategia dekarbonizacyjna może być korzystna dla przedsiębiorstw, bo pozwala lepiej rozpoznać własne zasoby, ryzyka i możliwości optymalizacji działalności, np. poprzez oszczędność energii czy wody. Problem w tym, że – jak zaznacza – niektóre firmy wolą wdrażać takie rozwiązania dobrowolnie, a nie pod przymusem. Firmy zwracają uwagę na dodatkowe koszty, jakie muszą ponosić na usługi prawne i consultingowe. – Potrzebny jest więc dialog, aby znaleźć złoty środek między deregulacją a sprawozdawczością – podkreśla Safjański.

## Za dużo niepewności

Stanowisko europejskich firm nie było jednoznaczne. Niektóre apelowały o uproszczenia i jeszcze dalej idącą deregulację, inne – aby trzymać się ustalonych zasad. Przepisów dotyczących zrównoważonego rozwoju bronili także niektórzy ekonomiści, naukowcy, organizacje pozarządowe czy byli przedstawiciele administracji, którzy wysyłali pisma sprzeciwiające się rozważaniu przepisów. Tym, co niepokoiło ludzi w przedsiębiorstwach, była jednak niepewność – często do ostatnich chwil.

Skrajnym przykładem jest rozporządzenie EUDR, mające ograniczyć globalne wylesianie. Zgodnie z jego zapisami europejskie przedsiębiorstwa muszą kontrolować pochodzenie niektórych surowców, takich jak olej palmowy, soja, kakao, kawa czy drewno, aby na rynek unijny nie trafiały produkty przyczyniające się do degradacji lasów.

Przepisy przyjęte w 2023 r. miały obowiązywać od grudnia 2024 r., lecz termin przesunięto na grudzień 2025 r. Część przedsiębiorstw apelowała o kolejne odroczenie i uproszczenie systemu, inne przygotowywały już procedury gromadzenia danych, by sprostać wymaganiom. Ostateczna decyzja zapadła dopiero w drugiej połowie grudnia, niecałe dwa tygodnie przed potencjalnym wejściem przepisów w życie. Obowiązki zostały więc przesunięte co najmniej o jeszcze jeden rok.

Aleksandra Majda ocenia, że sytuacja wokół EUDR była absurdalna i obnażyła niestabilność oraz nieprzewidywalność unijnego prawa, a firmy poważnie traktujące przepisy straciły pewność wobec konkurencji, która nie planowała dostosować się na czas. – To może wpłynąć na podejście przedsiębiorstw w przyszłości. Po co wdrażać nowe procedury, skoro do ostatniej chwili nie ma pewności, że przepisy rzeczywiście wejdą w życie? – pyta Majda. Zaznacza przy tym, że świat i ryzyka klimatyczne pozostały niezmiennie, zmieniały się jedynie narracje polityków.

Z kolei Dariusz Dybka, główny doradca związku pracodawców Business & Science Poland w Brukseli, podkreśla, że „Omnibus” i „konkurencyjność” były w tym roku ulubionymi hasłami Komisji Europejskiej, ale nie oznacza to rezygnacji z polityk transformacyjnych. – Obserwaliśmy wiele uproszczeń i prób odpowiedzi na przewagi konkurencyjne Stanów Zjednoczonych i Chin. Nie znaczy to jednak, że klimat zniknął z agendy – zaznacza. Przypomina, że instytucje unijne uzgodniły cel klimatyczny na 2040 r., zakładający 90-procentową redukcję emisji, z możliwością częściowego rozliczenia zobowiązań poprzez kredyty węglowe oraz z klauzulą rewizyjną, która pozwala na złagodzenie celu w przyszłości.

– Po przyjęciu celu na 2030 r. pojawiła się fala regulacji. Teraz może być podobnie, ale trzeba uważać, by nie powtórzyć błędu tworzenia zbyt skomplikowanych przepisów, które później trzeba upraszczać – ostrzega Dybka. Jego zdaniem przyszłe polityki sektorowe powinny od początku łączyć kwestie klimatyczne z przemysłowymi oraz uwzględniać konkurencyjność, tak aby uniknąć kolejnego roku „omnibusów”. ©©

# Strategiczne pierwiastki

## Zapewnienie dostaw metali ziem rzadkich będzie wymagało inwestycji

Anjani

## Trivedi

globalna korespondentka ds. biznesu w redakcji The Economist

W 2025 r. w centrum uwagi znalazły się mało znane substancje, nazywane metalami ziem rzadkich, czyli grupa 17 pierwiastków niezbędnych do produkcji różnych urządzeń – od smartfonów po silniki elektryczne. Chiny, kontrolujące produkcję i eksport tych pierwiastków (chińskie firmy dostarczają niemal 70 proc. rudy, z której są one pozyskiwane, i ponad 90 proc. surowców rafinowanych), wykorzystają tę przewagę jako broń. Jednak również inne kraje zaczęły tworzyć własne łańcuchy dostaw, a w 2026 r. Zachód zwiększy wysiłki w celu uniezależnienia się od chińskiej dominacji w tej sferze.

Aby zmniejszyć zależność Stanów Zjednoczonych od Chin, w 2025 r. prezydent Donald Trump nakazał swojemu Departamentowi Obrony wykupienie udziałów w MP Materials, niewielkiej amerykańskiej firmie zajmującej się wydobyciem metali ziem rzadkich i produkcją magneśców. Dzięki tej transakcji przedsiębiorstwo pozyskało finansowanie ze strony dwóch amerykańskich banków – Goldman Sachs i JPMorgan. Amerykańska kontrofensywa miała więc efektywny początek, jednak realne ograniczenie zależności USA od Chin w zakresie metali ziem rzadkich, niezbędnych w przemyśle zbrojeniowym, np. w produkcji samolotów wojskowych czy systemów radarowych, będzie wymagało czasu. Stany Zjednoczone w dalszym ciągu cztery piąte swojego zapotrzebowania na metale ziem rzadkich pokrywają w Chinach i są szczególnie uzależnione



od tego kraju, jeśli chodzi o pierwiastki ciężkie wykorzystywane do budowy silników i półprzewodników.

Wzrost inwestycji obserwowany jest w innych krajach wydobywających metale ziem rzadkich. Cena akcji australijskiego producenta Lynas gwałtownie wzrosła, a w sierpniu firma poinformowała, że zamierza pozyskać ponad 500 mln dolarów na dalszy rozwój. W październiku z kolei przedstawiła plany zainwestowania w zakład przetwórczy w Malezji. Australijska firma Hastings Technology oraz Wyloo – przedsiębiorstwo prowadzone przez Andrew Forresta, australijskiego miliardera z branży górniczej, ogłosiły w lutym inwestycję w projekt dotyczący wydobycia metali ziem rzadkich w Australii Zachodniej. Natomiast przedsiębiorstwa z Kanady i Japonii zaangażowały się w eksploatację złóż pierwiastków ziem rzadkich w Namibii.

Poza zwiększaniem inwestycji zachodnie firmy w 2025 r. podejmowały wiele starań, aby zapewnić dostawy magneśców trwałych spoza Chin. Szwedzko-szwajcarska firma ABB połączyła siły z Noveon Magnetics z Teksasu w zakresie produkcji mocnych magneśców. Technologiczny gigant Apple nawiązał umowę o współpracy o wartości 500 mln dolarów z MP Materials, aby wytwarzać magneśy z metali ziem rzadkich pozyskiwanych z odpadów.

Alternatywnym rozwiązaniem jest nowa technologia niewymagająca stosowania pierwiastków ziem rzadkich. Gdy w 2010 r. Chiny zakazały eksportu tych metali do Japonii, japoński producent stali Daido Steel oraz koncern motoryzacyjny Honda opracowały ciężki magneś do produkcji silników samochodów hybrydowych niezawierający metali ziem rzadkich. Segment Daido odpowiedzialny za produkcję magneśców zamierza do 2030 r. potroić wyniki sprzedaży z 2022 r.

