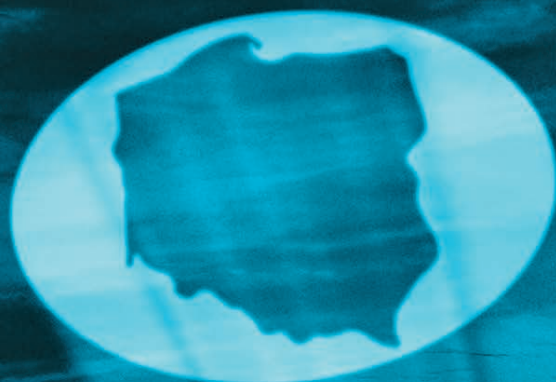


Puls Biznesu



CO NAS CZEKA 2026

Raz w roku oddajemy łamy „Pulsu Biznesu” na wyłączność wybitnym ludziom biznesu, polityki, nauki i kultury. Dwadzieścia jeden felietonów o przewidywaniach, nadziejach, ambicjach, planach i obawach ma moc, bo też ich autorzy – elita Polski – mają wpływ na rzeczywistość, a przynajmniej potwierdzoną sukcesami umiejętność jej trafnej prognozowania. Żyjemy w ciekawych czasach, w których dwie potężne siły – niepewność geopolityczna i nadzieja na skok cywilizacyjny – ścierają się mocniej niż kiedykolwiek. Nasi autorzy, od prezesów największych banków i spółek

technologicznych po wojskowych strategów, stawiają fundamentalne pytania. Jak mądrze wdrażać AI, nie gubiąc w tym człowieka? Jak budować odporność państwa w cieniu globalnych konfliktów? Czy stać nas na odwagę, by zamiast gonić Zachód, zacząć dyktować warunki na własnym boisku? Zaproszenie do lektury to wejściówka VIP na ekskluzywną debatę o najważniejszych sprawach, które przez najbliższe 12 miesięcy będą kształtować losy Polski, polskich przedsiębiorstw i nas wszystkich.



JAMES JAY CARAFANO:

Ameryka i Europa po Nowym Roku

N

Nietrudno być transatlantyckim optymistą, jeśli zignoruje się histeryzujących polityków, zrzedliwych ekspertów i nadąsaną prasę po obu stronach oceanu. Twarda retoryka płynąca z Waszyngtonu to szorstka miłość płynąca z serca. Czy każdy w Ameryce troszczy się o Europę? Nie. Czy to ma znaczenie? Niewielkie. Rzeczywistość jest taka, że stabilna, bezpieczna i zamożna Europa silnych, suwerennych narodów leży w interesie Ameryki.

W rzeczywistości zdrowa wspólnota transatlantycka jest żywotnym interesem USA i one to rozumieją. Gdyby Trumpowi nie zależało na Europie, nie traciłby czasu na Europejczyków, ale fakty są takie, że Gabinet Ovalny poświęcił więcej godzin na kwestie związane ze wspólnotą transatlantycką – od wojny w Ukrainie przez handel, podział obciążeń w NATO aż po politykę cyfrową i wolność słowa – niż na jakiegokolwiek inne portfolio polityki zagranicznej. Nie musicie mi wierzyć. Sami sobie zadajcie pytanie: jak wyglądałaby sytuacja Ameryki, gdyby Rosja i Chiny szalały po całej Europie, a problemy Bliskiego Wschodu i Afryki wlewały się jak woda przez pękającą tamę? Odpowiedzielibyście: byłoby to straszne dla Ameryki. Trump z tą odpowiedzią by się zgodził. Jeśli jest to jedyna poprawna odpowiedź, nie mógłby jej zaakceptować, gdyż są to złe wieści dla Ameryki.

Mimo to Trump jest niecierpliwym prezydentem. Ma przed sobą tylko trzy lata w Gabinetcie Ovalnym i jest zdeterminowany, aby zrealizować swoje dwa główne priorytety – pokój przez siłę oraz dobrobyt dla wszystkich Amerykanów. Nie może osiągnąć żadnego z tych celów bez przyjaciół i sojuszników. Problem polega na tym, że chce takich przyjaciół i sojuszników, jakich potrzebuje, a nie takich, jakich ma. Nasz niecierpliwy prezydent będzie nękał, naciskał, żądał i przymilał się, dopóki nie dostanie tego, czego potrzebuje, by uczynić Amerykę wielką.

Dobra wiadomość jest taka, że wiele, jeśli nie wszystko z tego jest korzystne dla naszych europejskich partnerów. Oto czego można się spodziewać na liście zadań.

NATO

Trump nie opuści ani nie porzuci NATO. Dlaczego miałby to robić po zainwestowaniu tak wiele, aby uzyskać wspólne nakłady na wspólną obronę? Z pewnością USA nie wykażą dużej cierpliwości dla wycofywania się ze zobowiązań. Z drugiej strony Waszyngton prawdopodobnie będzie faworyzował te kraje, jak np. Polska, które wychodzą przed szereg, inwestując we własną obronę i wnosząc swój sprawiedliwy wkład. W kwestii inwestycji obronnych USA nie oczekują, że zostaną wykluczone z partnerstwa w dostarczaniu zdolności obronnych – po części dlatego, że Ameryka oferuje możliwości, którym inni nie mogą dorównać, a także dlatego, że europejski przemysł obronny nie ma wystarczających mocy przerobowych, aby sprostać celom wydatkowym. Celem numer jeden USA jest utrzymanie tempa dozbrojenia Europy, ale tuż za nim plasuje się potrzeba partnerstwa z amerykańskim przemysłem obronnym, aby pomóc przyspieszyć dostawę zdolności i zyskać czas na europejskie dozbrojenie. USA wygrały debatę o podziale obciążeń, ale muszą ostrożnie zarządzać przesuwaniem ciężaru, aby nie nastąpił odwrót ani osłabienie w konwencjonalnym odstraszaniu. W miarę jak Zachód przechodzi do przyszłych ram bezpieczeństwa, kluczowe jest, aby nie stworzyć luki w odstraszaniu, która utrudniłaby ochronę interesów USA w perspektywie krótkoterminowej.



Ukraina

Prezydent chce wolnej i niepodległej Ukrainy, która potrafi sama się obronić. Chce zakończenia wojny. Oba te cele są dobre dla Europy i USA. Nie poświęci jednego dla drugiego. Kto wie, kiedy Putin zrezygnuje z wojny, ale rzeczywistość jest taka, że niezależnie od tego małe jest prawdopodobieństwo, by Waszyngton porzucił Ukrainę. Nie ma scenariusza, w którym USA czerpią korzyści z kontrolowania Ukrainy przez Rosję. Choć problematyczne jest przewidywanie, jak i kiedy ta wojna się skończy, ważne jest, aby pamiętać, że przyszłe wojny nie wybuchają z powodu tego, jak kończą się obecne. Wybuchają z powodu tego, co zostanie zrobione – lub nie zrobione – po wojnie. Prawdziwym testem dla Europy i USA będzie zaangażowanie w odbudowę silnej Ukrainy. Trump prawdopodobnie będzie w tym partnerem. Natomiast tak jak w przypadku przesuwania ciężaru wspierania wojny na Europę, należy oczekiwać, że od Europejczyków zażąda, aby w tej kwestii również wzięli na siebie odpowiedzialność.

Energetyka i środowisko

Jeśli jest jeden obszar polityki, w którym przyszłość można przewidzieć z pewnością, to jest nim zdecydowany i prawdopodobnie nieodwracalny zamiar Waszyngtonu, by naciskać na politykę zapewniającą tanią, obfitą i niezawodną energię. Trump spróbuje dokonać niemożliwego (pogodzić ogień z wodą), łącząc bezpieczeństwo energetyczne z przyszłym dobrobytem poprzez wspieranie miks energetycznego opartego na realiach ekonomicznych i rynkach, wspierając eksport energii nie tylko z Ameryki, ale także z Afryki, Bliskiego Wschodu, Azerbejdżanu i Azji Centralnej.