Chińskie firmy nie pozostają jednak w tyle. Yunsheng wprowadził technologię podwójnego stopu do produkcji magneśców, dzięki czemu wymagają one mniejszej ilości metali ziem rzadkich. Chiny zwiększają również produkcję w Bayan Obo w Mongolii Wewnętrznej, jednym z największych na świecie zakładów wytwarzania pierwiastków ziem rzadkich. W wielu branżach przemysłowych Chiny od dziesięcioleci próbują dogonić Zachód, jednak w przypadku metali ziem rzadkich to Zachód stara się nadrobić zaległości. ©©

From The World Ahead, 2026 © 2025  
The Economist Newspaper Limited.  
All rights reserved

# Uważamy za słuszne to, czego pragniemy

Konsumujemy więcej niż 100 lat temu, a w tym czasie planeta nie urosła ani o centymetr. To jest prosta rzecz, którą da się wytłumaczyć dziecku: niekończący się wzrost bazujący na skończonych zasobach jest niemożliwy

Ze Zbigniewem

## Bohdanowiczem

rozmawia Anita Dmitruczuk

Patrząc globalnie, 2025 r. był trzecim najcieplejszym rokiem w historii pomiarów. Nikt nie wydaje się tym szczególnie przejęty. 2025 r. był dla mnie rokiem pogłębiającego się rozdzwiku pomiędzy opinią społeczną a opinią ludzi, których praca wymaga od nich, żeby prognozowali przyszłość, bo są odpowiedzialni za jakiś fragment rzeczywistości w swoich przedsiębiorstwach. Według Eurobarometru przekonanie, że zmiana klimatu czy kryzys ekologiczny to coś, czym należy się przejmować, systematycznie spada. Jednocześnie mamy naukowców, którzy są coraz bardziej przejęci, a chwilami bezradni, bo uważają, że publika jest nieprzygotowana na wnioski z analizy danych dotyczących zmiany klimatu. A wraz z nimi środowisko globalnych liderów z biznesu, polityki, organizacji międzynarodowych. Przykładem jest ankieta przeprowadzona wśród uczestników Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. Po pierwsze, ocenili oni, że w bliskiej przyszłości ryzyko wystąpienia globalnych kryzysów będzie zdecydowanie rosnąć. Po drugie, na szczycie listy prawdopodobnych i dotkliwych zagrożeń w perspektywie 10 lat pojawiły się aż cztery ryzyka środowiskowe (ekstremalne zdarzenia pogodowe, załamanie ekosystemów, zmiana klimatu, niedobory surowców naturalnych). Czyli w ocenie uczestników forum w Davos będą ważniejsze niż zagrożenia ekonomiczne, geopolityczne, społeczne, technologiczne.

I co z tego wynika? To, że przynajmniej w środowisku biznesowym przestaliśmy postrzegać zmianę klimatu jako pełzające ryzyko, które ewentualnie dotknie nasze prawnyki, w związku z czym nie bardzo musimy się nim przejmować, prowadząc bieżącą działalność. Ostatnie lata to duże przyspieszenie zmiany klimatu, czemu nie towarzyszy jednak równie szybka zmiana ogólnej świadomości społecznej. Sprzyja temu kolejny widoczny w mijającym roku trend w postaci nasilenia dezinformacji. Egzotyką jest już raczej zaprzeczanie zmianie klimatu, bo ta coraz częściej jest widoczna gołym okiem, jednak budowanie dezinformacji wokół tego, że nie wiemy wszystkiego na temat jej przyczyn, a już szczególnie skutków, jest powszechne. A skoro nie wiemy wszystkiego, to racjonalne

jest zachowanie ostrożności wobec nowych prób ograniczenia emisji czy dotkliwych czasami polityk itd. Zasiłana wątpliwość uzasadnia niepodjęcie pochopnych ruchów, skąd prosta droga do racjonalizowania nierobienia niczego czy też robienia tego, co zwykle. Odsuwanie w czasie działań pracuje tymczasem na naszą niekorzyść, bo „to, co zwykle” doprowadziło nas do momentu, w którym jesteśmy.

No dobrze, to weźmy taki KPEiK, czyli rządową strategię transformacji. Między scenariuszem „robimy to, co teraz” a scenariuszem przyspieszonej transformacji jest różnica 0,7 bln zł i tylko 10 proc. w emisji CO<sub>2</sub>. Pytanie: warto? Uniknięte emisje dają nam więcej czasu, którego dziś nie mamy. Łatwo jest powiedzieć, że nasze cięcia emisji są kosztowne, a jednocześnie są kroplą w morzu globalnych potrzeb i w związku z tym nie powinniśmy inwestować w cięcia, tylko do zmiany się przystosować. Ale to, że różnica między dwoma scenariuszami wynosi te 10 proc., nie oznacza, że tak samo groźniejsze będą skutki. Jeśli na serio zaczniemy się przystosowywać do zmiany klimatu, to szybko odkryjemy, że każde ograniczenie tego zjawiska daje nam oszczędności w porównaniu z kosztem adaptacji.

Ale taki sposób rozumowania był widoczny m.in. w liście, który napisał m.in. Donald Tusk do Ursuli von der Leyen w sprawie rezygnacji z zakazu silników spalających od 2035 r. Parafrazując: koszt polityczny będzie wyższy niż zysk klimatyczny.

Umówmy się, że zamiana celu ograniczenia emisji o 100 proc. na ograniczenie o 90 proc. nie oznacza przewrotu kopernikańskiego w polityce klimatycznej, a tylko pozwala złagodzić koszt polityczny. To ustępstwo o jeden krok. Mamy taką politykę klimatyczną, jakie mamy społeczeństwo. Politycy nie mogą ignorować postaw społecznych i też czytają badania opinii. Ignorowanie ich oznaczałoby dla nich zawodowe samobójstwo, puste miejsce zajęliby populisci. W Europie widać dziś, że kierunek jest taki, by mniej mówić o polityce klimatycznej, a więcej o konkurencyjności gospodarki poprzez transformację. Z jednej strony to odbicie postaw

społecznych i błędów komunikacyjnych przy wdrażaniu Zielonego Ładu, a z drugiej racjonalna kalkulacja, że nie ma od tego odwrotu, także z powodów gospodarczych.

Biznes chyba nie ma problemu z akceptacją zmian związanych z transformacją tam, gdzie są one opłacalne ekonomicznie. Ale mam wątpliwości, czy metody liczenia kosztów środowiskowych spotkałyby się z tak powszechną akceptacją jak czysto biznesowa kalkulacja zysków i strat.

Kluczowym problemem nie jest, jak to liczyć, tylko co zrobić, żeby środowisko czy klimat nie były rozważane osobno od zagadnień gospodarczych. Środowisko jest podstawą gospodarki. To przestrzeń, w której i dzięki której ona w ogóle funkcjonuje. Na planecie o określonych rozmiarach i o ograniczonych zasobach nie da się nieustannie mieć wzrostu gospodarczego. To jest dość oczywiste. Problem polega na tym, że nie wiemy dokładnie, kiedy te granice wzrostu przekraczamy i co wtedy konkretnie nastąpi. Lubimy planować w krótszej, a nie dłuższej perspektywie i bezpiecznie czujemy się wtedy, gdy robimy coś tak, jak zwykle to robiliśmy, a przy ważnych decyzjach czy dużych inwestycjach generalnie mamy skłonność do unikania ryzyka. Żeby przeprowadzić transformację, mamy technologie i dobre przykłady. Bariera jest często mentalna.

Dla nowych technologii również nie uwzględniamy wszystkich kosztów środowiskowych, tylko odsuwamy je z pola widzenia. Nie widzimy skutków wydobycia kobaltu, litu czy metali ziem rzadkich.

Jeśli uznamy, że istotą transformacji jest zamiana wydobycia paliw kopalnych na wydobycie określonych metali, to szybko dojdziemy do wniosku, że tempo wzrostu ich wydobycia powinno być na takim poziomie, jak w pierwszych dekadach po II wojnie światowej, kiedy światowa gospodarka rosła najszybciej. Oczywiście to jest niewykonalne z uwagi na ograniczenia geofizyczne i ekonomiczne. Nie da się podwajać wielkości gospodarki co 20 czy 30 lat, bo niezależnie od tego, czy wydobywamy paliwa kopalne czy metale, zasobów nam w końcu zabraknie. Ratunkiem, w którym szukamy nadziei, jest więc ponowne wykorzystanie wydobytych surowców, planowanie produkcji razem z całym cyklem życia produktu oraz rozwijanie technologii i zwiększanie wydajności.

To proszę podać przykład przełomu technologicznego, który zwiększył wydajność produkcji i zaowocował samoograniczeniem się.

Pałupka efektywności rzeczywiście istnieje. Wiem, że mogę spotkać się z krytyką, ale powtórzę jeszcze raz: nie możemy traktować jako tabu tego, że niekończący się wzrost bazujący na skończonych zasobach jest niemożliwy.

Kiedy trwał Mundial 2022 w Katarze, populacja osiągnęła 8 mld i ta informacja jakoś przeszła bez echa. Kolejny miliard przybył w ciągu kilkunastu lat, ludzie konsumują więcej niż 50 czy 100 lat temu, a w tym czasie planeta jakoś nie urosła ani o centymetr. To jest prosta rzecz, którą da się wytłumaczyć dziecku, że to nie może trwać wiecznie.