Czy Rosja odzyska wkrótce wpływową rolę w europejskim miksie energetycznym, to dopiero się okaże. Nawet jeśli wojna skończy się jutro, nikt nie ufa Moskwie, a rosyjski sektor energetyczny został tak zniszczony, że jego odbudowa zajmie lata. Do tego czasu



James Jay Carafano
The Heritage
Foundation

[FOT. REUTERS / FORUM]

Europa może już nie mieć strategicznych zależności energetycznych, mając do wyboru wielu dostawców.

Ponadto wymuszona transformacja ekologiczna i cele NetZero są w Waszyngtonie tak martwe jak Cesarstwo Rzymskie. Nawet jeśli republikanie przegrają prezydenturę, istnieje małe prawdopodobieństwo, że amerykańscy wyborcy będą mieli apetyt na powrót do wysokich cen energii i fałszywych zielonych inwestycji, które okradają podatników.

Handel i inwestycje

Waszyngton żyje w świecie post-WTO (Światowa Organizacja Handlu) i ciągnie za sobą resztę globalnej gospodarki. Prawdopodobnie główne wysiłki Trumpa na rzecz zresetowania relacji handlowych zostały już podjęte, ale w relacjach z Europą – wciąż jednym z najważniejszych partnerów gospodarczych Ameryki – pozostaje wiele szczegółów do dopracowania. Istnieje spora szansa, że obie strony będą pracować nad wygładzeniem tych kwestii, ponieważ zarówno USA, jak też Europa muszą realizować agendę dobrobytu dla swoich wyborców. Decyzje dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych mogą z powodzeniem zastąpić umowy handlowe jako główny stymulant napędzający dyplomację ekonomiczną.

Cyfryzacja

Nie należy oczekiwać, że Waszyngton będzie beczynninie patrzył i akceptował próby ograniczania amerykańskich innowacji technologicznych i ekspansji czy próby dominacji w przestrzeni sztucznej inteligencji. Prezydent postrzega te obszary jako kluczowe dla amerykańskiej strategii. Wydaje się bardziej niż chętny, by Europejczycy dołączyli jako partnerzy, ale nie będzie tolerował Brukseli działającej jak hamulec.

Chiny

W Europie rośnie świadomość wyzwania, jakie stanowią Chiny. W pierwszej kadencji Trumpa została podjęta próba zaangażowania Europejczyków we wspólne podejście do Pekinu. Europejczycy odpowiedzieli Waszyngtonowi stanowczym nie. Teraz odwrotnie – Europejczycy mówią o wspólnej agendzie transatlantyckiej, ale panuje przekonanie, że nie będzie co do tego konsensu i europejski program będzie rozwijał się fragmentarycznie. Mimo to wydaje się, że istnieje zamiar podjęcia działań na niektórych frontach.

Na przykład nowy rząd Niemiec, jak sam przyznaje, odłożył kwestię Chin na dalszy plan i dopiero teraz zabiera się za adresowanie egzystencjalnego wyzwania związanego z tym krajem. Instykt rządu podpowiada prowadzenie twardszej polityki wobec Chin, choć to, ile z tego uda się przeformować w ramach koalicji, pozostaje niewiadomą. Niemiecki sektor prywatny jest podzielony. W Niemczech i w Europie panuje poczucie, że USA nie są zainteresowane partnerstwem z Europą w kwestii Chin.

Wynika to z faktu, że Europejczycy nie mogą wnieść zbyt wiele do stołu, a Trump chce po prostu rozwiązać problem Chin samodzielnie. Aby to zmienić, Europejczycy muszą wykazać swoją przydatność. Nie sądzę, aby ta przydatność kiedykolwiek dotyczyła siły militarnej – chodzi raczej o partnerstwo gospodarcze i inwestycje.

► James Jay Carafano

Amerykański ekspert ds. bezpieczeństwa narodowego i polityki zagranicznej, wicedyrektor think tanku The Heritage Foundation. Kieruje zespołem odpowiedzialnym za politykę obronną i zagraniczną USA.

RAJMUND ANDRZEJCZAK:

Na granicy rozumienia – luka poznawcza AD 2026



PRok 2026 będzie tym, w którym tempo przemian technologicznych, militarnych i geopolitycznych zacznie wyprzedzać zdolność adaptacji państw tak wyraźnie, że sam ten rozdzźwięk stanie się jednym z najważniejszych czynników ryzyka. Transformacja świata przyspiesza wykładniczo, podczas gdy nasza umiejętność rozumienia, integrowania i wdrażania tych zmian wciąż rośnie liniowo, a w tej narastającej szczelinie – między prędkością rozwoju a prędkością interpretacji – tworzy się luka poznawcza, która potrafi osłabić nawet najbardziej ambitne strategie. To właśnie tam rodzą się napędzane emocją błędy decyzyjne, opóźnienia, fałszywe narracje i strategiczna retardacja. Tam też ujawnia się bezradność instytucji, które próbują zatrzymać świat, zamiast dostosować się do jego nowego rytmu. Można odnieść wrażenie, że rok 2026 stanie się tym, w którym technologia ostatecznie przestanie być dodatkiem do świata polityki, a zacznie tworzyć jej nowy szkielet – nie punktowo, lecz procesualnie, w rytmie, którego nie jesteśmy jeszcze w stanie w pełni uchwycić.