Próbą przełożenia tego na język biznesu były badania Williama Nordhaus.

Nordhaus pokazywał, dlaczego nie opłaca nam się ograniczać zmiany klimatu. Twierdził, że jeśli zintensyfikujemy rozwój gospodarczy, to w przyszłości będziemy bogatsi i łatwiej będzie nam ponieść koszty transformacji. To wybitny ekonomista, laureat Nagrody Nobla z 2018 r., który podjął próbę integracji wiedzy ekonomicznej, przyrodniczej i klimatycznej. Jednak model, który zastosował, zawiera wiele uproszczeń, a wniosek, do którego dotarł, czyli optimum na poziomie wzrostu globalnego ocieplenia do 4 st. C, jest granicą, która zdaniem naukowców zajmujących się tematem klimatu oznacza niekontrolowane, niemożliwe już do zatrzymania zmiany, które zagrażają życiu na planecie takim, jakim je znamy.

Ale ekonomiści są bardzo różni i już w latach 70. mieliśmy idee gospodarki w stanie stacjonarnym, czyli takiej, gdzie stabilizujemy przepływ surowców i energii, ale staramy się szukać efektywności. Mieliśmy też ekonomistów skupionych wokół Klubu Rzymskiego, którzy starali się określić granice wzrostu. Rozumiem, dlaczego Nordhaus jest tak często przywoływany – po prostu uważamy za słuszne to, czego pragniemy.

W ekonomii nie brakuje nam metod ani języka opisu. Brakuje myślenia systemowego o zależnościach bardziej skomplikowanych niż te oczywiste. Tym, że jeśli A rośnie, to B rośnie lub spada, nikomu nie wytłumaczymy stopnia, w jakim przeciążamy planetę. Jeśli już przywołujemy Nordhaus, to warto dodać, że fizycy i biolodzy, czyli ludzie, dla których świat nauki zakłada mozaikę zależności i sprzężeń zwrotnych, mogą się tylko zadziwić, jak da pomocą tak prostego wzoru, który proponuje Nordhaus, można próbować opisać złożoność świata. To wobec tej złożoności musimy wykazać pokorę. I to we własnym interesie. A to ostatecznie kategoria ekonomiczna. ©



FOT. ARTUR TRACZYK /MATERIAŁY PRASOWE

Zbigniew

Bohdanowicz

doktor nauk ekonomicznych z Fundacji Edukacji Klimatycznej oraz Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego, związany z Uniwersytetem Warszawskim i Uniwersytetem SWPS

# Mniej hurraoptymizmu, więcej technopatriotyzmu

Musimy zdobyć się na minimum zgody wokół spraw najważniejszych – bezpieczeństwa czy polityki energetycznej

Mateusz

## Morawiecki

Piszę ten tekst pod koniec adwentu – czasu oczekiwania na Boże Narodzenie. I mam wrażenie, że przeżywamy w tej chwili coś w rodzaju podwójnego adwentu. Bo w wymiarze geopolitycznym, technologicznym, cywilizacyjnym również jesteśmy w okresie wielkiego oczekiwania, międzyepoki. Idą zmiany, część z nich widzimy gołym okiem, ale najważniejsze strukturalne przesunięcia wciąż przed nami. Samo czekanie jednak nie wystarczy. Trzeba się dobrze przygotować na przyszłość, która nadchodzi.

Zacznijmy od tego, co boleśnie uświadocznili odchodzący rok, a co wciąż w Polsce trudno niektórym przyjąć. Zarówno globalizacja, jak i demokracja liberalna nie są dane raz na zawsze. Na tych dwóch filarach został zbudowany dobrobyt świata zachodniego, ale „produktem ubocznym”, zwłaszcza ostatnich 30 lat, był wzrost potęgi Chin. Mówiąc wprost: globalizacja nigdy nie była ewangelią, misją humanitarną Waszyngtonu. Była systemem, który Ameryce się opłacał. Dziś, w zmienionych warunkach globalnej konkurencji, taki model już się nie kalkuluje. I dlatego ulega zmianie.

Benevolent hegemony (życzliwa hegemonia) dobiegła końca. Zasadniczym celem opublikowanej niedawno Narodowej Strategii Bezpieczeństwa USA (NSS) jest zmniejszenie obciążeń wynikających z rozległej obecności sił amerykańskich w trzech teatrach geostrategicznym jednocześnie (Indo-Pacyfik, Bliski Wschód, Europa), podporządkowanie polityki zagranicznej priorytetem wewnętrznym (America First) oraz utrzymanie władzy innymi metodami: opierając się na przewadze technologicznej i finansowej. Nowe reguły będą bazować na – jak to określa strategia – równowadze, wzajemności i sprawiedliwości. Innymi słowy, to koniec ery „globalnego policjanta”. Nowy kierunek będzie służył budowie bloku państw współpracujących i wykluczaniu tych, którzy chcą „jechać na gapę” i nie odwzajemniają zobowiązań.

Fragment poświęcony Europie może budzić wiele pytań o przyszłość. Ale niestety to nie nowa strategia USA uczyniła Europę regionem o słabnącym znaczeniu gospodarczym. To konsekwencja ostatnich trzech dekad, a zwłaszcza ostatnich lat fatalnych rządów lewicowych i neoliberalnych unijnych elit. Przykro to pisać, ale dzisiejsza sytuacja odzwierciedla słabość, na którą Europejczycy sami zapracowali. To efekt oddawania marży, polityki Zielonego Ładu,

polityki migracyjnej, wygaszania rodzimego przemysłu, utraty zdolności technologicznych i tchórzliwej wiary, że inni będą chronić nasze interesy skuteczniej niż my sami. Brutalna prawda jest taka, że Europa nie jest już traktowana równorzędnie, bo przez lata nie działała tak, jak partner działać powinien.

## Nowy regionalizm

W tym kontekście szczególną kwestią pozostaje rosyjskie zagrożenie i dalszy przebieg wojny na Ukrainie. W dokumencie pojawia się postulat „przywrócenia stabilności strategicznej z Rosją”. To, co z perspektywy NSS – podporządkowanej logice rywalizacji USA–Chiny – może wydawać się uporządkowaniem priorytetów, z perspektywy Polski i Europy jest trudne i rodzi pytania. Rosja nie jest i nie będzie partnerem, na którym można oprzeć jakikolwiek trwały układ. To państwo, którego przewidywalność zasada się wyłącza na przemoc, autorytaryzm i imperialnych ambicjach.

Co więc powinna zrobić Polska? Relacje transatlantyckie zmieniają warunki, ale nie zmieniają swojego strategicznego znaczenia. W obecnej sytuacji wylania się kilka obszarów, w obrębie których możemy skutecznie lewarować naszą geostrategiczną pozycję. Obserwujemy bowiem, powtórzę, koniec naiwnej globalizacji i świt nowego regionalizmu.

Rok 2026 będzie kolejnym rokiem kształtowania się multipolarnego układu sił, w którym bloki państw będą tworzyć swoje (często nowe) założenia gospodarcze i szlaki handlowe. Dlatego chcę podkreślić: nasze bezpieczeństwo i nasz rozwój będzie w najbliższej przyszłości zależeć od tego, w ilu formatach gospodarczo-politycznych (od Skandynawii po Turcję, od Korei Południowej po Bliski Wschód) uda nam się brać czynny udział i w ich ramach tworzyć przestrzeń do realizacji własnych celów. Potrzeba mocnego zaangażowania na europejskiej osi północ-południe, od Skandynawii po Turcję i Ukrainę. Trzeba też przebudować relacje i oczekiwania wobec USA i nade wszystko należy pilnie budować własną siłę odstraszania i odporność finansowo-militarną.

W świecie, w którym trzeba szukać nisz i obszarów specjalizacji, Polska dysponuje zasobami, które może rozwinąć w spójny infrastrukturalny ekosystem: od CPK przez porty po wielowarstwową infrastrukturę cargo – zaczynając od LNG, kolei i logistyki intermodalnej, a kończąc na hubach przeładunkowych obsługujących handel Północ–Południe. To układ, który pozwala budować efekt

skali i tworzyć wysoką rentowność i realną marżę – zarówno gospodarczą, jak i geostrategiczną. Polska może – a skoro może, to w obecnej sytuacji musi – stać się multisektorowym hubem regionu, bramą nowej Europy.

Jednego musimy być przy tym świadomi. Nikt naszych problemów nie rozwiąże za nas. Sprawy Europy są w pierwszej kolejności sprawami Europy. A sprawy Europy Środkowej i flanki wschodniej NATO są sprawami Europy Środkowej i flanki wschodniej NATO. W szczególności kwestia bezpieczeństwa to nasz narodowy obowiązek. Poza powodem pryncypialnym jest również powód pragmatyczny. Tylko silny sojusznik, umiejący rozgrywać własną grę i stabilizujący sytuację w regionie, to sojusznik, który będzie traktowany po partnersku.