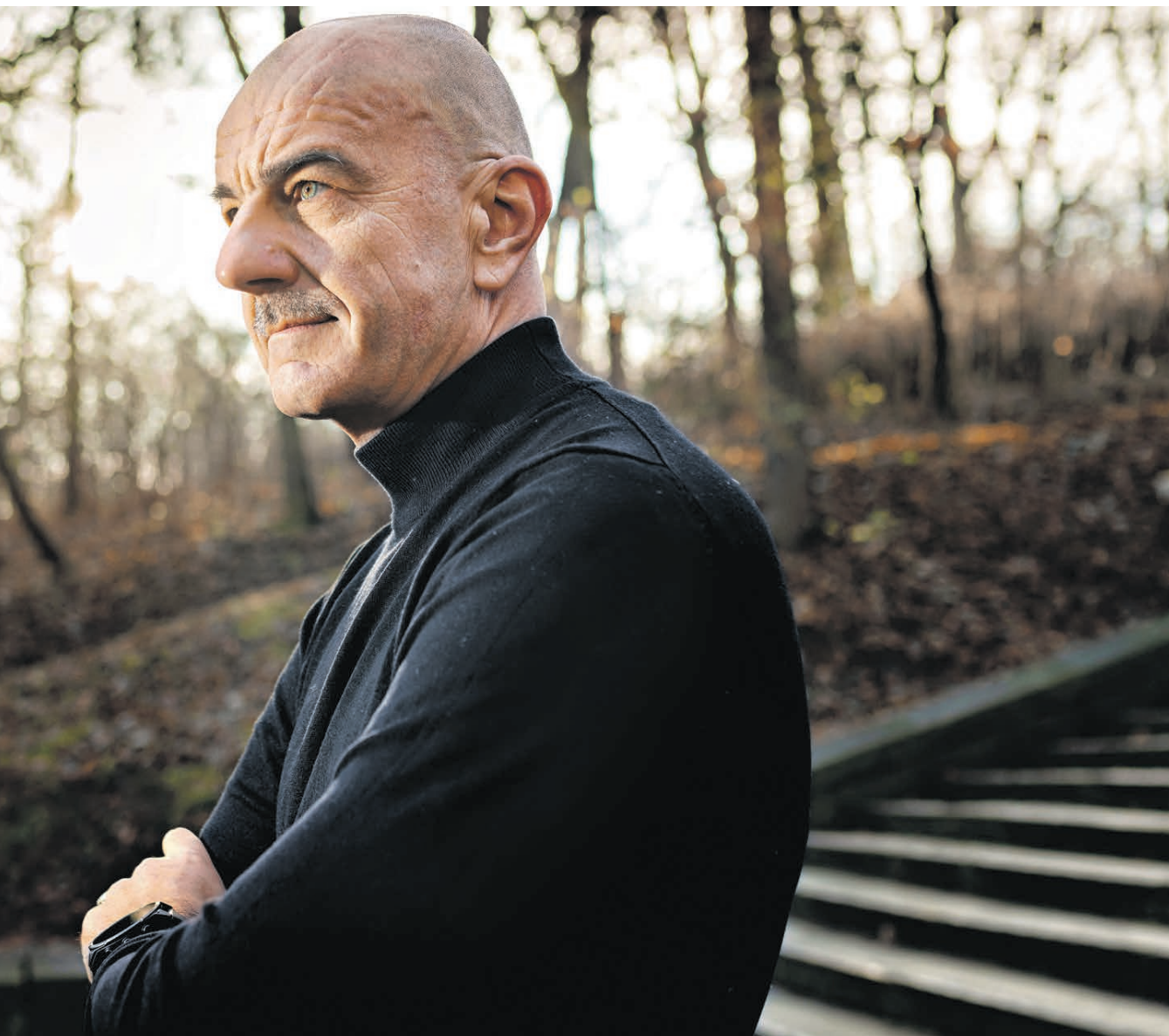
Pojawiają się pierwsze sygnały, że AI wychodzi z etapu innowacji i zaczyna wchodzić w etap infrastrukturalny, gdzie staje się nie tyle narzędziem, ile środowiskiem działania państw, rynków i instytucji. Nie potrafimy jeszcze ocenić, czy sztuczna inteligencja pozostanie domeną usług, rozrywki i osobistych interfejsów, czy też zacznie przebudowywać rynki pracy, zmieniając wymiar ekonomiczny i społeczny naszych demokracji. Jedno jednak jest pewne: jej rozwój zależy od energii, a energia – tania, stabilna i skalowalna – staje się warunkiem wejścia do cyfrowej ligi państw. Być może właśnie w 2026 r. zacznie się upowszechniać pojęcie AI gap coraz częściej zestawiane z dawną nuclear gap, bo luka w dostępie do modeli, mocy obliczeniowej i energetycznego zaplecza może stać się nowym wyznacznikiem potęgi. Równoległe pojawiają się symptomy militaryzacji AI: autonomiczne systemy kontroli granic, drony taktyczne i operacyjne, skrócone cykle decyzyjne, automatyzacja analizy rozpoznawczej. To wszystko nie jest już domeną eksperymentów, lecz sygnałem zmiany w doktrynach, które reagują wolniej niż technologia. I tu właśnie odsłania się kolejna warstwa luki poznawczej – przestrzeni między możliwościami świata algorytmów a zdolnościami państw do ich integracji, regulacji i kontroli.

Rok 2026 przyniesie kumulację procesów, które dotychczas wydawały się od siebie odległe – wojny w Ukrainie i na Pacyfiku, kryzys energetyczny i rewolucję AI, fragmentację globalizacji i presję demograficzną, polityczne przesilenia Zachodu

i wzrost znaczenia państw średnich. Wszystkie one zaczynają układać się w jedną geometrię strategiczną, w której podmiotowość nie zależy już od samego potencjału, lecz od zdolności skrócenia dystansu między tym, co się wie, a tym, co trzeba zrobić. W Polsce doświadczamy tego każdego dnia. Nasz brak pomysłu na odnalezienie się w nowym świecie wynika z opóźnienia rozumienia zmiany.