Dlatego musimy wejść na kolejny poziom budowy suwerenności. Nie możemy myśleć o obronie tylko w kategoriach kupowanego sprzętu czy obecności sojuszników – choć oba elementy są ważne. Musimy przejść do fazy aktywnego odstraszania, które opiera się na nowych zdolnościach defensywnych i ofensywnych. Tylko tak możemy „nabrać masy”, budować odporność i pozycję negocjacyjną zarazem. Zwłaszcza że w najbliższych latach przyjdzie nam negocjować z wieloma graczami jednocześnie.

Moje pokolenie ukształtowało się w modelu unipolarnym – zogniskowanym wokół USA, który łączył globalizację z demokracją liberalną i amerykańskim parasolem bezpieczeństwa. III RP była dzieckiem tego porządku. Jechaliśmy tą autostradą przez trzy i pół dekady – dziś ta autostrada się kończy i dalej trzeba ruszyć własną drogą.

Jednym z najważniejszych wyzwań dla Polski w najbliższym czasie jest oswajanie samotności strategicznej. Nie chodzi o podważenie sensu sojuszy, ale świadomość, że nie wszystkie nasze interesy są tożsame z interesami sprzymierzeńców i że własny rachunek strategiczny trzeba prowadzić samodzielnie.

## Lekcje dla Polski

Dużo uwagi poświęcam tu kwestiom bezpieczeństwa rozumianego przez pryzmat geopolityki. One bowiem wyznaczają dziś horyzont działania wszystkich innych dziedzin – także polityki rozwojowej i gospodarczej. W świecie, którego podstawy ulegają głębokim przeobrażeniom, zewnętrzni patroni się wycofują, a dotychczasowe gwarancje tracą na wiarygodności, trzeba inwestować we własne silniki wzrostu. Dziś ta-

kim silnikiem jest sektor obronny – a dokładniej dual-use, czyli technologie o jednoczesnym zastosowaniu wojskowym i cywilnym. To właśnie ten obszar jest obecnie wielkim tygłem innowacji.

Dual-use zwraca się podwójnie: w bezpieczeństwie i w konkurencyjności gospodarki. Znaczna część tego ekosystemu może powstawać w Polsce, tworząc miejsca pracy i potencjał eksportowy. Rewolucja dronowa jest tu modelowym przykładem: mamy zasoby, położenie i unikalną szansę partnerstwa defence-tech z Ukrainą – od bezpiecznego zaplecza B+R, przez szybkie testy w terenie, po deregulację i uruchomienie prywatnego kapitału. W takich wyborach rozstrzyga się dziś realna miara siły państwa.

A skoro już o tym mowa: czas zdyć z piedestału naiwną narrację o „dwudziestej gospodarce świata”. To dobra opowieść ku pokrzepieniu serc, ale słaba diagnoza. Owszem, cieszymy się przez chwilę tym sukcesem ostatnich 36 lat, ale miejmy też świadomość zaszytej w nim słabości. PKB mierzy przepływ, nie zasób, nie majątek, nie know-how, nie technologie. Tymczasem o realnej sile gospodarczej państw decyduje przede wszystkim „stock”: kapitał, technologia i zdolność do przechwytywania zysków, generowania marży. Na „flow” naszej dwudziestej gospodarki świata zarabia całkiem sporo zagraniczny kapitał, a w mniejszym stopniu polskie firmy. Krótko mówiąc: więcej środków z Polski wypływa, niż do niej wraca. Odwrócenie tego trendu to jedno z kluczowych zadań nadchodzącej dekady. Potrzebujemy zatem mniej hurraoptymizmu, a więcej technopatriotyzmu; mniej abstrakcyjnych celów, w tym odrealnionych celów klimatycznych, a więcej konkretnych misji technologicznych i gospodarczych.

Ale bez strategii to wszystko pozostanie niemożliwe. Tymczasem obecny rząd ugrzązł w stanie trwałej niewydolności strategicznej. Rok 2026 może być ostatnim momentem, by ten deficyt nadrobić. Wiąże się to z trudnymi decyzjami – w energetyce, w przemyśle. A ponadto żadna strategia się nie powiedzie, jeśli Polska pozostanie wewnętrznie pęknięta. Polaryzacja paraliżuje instytucje i osłabia zdolność działania. Musimy zdobyć się na minimum zgody wokół spraw najważniejszych – bezpieczeństwa czy polityki energetycznej.

Powtórzę: potrzebujemy wielkiej strategii państwa polskiego. Dopiero w jej ramach możemy nie tylko reagować na zmiany, lecz także je współkształtować. Ale mam dobrą wiadomość: jak pisała ekonomistka Mariana Mazzucato, innowacje nie rodzą się same z siebie, ale często przy okazji rozwiązywania wielkich problemów. A tych dziś nam nie brakuje. Dlatego tylko synergia silnego, ambitnego państwa i konkurencyjnego wolnego rynku może przynieść efekty, których Polska potrzebuje. ©



FOT. KPRM/MATERIAŁY PRASOWE

Mateusz

Morawiecki

premier RP w latach 2017–2023

# Renesans atomu

Jeśli potwierdzą się zapowiadane harmonogramy światowych inwestycji, 2026 rok przyniesie największą od prawie 40 lat ekspansję energetyki jądrowej

Marceli

## Sommer

dziennikarz DGP

Według ośrodka badawczego BloombergNEF w rozpoczynającym się właśnie roku ma zostać uruchomionych 15 nowych reaktorów o łącznej mocy ok. 12 GW. Statystyki te wyrażą kontrastującą z bilansem 2025 r., kiedy to – w tle toczących się już debat o atomowym renesansie – do sieci przyłączono mniej niż 2 GW nowych mocy jądrowych, za to ostatecznie wyłączono z eksploatacji prawie 3 GW, a pracę kilku kolejnych reaktorów wstrzymano przynajmniej do czasu przedłużenia licencji. Do końca dekady spodziewane jest uruchomienie ponad 50 bloków jądrowych – wynik, na który ostatnio trzeba było czekać prawie dwa razy dłużej.

Ostatni moment, kiedy na świecie udało się doprowadzić do większej niż planowana fali przyłączeń, nastąpił pod koniec lat 80. Wówczas to, w dużej mierze siłą rozpędu, do szczęśliwego finału „dotoczyła się” budowa dziesiątek inwestycji inicjowanych w latach poprzedzających katastrofę czarnobylską. Przytłaczająca większość z nich zasila odbiorców w zachodniej Europie, Stanach Zjednoczonych, Japonii i Kanadzie – w tamtym czasie niekwestionowanych liderów technologii jądrowych. I jeśli dziś można mówić o oczekiwaniu na jądrowe odrodzenie, to dotyczy ono przede wszystkim właśnie tego grona, niegdyś wiodących ośrodków, reprezentujących szeroko pojęty świat zachodni.

## Cienie Czarnobyla i Fukushima

Tym, co najmocniej zaburzyło ostatnie dekady, jest bowiem nie tyle atrakcyjność technologii czy ogólna kondycja branży, ale geopolityka. Mimo wydarzeń z Czarnobyla z 1986 r. i Fukushima z 2011 r., na kryzys nie mogą narzekać Chiny ani Rosja. W Chinach przez ostatnie 15 lat uruchamiano średnio trzy reaktory jądrowe rocznie. Niezłe radził sobie też Rosatom, który finalizował w tym samym czasie mniej więcej jedną jednostkę rocznie (niemal połowę na rynkach eksportowych).

Całemu zachodniemu przemysłowi jądrowemu, na który składały się akty-

wa wielu krajów, na czele z USA i Francją, udało się tymczasem od początku bieżącej dekady doprowadzić do końca jedynie (i to w ogromnych bólach) trzy ciągnące się od wielu lat projekty: dwa reaktory w amerykańskiej elektrowni Vogtle i po jednym we Francji oraz w Finlandii. W całym zaś poprzednim dziesięcioleciu reaktorów zachodniej konstrukcji udało się uruchomić siedem. Przy czym sześć z nich wybudowano w Chinach, a jedyny zrealizowany w USA wyjątek potwierdzający regułę był odmrożonym po przerwie projektem z lat 70. W krajach geopolitycznie bliskich Zachodowi nieco lepiej radził sobie jedynie przemysł południowokoreański, który od czasu Fukushima ukończył siedem reaktorów we własnym kraju i cztery kolejne poza swoimi granicami.

## Rozpęd dopiero w latach 40. XXI w.

Z tego punktu widzenia najbliższy rok nie będzie jeszcze początkiem nowej epoki. Z ponad 60 reaktorów będących w budowie na całym świecie prawie połowa znajduje się w Chinach, podium dopełniają zaś Rosja i Indie. Po cztery reaktory budują się w Turcji i Egipcie, które zdecydowały się na zakup technologii rosyjskiej. Rosatom jest też dostawcą jedynego bloku powstającego obecnie w Unii Europejskiej, który powinien rozpocząć pracę w 2026 r. – w słowackiej elektrowni Mochovec. Dwa projekty, które mają szansę przynieść względnie szybkie owoce za oceanem, to przedsięwzięcia polegające na restarcie przedwcześnie wygaszonych (z punktu widzenia możliwości technicznych) reaktorów w elektrowniach Palisades i Three Mile Island.

W Polsce możemy mieć nadzieję na skonkludowanie – oby na korzystnych dla kraju warunkach – negocjacji z amerykańskim konsorcjum (Westinghouse i Bechtel) w sprawie kontraktu na budowę elektrowni na Pomorzu, pierwsze zamówienia na kluczowe komponenty i rozpoczęcie przygotowań terenu budowy. Na dobre ruszyć powinno też postępowanie na drugą elektrownię, które na razie sprowadza się do realizowanych przez Polską Grupę Energetyczną badań lokalizacji i wstępnych rozmów z potencjalnymi partnerami z USA, Francji, Kanady i Korei Płd.

Większość projektów z nowej fali, związanej z hasłem jądrowego renesansu, jest – jak polska elektrownia czy bardziej od niej



FOT. TANG KE/FEATURE CHINA/FUTURE PUBLISHING VIA GETTY IMAGES

Z ponad 60 reaktorów budowanych dziś na świecie prawie połowa znajduje się w Chinach. Na zdjęciu montaż kopuły bezpieczeństwa w bloku 4 w Elektrowni Jądrowej Haiyang, w prowincji Szantung. Kwiecień 2025 r.

czenie pierwszych z większych serii reaktorów AP1000 i EPR2 w krajach macierzystych (USA i Francji).

## AI wymaga energii

Miks energetyczny – promowany choćby w ramach niemieckiej Energiewende – oparty na kapryśnych dostawach energii z wiatru i słońca (uzupełnianych tanim gazem i innymi technologiami bilansującymi) oraz poprawie efektywności wykorzystania energii mógł niezłe pasować do realiów Europy sunącej w ponowoczesnym dryfie. Ten model transformacji miał szansę się sprawdzić w realiach postępującej ucieczki przemysłu i redukcji zużycia energii. Z kolei technologia jądrowa, łącząca brak emi-

zaawansowane projekty z Wysp Brytyjskich (Sizewell C), Węgier (Paks II) czy Rumunii (Cernavodă) – dopiero na etapie mniej lub bardziej zaawansowanych przygotowań i nie ma widoków na finalizację w tej dekadzie. Jedynym wyjątkiem jest wkraczająca w ósmy rok budowa dwóch reaktorów brytyjskiej elektrowni Hinkley Point C. Na osiągnięcie pełnego rozpędu można zaś liczyć dopiero bliżej przełomu lat 40. XXI w., kiedy jest planowane ukoń-



sji z obfitością dostarczanej energii, daje nadzieję na pogodzenie celów dekarbonizacji z bezpieczeństwem, konkurencyjnością i reindustrializacją gospodarki. Dlatego, choć nad opowieścią o odrodzeniu – zwłaszcza w kontekście roli, jaką miałyby w niej odegrać mniejsze reaktory – unosi się aura marketingowej przesady, to ukończenie choćby połowy będących w toku w naszej części świata inwestycji byłoby osiągnięciem, które dałoby szansę na pokrycie znacznej części podniesionego zapotrzebowania na prąd, wynikającego m.in. z rozwoju sztucznej inteligencji.

Nie bez znaczenia wydaje się także fakt, że atom może przyczynić się do stworzenia atrakcyjnych miejsc pracy w energetyce i jej łańcuchu dostaw oraz pobudzenia innowacyjno-

ści – w czasie, gdy inne jej gałęzie albo mają w tym zakresie ograniczony potencjał, albo zostały, w swoich najbardziej wartościowych ogniwach, skutecznie zdominowane przez Chiny.

## Polska na szpicy tej ofensywy

W dużej mierze z tych okoliczności wynika proatomowa ofensywa uruchomiona już przez poprzedników Donalda Trumpa, a znacząco wyescalowana przez obecnego prezydenta USA. Jego ekipa realizuje renesans krajowego przemysłu jądrowego, tak jak inne strategiczne priorytety, instrumentami bezceremonialnego interwencjonizmu i gospodarki wojen-

nej. W tym samym miejscu biją też źródła stopniowej ewolucji polityki wobec atomu możliwej do zaobserwowania w Komisji Europejskiej. I to pomimo zwyczajowych oporów tej instytucji przed podobnymi zmianami czy tego, że kluczowe stanowiska w kolegium komisarzy zajmują niedawni sceptycy, Dan Jørgensen i Teresa Ribera. Nie wspominając o tym, że zdecydowana większość krajów UE stanowiła jeszcze do niedawna potężny front przeciwników energii jądrowej. O ile wiele stolic i ośrodków wciąż pilnuje, by jej rozwój nie zagroził interesom branży OZE, to na szanach ortodoksyjnego antyatomizmu pozostali już bodaj tylko Austria, większość europejskich Zielonych i część sektora pozarządowego. Dla tego plany przedwczesnego wycofania

z eksploatacji reaktorów coraz częściej zastępują licencje na przedłużoną pracę i uchylanie zakazów dotyczących budowy nowych instalacji.

Dopiero sukces lub porażka kampanii inwestycyjnych najbliższych kilkunastu lat zdecyduje o tym, czy Europie, Ameryce i jej partnerom ze wschodniej Azji uda się odzyskać zdolności do taśmowej realizacji reaktorów i w konsekwencji dawną silną pozycję na rynku technologii jądrowych. A to oznacza, że Polska jako inicjatorka jednego z kilku największych w ostatnich latach programów inwestycyjnych w tej dziedzinie (przypomnijmy: w planach są minimum dwie elektrownie o łącznej mocy 6–9 GW, a do tego dojdzie przynajmniej kilka projektów SMR) będzie za wynik tej ofensywy współodpowiedzialna. ©

# Gospodarka z kamieniem u szyi

Bez porozumienia politycznego nie naprawimy finansów publicznych

Janusz

Jankowiak

główny ekonomista Polskiej Rady Biznesu, dwukrotny zwycięzca konkursu NBP i Rzeczypospolitej na najlepszego analityka makroekonomicznego roku

Stan finansów publicznych jest powszechnie wskazywany jako jedno z podstawowych źródeł ryzyka dla stabilności makroekonomicznej Polski w średnim okresie. Niby wszyscy o tym wiedzą, łącznie z agencjami ratingowymi, ale postęp w tej sprawie jest mizerny, a zarządzanie potencjalnym kryzysem sprowadza się do uspokajających komunikatów, w których antidotum upatruje się w samoistnym wyrastaniu z długu. To placebo zostało już jednak dawno zdemaskowane przez ekonomistów. A Polska wciąż nie może doczekać się mapy drogowej z prawdziwego zdarzenia, która wskazywałaby drogę do przyjaznej dla wzrostu konsolidacji fiskalnej.

Nasz dług publiczny w ujęciu Eurostatu błyskawicznie skoczył z 45 do 60 proc. PKB i według wielu zbieżnych prognoz przekroczy za cztery lata 76 proc., a za 10 lat już 90 proc. Plusujemy się więc w czołówce krajów unijnych pod względem tempa przyrostu zadłużenia. Grozi nam wzrost kosztów obsługi długu do ok. 4 proc. PKB, co w nomenklaturze międzynarodowej uznawane jest za poziom alarmowy.

Wolno czy szybko – zawsze z deficytem

Polskie finanse publiczne charakteryzuje sekularny deficyt, który jest obecny stale, bez względu na fazę cyklu koniunkturalnego i osiągnięte tempo wzrostu gospodarczego. Innymi słowy: gospodarka rośnie wolno czy szybko – to bez różnicy, bo i tak w finansach publicznych zawsze wyskakuje nam deficyt.

Jak do tego doszliśmy? Wystarczy choćby porównać dynamikę wzrostu wydatków publicznych i dochodów budżetowych w okresie szybkiego przyrostu długu. I tak w latach 2019–2024 wydatki w relacji do PKB wzrosły z 41,1 proc. do 49,4 proc. PKB; w tym samym okresie dochody budżetu zwiększyły się z 40,7 proc. do 43,0 proc. PKB, przy czym ten wzrost w łwiej części był następstwem wysokiej inflacji

i szybkiego wzrostu dochodów z pracy. Wydajemy, ale nie zarabiamy, a to nigdy dobrze się nie kończy, bo musimy coraz więcej pożyczać.