Państwa wchodzą w erę hardware'u strategicznego, w której o sile decydują infrastruktura, energia i zdolność skalowania. Rosnące zainteresowanie energetyką jądrową – SMR-ami, koreańskimi i amerykańskimi reaktorami – czy kolejne modernizacje infrastruktury gazowej wpisują się w szerszy proces poszukiwania przewag. Coraz wyraźniej rysuje się walka o kable podmorskie, światłowody, centra danych i korytarze energii, bo państwa zaczynają rozumieć, że suwerenność cyfrowa opiera się na bardzo materialnych fundamentach. Możliwe, że 2026 stanie się rokiem, w którym oficjalnie padnie zdanie, że „energia jest nową bronią obronną”. Ochrona tej infrastruktury, choć oczywista, nie wpisuje się w naturalne cykle decyzji o kontraktowaniu tych projektów.

To wszystko tworzy się na tle fragmentacji globalizacji. Świat odchodzi od logiki efektywności i wchodzi w logikę odporności – duplikowania łańcuchów dostaw, rewizji relacji handlowych, powrotu przemysłu do państw macierzystych, budowy bloków finansowych i walutowych. Dedolaryzacja być może nie będzie rewolucją, ale może przyspieszyć w wymiarze praktycznym – przez większe użycie juana w Azji, alternatywne systemy rozliczeń i surowcowe porozumienia poza dolarem. Każdy z tych elementów jest cegiełką w przebudowie architektury świata. Narracją ostatniej amerykańskiej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego jest tego najlepszym przykładem.



[FOT. TOMASZ PIKULA]

gen. Rajmund
Andrzejczak
były szef Sztabu
Generalnego
Wojska Polskiego

Spółeczeństwa odczuwają tę zmianę głębiej niż elity, bo technologia zaczyna działać szybciej niż kultura, a decyzje polityczne nie nadążają za jej rytmem. Może rozpocząć się dyskusja o zdolności poznawczej społeczeństw – o tym, że tempo zmian odbiera ludziom poczucie kontroli, że infosfera staje się zbyt gęsta, by ją filtrować, a instytucje zbyt wolne, by nią zarządzać. Paradoks współczesności stanie się widoczny gołym okiem – instytucje są za wolne, obywatele za szybcy, technologia zbyt dynamiczna, a polityka operuje kategoriami sprzed dekady. W 2026 r. ta sprzeczność może przestać być abstrakcją i zamienić się w realne napięcie polityczne.

Na horyzoncie widzimy również objawy militarnej emergencji. Wojny Ukrainy i Izraela pokazały, że dronizacja niszczy przewagę ciężkich platform, sensoryzacja pola walki ogranicza manewr, AI skraca cykle decyzyjne, a logistyka staje się ważniejsza od taktyki. Jeśli w 2026 r. rozpoczną się pierwsze próby głębszej reformy sił zbrojnych Zachodu, będzie to reakcja na proces, który już trwa, choć nie wszyscy go rozpoznali.

Coraz wyraźniej widać też, że 2026 r. może zapoczątkować nową fazę rewolucji w sprawach wojskowych, w której o przewadze nie będą decydować wyłącznie ciężkie platformy i klasyczne formacje, lecz zdolność państw do wykorzystania technologii podwójnego zastosowania – tanich, dostępnych, skalowalnych i możliwych do szybkiej integracji z systemem operacyjnym armii. Demokratyzacja uzbrojenia, którą obserwujemy w Ukrainie i Izraelu, nie jest chwilową anomalią, lecz symptomem głębszej zmiany – każdy podmiot, który potrafi połączyć drony, sensory, oprogramowanie i energię w jeden ekosystem, może przełamać przewagę tych, którzy wciąż myślą w logice sprzętu ciężkiego i hierarchicznych struktur. To właśnie tutaj luka poznawcza może okazać się najbardziej bolesna, bo wojna, która demokratyzuje środki walki, wymaga