Zahamowanie wzrostu zadłużenia wymaga osiągnięcia salda pierwotnego (bez kosztów obsługi długu) na poziomie nie większym niż -1 proc. PKB. A dopiero nadwyżka pierwotna przekraczająca 1 proc. PKB pozwoliłaby zredukować poziom zadłużenia w relacji do PKB, a nie tylko rolować dług, płacąc za to rosnącymi kosztami jego obsługi.

Co to znaczy w praktyce? Niezbędne dostosowania w finansach publicznych po stronie wzrostu dochodów i redukcji wydatków powinny być zbliżone do 200 mld zł. Tymczasem jednak brakuje planu i nawet podjęcia prób wypracowania porozumienia politycznego, w jaki sposób ten cel osiągnąć.

Mataczenie i kluczenie

Rok 2026 przyniesie – w najlepszym wypadku – redukcję deficytu sektora finansów publicznych rzędu 0,3 p.p. PKB. Kolejny rok będzie za to w Polsce znów rokiem wyborczym. Stąd bez zmiany podejścia polityków, polegającej na wyjęciu poza nawias walki wyborczej kwestii przyjaznej dla wzrostu gospodarczego konsolidacji fiskalnej, nie będzie znaczącej poprawy nierównowagi budżetowej także w 2027 r. Na razie jednak jesteśmy o niebo odlegli od choćby zarysu takiego porozumienia.

Paradoksalnie relację długu publicznego do PKB poprawić może wzrost inflacji w 2028 r. Trzeba jednak pamiętać, że realny wzrost PKB będzie wówczas już poniżej 3 proc. Zatem z całą pewnością nie tędy wiedzie droga do ustabilizowania sytuacji finansów publicznych w Polsce.

Według ustawy o finansach publicznych przekroczenie wynoszącego 55 proc. PKB prognozy ostrożnościowego PDP (państwowy dług publiczny liczony według polskiej metodologii) wymaga, by w kolejnym budżecie nie było deficytu, a ponadto zamrożony zostaje wzrost wynagrodzeń w sferze budżetowej, zaś waloryzacja rent i emerytur jest ograniczona. Przy dotychczasowym tempie przyrastania długu ustawowa bariera 55 proc. PKB zostanie złamana w 2027 r. Wówczas – jestem tego pewien – próg ostrożnościowy 55 proc. zostanie zniesiony w drodze nowelizacji ustawy, tak jak było to już w przypadku

prognozy 50 proc. PKB, który był, ale już go nie ma.

Dług według definicji unijnej (EDP, czyli dług sektora instytucji rządowych i samorządowych liczony według unijnej metodologii) wyniósł już 58,2 proc. PKB. W I połowie 2025 roku wzrósł o 2,9 p.p. i na koniec czerwca wyniósł ponad 2,18 bln zł. Ta metodologia, a nie polska używana w ustawie o finansach publicznych i w konstytucji, decyduje o uruchomieniu procedury nadmiernego deficytu.

Powiedzieć, że różnica między długiem według polskiej i unijnej definicji rośnie, to nic nie powiedzieć. Ona jest naszym czarną dziurą. Po 2019 roku ówczesny rząd zaczął intensywnie plasować wydatki publiczne poza budżetem. Było to główną przyczyną narastania dysproporcji między szacunkiem długu PDP i EDP. O ile na koniec 2019 r. różnica wynosiła jeszcze tylko 55,2 mld zł, to na koniec czerwca 2025 r. sięgnęła już 416,2 mld zł. W samym I półroczu zaś zwiększyła się o 15,4 mld zł. W okresie sześciu miesięcy 2025 r. wzrosło zadłużenie funduszy pozabudżetowych: Funduszu Przeciwdziałania COVID-19 (FPC), z którego wypłacane są m.in. rekompensaty za mrożenie cen energii, o 15,6 mld zł; Funduszu Wsparcia Sił Zbrojnych (FWSZ) o 6,2 mld zł; Funduszu Pomocy, finansującego wsparcie dla Ukraińców w Polsce, o 5 mld zł. Przybyło też pozabudżetowych wehikułów finansowych.

Całkowite zadłużenie największych funduszy pozabudżetowych w połowie 2025 r. wynosiło: FPC 227,5 mld zł; Krajowego Funduszu Drogowego 71,2 mld zł; FWSZ 51,2 mld zł (i szybko rośnie z uwagi na wydatki militarne).

Kto finansuje dług EDP? Przede wszystkim krajowe banki. Zadłużenie rządu wobec krajowego sektora bankowego w I półroczu wzrosło o 89,5 mld zł. Na koniec czerwca banki krajowe miały w portfelach 660,3 mld zł obligacji skarbowych emitowanych na rynku krajowym, co stanowiło 50 proc. rynku. Banki miały też w portfelach 24,9 mld zł w bonach skarbowych, co dawało 90,1 proc. rynku. Całkowite zadłużenie rządu i instytucji emitujących dług objęty gwarancjami Skarbu Państwa względem krajowego sektora bankowego wyniosło 964,5 mld zł, czyli 44,1 proc. całego długu EDP. Rząd i instytucje rządowe były także winne inwestorom zagranicznym 741 mld zł, co stanowiło 33,9 proc. zadłużenia EDP. Reszta, czyli 480,3 mld zł (22 proc. długu), trafiła do portfeli krajowego sektora pozabankowego (gospodarstwa domowe – 166,2 mld zł; instytucje rządowe i samorządowe – 127,4 mld zł; fundusze inwestycyjne – 87,2 mld zł; ubezpieczyciele – 72 mld zł).

Polskie finanse publiczne potrzebują konsolidacji, która musi objąć obie strony budżetu, a na dodatek wchłonić część wydatków plasowaną permanentnie poza budżetem państwa. Jednak na dane i uwagi świadczące o takiej konieczności minister finansów miał dotychczas taką odpowiedź: „Nie, rząd nie ma takich planów [czasowego zawieszenia świadczeń socjalnych i wprowadzenia podatku wojennego]. Dyskusje na temat 800+ toczą się wśród

publicystów, zabierają głos, jak widać, również członkowie Rady Polityki Pieniężnej [Ludwik Kotecki], natomiast nasz rząd realizuje strategię wzrostu. Mamy najszybciej rosnącą dużą unijną gospodarkę, dzięki czemu rosną dochody budżetowe, dzięki czemu stać nas na utrzymywanie i modernizację polskiej armii” (źródło: Radio Zet).

A przywódca opozycji Jarosław Kaczyński tak widzi sprawę finansów publicznych: „To, że dzisiaj mamy znów wielki kryzys finansów publicznych, to jest wynik tego, że ta kradzież, można powiedzieć, znów ma się dobrze. Może nie tak dobrze, jak przed naszymi rządami, ale coraz lepiej i łatwo to wykazać przy pomocy liczb” (przemowa na wiecu w Kielcach).

Jak wydajemy? Szkoda gadać

Co konkretnie determinuje szybki wzrost długu i wysoki poziom deficytu w Polsce? Są to przede wszystkim wydatki związane z realizacją programów społecznych oraz inwestycji publicznych, w tym również współfinansowanych ze środków unijnych.

A jaki obraz zyskujemy po staranniejszym wejrzeniu w strukturę wydatków socjalnych? Bardzo mroczny. Think tank CenEA opublikował zwały raport o kosztach i kanałach dystrybucji transferów socjalnych w Polsce (Finansowe wsparcie gospodarstw domowych 2025: do kogo trafia „socjal”?). Czytamy w nim tak: koszt czterech programów powszechnych transferów w tym roku to 102,4 mld zł. Z tego 80 mld zł trafia do osób z 3–10 decylną dochodową, czyli do „klasy średniej” i „wyższej” (według metodologii międzynarodowej). Do najuboższych z decyli 1–2 trafia 22 mld zł z programów powszechnych oraz ok. 4 mld zł z trzech programów dedykowanych.

Zarazem programy dedykowane zostały skrajnie zmarginalizowane w polityce socjalnej państwa.

Po wprowadzeniu kryteriów celowych do programów transferów powszechnych oszczędności w wydatkach mogą sięgnąć łącznie od 12 do ponad 17 mld zł (w zależności od przyjętych prognoz dochodowych). Przesunięcia w strukturze transferów między poszczególnymi decylami są zatem niezbędne.