równie demokratycznej zdolności adaptacji państwa, przemysłu i społeczeństwa. Niewykluczone pozostają powstające nowe formaty bezpieczeństwa, gdy stare przestaną być efektywne i wiarygodne. W tym samym czasie rośnie rola państw średnich – ich autonomia technologiczna, własna produkcja obronna, węży energii i danych oraz aliance ad hoc mogą stać się podstawą nowej podmiotowości geopolitycznej. Państwo średnie nie musi być państwem słabym – staje się państwem, które musi mieć własny projekt. Tutaj rodzą się pytania do nas – dokąd zmierzamy i jaki mamy na siebie plan.

A ponad tym wszystkim rodzi się nowa metafizyka bezpieczeństwa, która dopiero zaczyna przybierać kształt. Świat analogowy zanika, świat cyfrowy przyspiesza, a między nimi tworzy się trzeci świat – hybrydowy, w którym decyzje podejmują wspólnie człowiek i maszyna, ale odpowiedzialność spada wyłącznie na człowieka. W 2026 r. to napięcie może po raz pierwszy wyjść z debat eksperckich i stać się realnym dylematem politycznym, moralnym i strategicznym.

Dlatego 2026 będzie rokiem testu: kto zrozumie rytm nadchodzącego świata, a kto da się unieść jego prędkości.

► **Rajmund Andrzejczak**, generał Wojska Polskiego, w latach 2018-23 szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Pancernych w Poznaniu oraz Akademii Obrony Narodowej z dodatkowymi studiami w Królewskiej Akademii Studiów Obronnych w Londynie. Ma bogate doświadczenie bojowe zdobyte m.in. podczas misji w Iraku i Afganistanie.

ANDREW A. MICHTA:

2026: rok pogłębiającej się niestabilności

N

Najbliższe lata mogą okazać się najtrudniejszym okresem dla relacji transatlantyckich, a rok 2026 prawdopodobnie przyniesie dalsze pogłębianie się globalnej, systemowej niestabilności. Gdy obecny rok dobiega końca, USA i ich sojusznicy stają wobec dwóch regionalnych układów sił – w Europie Wschodniej oraz na Bliskim Wschodzie – które chwieją się na granicy załamania. Dwa kolejne obszary, oba w Azji, przygotowują się natomiast na nową rundę rywalizacji mocarstw, która może przerodzić się w konflikt kinetyczny.

Wojna w Ukrainie wkrótce potrwa dłużej niż I wojna światowa, a skala zniszczeń i ofiar zarówno wojskowych, jak też cywilnych wciąż rośnie. Prowadzone pod przewodnictwem USA negocjacje mające zakończyć ten konflikt z dużym prawdopodobieństwem nie przyniosą niczego więcej niż tymczasowe zawieszenie broni, o ile w ogóle do niego dojdzie. Obecna runda rozmów może po raz kolejny dowiedzieć, że cele Rosji w wojnie przeciwko Ukrainie wykraczają daleko poza jakiekolwiek potencjalne ustępstwa terytorialne ze strony Kijowa, w tym nawet deklarację Ukrainy o rezygnacji z aspiracji do członkostwa w NATO.

Konflikt na Bliskim Wschodzie tli się i w każdej chwili może wybuchnąć na nowo. Gdyby Iran przekroczył próg nuklearny, konfrontacja mogłaby eskalować do pełnoskalowej wojny między Izraelem a Iranem. Przeprowadzone w czerwcu tego roku przez administrację Donalda Trumpa naloty lotnicze i rakietowe na irańskie obiekty nuklearne spowolniły program jądrowy Teheranu, lecz go nie zlikwidowały. Pentagon ocenił w lipcu, że skutki tych uderzeń mogły cofnąć irański program nuklearny najwyżej o około dwa lata. Zawieszenie broni w wojnie izraelsko-irańskiej pozostaje kruche i może szybko się załamać.