Raport jest miazdzący dla obecnego systemu transferów socjalnych w Polsce. Ten system jest nie tylko kosztowny dla przeciążonego budżetu, ale – przede wszystkim – skrajnie nieefektywny, jeśli chodzi o cel, jakim jest budżetowe wsparcie dla grup najuboższych i najbardziej potrzebujących.

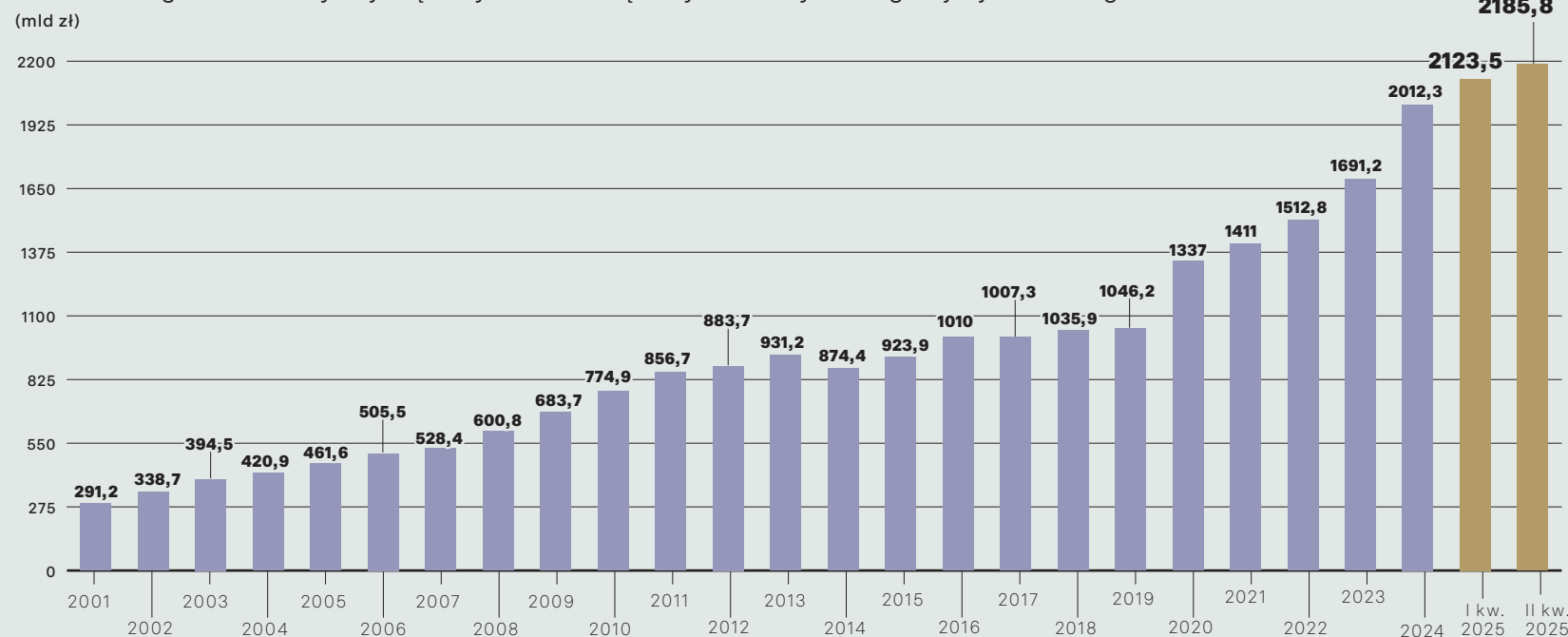
Przy czym problemem w naszym przypadku jest nie tyle sama wielkość transferów socjalnych w relacji do PKB, ile tempo ich przyrastania, a przede wszystkim nieefektywność wydatkowania, która powinna być oceniana przez pryzmat wspierania transferami najbardziej potrzebujących.

Wydatki zbrojeniowe – wbrew rozpowszechnionym opiniom – odpowiadają obecnie za około ok. jedną szóstą przyrostu długu, ale będą negatywnie

## PDP – państwowy dług publiczny liczony według polskiej metodologii



## EDP – dług sektora instytucji rządowych i samorządowych liczony według unijnej metodologii



RM ©©

wpływały na stan finansów publicznych w długim czasie, ponieważ jest to forma permanentnych wydatków sztywnych.

## Rzecz o zbieraniu orzeszków

W związku z objęciem Polski procedurą nadmiernego deficytu rząd zobowiązany jest co pół roku sprawozdawać Komisji Europejskiej kroki podjęte dla poprawy stanu finansów publicznych i realizacji zaleceń Komisji. Informację na ten temat rząd przyjął 21 października 2025 r. Co z niej wynika? Otóż prognozowane tempo wzrostu skumulowanych wydatków netto w latach 2024–2026 ma być co prawda wyższe od tempa zalecanego przez Radę UE, ale odchylenie, sięgające 0,4 proc. PKB ma zmieścić się w granicach dopuszczalnej elastyczności usprawiedliwionej wydatkami militarnymi, co zostało przewidziane w krajowej klauzuli wyjścia.

W dokumencie przypomniano działania służące ograniczeniu deficytu w roku 2026. Jest to wzrost podatków o ok. 16 mld zł, ujęty w ustawie budżetowej na 2026 r., który – jak już wiemy – nie przeszedł w komplecie cyklu legislacyjnego w związku z wetami prezydenta.

Wśród nowych inicjatyw mamy zaś kilka zapowiedzi. Są tam: powołanie międzyresortowego zespołu ds. przeciwdziałania szarej strefie (głównie w branży budowlanej); rozszerzenie uprawnień Państwowej Inspekcji Pracy; centralne działania analityczne dotyczące uszczelnienia systemu podatkowego; przeciwdziałanie agresywnemu opodatkowaniu (m.in. poprzez powołanie Centrum Kompetencyjnego); poprawę prawidłowości ewidencjonowania obrotu na kasach rejestrujących; zmniejszanie zaległości podatkowych w obszarze akcyzy. Czyli: ple, ple, ple...

Na tle pogarszających się danych o stanie finansów publicznych po III kwartale 2025 r., zaproponowa-

ne przez rząd działania w żadnym wypadku nie zasługują na miano planu konsolidacji fiskalnej, a tym bardziej konsolidacji „przyjaznej dla wzrostu gospodarczego”.

W świetle wymaganych dostosowań w finansach publicznych na kwotę rzędu 200 mld zł zaproponowane kroki określić można mianem zbierania orzeszków. Nie zahamuje to trendu narastania długu publicznego nawet powyżej wielkości zarysowanej w najnowszej średniookresowej prognozie Międzynarodowego Funduszu Walutowego (75,9 proc. PKB do roku 2030), a do tego stabilizuje deficyt sektora w średnim okresie na poziomie 5–7 proc. PKB.

Wzrost podatków i ograniczenie wydatków publicznych w krótkim okresie nigdy nie jest korzystne dla tempa wzrostu gospodarczego. Takie kroki nie są też popularne społecznie i mogą prowadzić do spadku popularności formacji sprawującej władzę. Ale równoważenie finansów publicz-

nych w średnim i długim okresie jest korzystne dla gospodarki i opłacalne dla polityków bez względu na to, czy już sprawują, czy dopiero będą sprawować władzę.

Stąd potrzeba wypracowania planu przyjaznej dla wzrostu konsolidacji, który byłby wspierany konsensusem politycznym, wyjmującym uzgodniony plan wzrostu dochodów i racjonalizacji wydatków poza nawias sporu politycznego opozycji z rządem. Taki konsensus musiałby obejmować więcej niż jedną kadencję parlamentu i prezydenta, od którego podpisu przy nowelizacji ustaw zależy powodzenie planu konsolidacji.

Bez zrozumienia potrzeby zawarcia takiego ponadpartyjnego porozumienia gospodarka będzie się zapadać coraz głębiej na ścieżce rosnącego długu i sekularnego deficytu, płacąc za to coraz wyższą cenę w postaci nieefektywnego plasowania dochodów publicznych i rosnącego ryzyka makroekonomicznego. ©©

# Kalendarium 2026

Najważniejsze wydarzenia z całego świata według redakcji „The Economist”

## Styczeń

- Bułgaria przyjmuje euro, które zastępuje bułgarskiego lewa, i z pewnym opóźnieniem dołącza do strefy euro jako 21. państwo członkowskie.
- Postacie z kreskówek Pluto i Betty Boop, które po raz pierwszy pojawiły się w 1930 r., stają się własnością publiczną w Ameryce. To samo dotyczy powieści kryminalnej Dashiella Hammetta „Sokół maltański” (w której pojawiła się postać Sama Spade’a) oraz piosenek takich jak „I Got Rhythm” i „The Sunny Side of the Street”.
- Organizacja Narodów Zjednoczonych ogłasza rok 2026 Międzynarodowym Rokiem Wolontariuszy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Międzynarodowym Rokiem Ochrony Pastwisk i Pasterzy oraz Międzynarodowym Rokiem Kobiet Rolniczek.

## Luty

- Wygasa traktat Nowy START o redukcji broni strategicznych między Stanami Zjednoczonymi a Rosją.
- W Mediolanie i Cortinie d’Ampezzo rozpoczynają się zimowe igrzyska olimpijskie; w marcu odbędą się zimowe igrzyska paraliimpijskie. Narciarstwo wysokogórskie (wspinaczka, a następnie zjazd na nartach) debiutuje jako dyscyplina olimpijska.
- W Indiach i Sri Lance rozpoczynają się mistrzostwa świata w krykiecie mężczyzn T20 2026.
- W Santa Clara w Kalifornii odbywa się Super Bowl LX. Podczas przerwy w rozgrywkach wystąpi raper Bad Bunny.
- Obchodzony jest księżycowy nowy rok, rozpoczynający rok ognistego konia. Osoby urodzone pod tym znakiem są uważane za pełne pasji, energii i charyzmy.
- W Bangladeszu są planowane wybory parlamentarne.

## Marzec

- Ekonomiści świętują 250. rocznicę publikacji książki „Bogactwo narodów” Adama Smitha, w której autor opowiadał się za wolnym handlem i ukuł metaforę niewidzialnej ręki rynku.
- W Los Angeles odbywa się 98. ceremonia wręczenia Oscarów. Kto będzie statuetką?

## Kwiecień

- Żartownisie świętują, a wszyscy inni mają się na baczności, ponieważ jest obchodzony prima aprilis. To również 50. rocznica założenia firmy Apple Computer (która od 2007 r. znana jest po prostu jako Apple, ponieważ rozszerzyła swoją działalność poza branżę komputerową) przez Steve’a Jobsa, Steve’a Wozniaka i Ronalda Wayne’a.
- Na Węgrzech odbywają się wybory parlamentarne. Czy Viktor Orbán utrzyma się przy władzy?

## Maj

- Na całym świecie jest obchodzone święto 1 Maja, znane również jako Święto Pracy lub Międzynarodowy Dzień Pracownika. To również 250. rocznica powstania tajnego stowarzyszenia bawarskich iluminatów, którego celem było zwalczanie przesądów i obskurantyzmu. W ostatnich dekadach pogląd, że światem rządzi tajna organizacja iluminatów, stał się jak na ironię tematem wielu dziwnych teorii spiskowych.
- W Wiedniu odbywa się finał 70. Konkursu Piosenki Eurowizji.
- W Las Vegas rozpoczynają się rozgrywki Enhanced Games. Startujący w nich sportowcy mogą stosować środki dopingujące (a nawet są do tego zachęceni).
- Fani jazzu świętują 100 rocznicę urodzin Milesa Davisa. Należy się spodziewać, że „Kind of Blue” będzie można usłyszeć wszędzie.

## Czerwiec

- Miłośnicy kina świętują stulecie urodzin Normy Jeane Mortenson, szerzej znanej pod pseudonimem scenicznym Marilyn Monroe.
- W Etiopii są planowane wybory parlamentarne.
- Rozpoczynają się mistrzostwa świata w piłce nożnej mężczyzn 2026, których gospodarzami są Stany Zjednoczone, Meksyk i Kanada. Pierwszy mecz jest rozgrywany na kultowym Estadio Azteca w Meksyku.

## Lipiec

- Stany Zjednoczone pokazami sztucznych ogni i paradami świętują 250. rocznicę podpisania Deklaracji Niepodległości.

- Premiera filmowej adaptacji homerowskiej „Odysei” w reżyserii Christophera Nolana. Jak przystało na epopeję, film został nakręcony przy użyciu kamer IMAX. Matt Damon wciela się w rolę Odyseusza, którego statkiem nieustannie miotają sztormy.
- W Glasgow rozpoczynają się Igrzyska Wspólnoty Narodów, które zostały przeniesione do Szkocji po wycofaniu się pierwotnego gospodarza, australijskiego stanu Wiktorii.
- Przypada 75. rocznica podpisania Konwencji ONZ dotyczącej statusu uchodźców, która określa, kto może zostać uznany za uchodźcę, a także reguluje prawa osób, którym przyznano azyl, oraz obowiązki państw, które go udzielają.
- Astana w Kazachstanie organizuje Igrzyska Przyszłości 2026 – hybrydowe wydarzenie łączące sport fizyczny i cyfrowy. Uczestnicy rywalizują w zawodach fizycznych, a następnie w tych samych dyscyplinach sportowych (w tym koszykówce, boksie, piłce nożnej, wyścigach samochodowych i strzelectwie) w wersji cyfrowej lub gry wideo.

## Sierpień

- Całkowite zaćmienie Słońca, jedyne w tym roku, można obserwować 12 sierpnia z niektórych części Grenlandii, Islandii i północnej Hiszpanii.

## Wrzesień

- Gustavo Dudamel oficjalnie obejmie stanowisko dyrektora Filharmonii Nowojorskiej (w sezonie 2025/2026 pełnił funkcję dyrektora tymczasowego). Dyrygent jest często porównywany do Leonarda Bernsteina.
- Tkanina z Bayeux trafia na wystawę w londyńskim British Museum. XI-wieczny gobelin (technicznie rzecz biorąc, jest to wyszywana tkanina, a nie gobelin) przedstawiający najazd Normanów w 1066 r. po raz pierwszy od momentu powstania zostanie zaprezentowany w Wielkiej Brytanii. W tym czasie muzeum w Normandii, w którym zazwyczaj jest eksponowana, będzie remontowane.

## Październik

- W ramach pierwszej fazy spisu powszechnego ludności Indie rozpoczynają liczenie mieszkańców w wybranych regionach kraju. Druga faza odbędzie się w marcu 2027 r. Jest to 16. spis ludności w Indiach i pierwszy od 2011 r.
- Brazylijczycy udają się do urn, aby wybrać prezydenta, członków Kongresu Narodowego oraz gubernatorów i zgromadzenia ustawodawcze wszystkich stanów. W razie potrzeby trzy tygodnie później odbędzie się II tura wyborów.

- Mieszkańcy Stumilowego Lasu świętują stulecie wydania książki „Kubuś Puchatek” autorstwa A.A. Milne’a. Ta dziecięca klasyka przyniosła światu Kubusia Puchatka, Prosiaczka, Kłapouchego i ich przyjaciół.

## Listopad

- W Ameryce odbywają się wybory śródka kadencji. Stawką jest 435 mandatów w Izbie Reprezentantów oraz 35 ze 100 mandatów w Senacie.
- Odbywa się konferencja klimatyczna ONZ COP31. Ale gdzie? O prawo do organizacji tego wydarzenia rywalizują Australia i Turcja.
- Oczekiwana jest wielokrotnie przesuwana premiera gry „Grand Theft Auto VI”. Zapowiada się największa premiera w historii gier wideo (a właściwie mediów rozrywkowych), a także pierwsza od 2013 r. nowa odsłona cyklu poświęconego kradzieżom samochodów.
- Sonda kosmiczna Voyager 1, najbardziej oddalony obiekt we Wszechświecie stworzony przez człowieka, 49 lat po wystrzeleniu w 1977 r. osiąga odległość od Ziemi równą jednemu dniowi świetlnemu (25,9 mld km).

## Grudzień

- W Sudanie Południowym są planowane wybory powszechne, pierwsze od uzyskania niepodległości przez ten kraj w 2011 r.
- Fani elektronicznej muzyki tanecznej zjeżdżają się do Wisdom Valley w Pattayi w Tajlandii, gdzie po raz pierwszy w Azji odbywa się wielki festiwal Tomorrowland.

## Gdzieś w 2026 r.

- Prawdopodobnie w lutym opóźniona misja Artemis II NASA zabierze czterech astronautów w lot wokół Księżyca. Ma to być rozgrzewka przed ponownym wysłaniem astronautów na powierzchnię Księżyca pod koniec tej dekady.
- Po 144 latach od rozpoczęcia budowy mają zostać zakończone prace nad konstrukcją kościoła Sagrada Família w Barcelonie. Prace nad pozostałymi elementami legendarnej katedry Gaudiego mają trwać co najmniej do 2034 r.
- BTS, czołowy zespół k-pop, powraca z nowym albumem i ze światową trasą koncertową po zakończeniu przez jego członków służby wojskowej w Korei Południowej.
- The Rolling Stones wydają nowy album studyjny – już 25. w karierze 80-letnich rockmanów.