Dwa kolejne regiony, w których narasta napięcie, to Półwysep Koreański oraz obszar Indopacyfiku. To właśnie tam presja będzie się nasilać wraz z nadejściem 2026 r. Korea Północna jest dziś trwale wpisana w tzw. oś dyktatur obok Rosji, Chin i Iranu. Te cztery państwa nieustannie rozciągają globalną linię frontu, zmuszając USA i ich sojuszników do przerzucania zasobów z jednego teatru działań na kolejny. Pjongjang konsekwentnie priorytetowo traktuje swój program broni jądrowej i już zademonstrował zdolność do wystrzelenia międzykontynentalnego pocisku balistycznego Hwasong-20, który stał się nowym strategicznym zagrożeniem dla regionu Indopacyfiku oraz samych USA. Coraz więcej analityków obronnych jest zgodnych co do tego, że Rosja przekazała Korei Północnej technologie wojskowe, które umożliwiły rozwój jej programu ICBM.

Jeszcze istotniejsze jest jednak to, że Chiny nadal intensywnie inwestują w siły zbrojne. Marynarka Wojenna Chińskiej Armii Ludowo-Wyzwoleńczej (PLAN) pod względem liczby jednostek wyprzedziła już marynarkę USA, operując obecnie szacunkowo 355 okrętami. Choć USA wciąż zachowują znaczącą przewagę pod względem tonażu floty

i ogólnych zdolności bojowych, Pekin szybko nadrabia dystans. Największy niepokój w Waszyngtonie budzi przekształcanie PLAN w dojrzałą flotę wielkich lotniskowców. Oprócz wodowania w 2022 r. lotniskowca typu Fujian chińska marynarka intensywnie inwestuje w nową klasę okrętów desantowych, atomowe okręty podwodne, w tym wyposażone w pionowe wyrzutnie rakiet, oraz zaawansowane jednostki pomocnicze. W nadchodzących latach zdolności te pozwolą PLAN funkcjonować jako globalna flota ekspedycyjna. Niedawno PLAN przeprowadziła największe w swojej historii ćwiczenia morskie obejmujące 100 okrętów działających na obszarze rozciągającym się od południowej części Morza Żółtego przez Morze Wschodnio- i Południowochińskie aż po zachodni Pacyfik.

Pekin zainwestował miliardy dolarów w sztuczną inteligencję, komputery kwantowe oraz biotechnologię, wykorzystując technologie podwójnego zastosowania do zwiększenia ogólnych zdolności Chińskiej Armii Ludowo-Wyzwoleńczej (PLA) ze szczególnym naciskiem na badania genetyczne i bezzalagowe statki powietrzne (UAV). Równolegle armia chińska intensywnie rozbudowuje swoje siły rakietowe, podnosząc zarówno ich liczebność, jak też jakość. Chiny szybko modernizują również swój arsenał jądrowy. W ciągu ostatnich pięciu lat Pekin realizuje największą w historii rozbudowę broni nuklearnej, zwiększając liczbę głowic z około 300 w 2020 r. do szacunkowo 600 w 2025. Aktualne zachodnie prognozy wskazują, że Chińska Republika Ludowa będzie dysponować ponad 1000 głowic jądrowych do 2030 r. i prawdopodobnie około 1500 do 2035 r. Pekin posiada już pięć zdolności nuklearnych, które mogą bezpośrednio zagrozić kontynentalnym USA. Krótko mówiąc, napięcia w regionie Indopacyfiku będą nadal narastać, ponieważ Chiny dążą do regionalnej hegemonii, a USA pozostają główną siłą blokującą ich ambicje.

Cztery pogarszające się regionalne układy sił pozostaną w centrum strategicznych priorytetów USA, ponieważ każdy z nich przyczynia się do pogłębiania globalnej niestabilności systemowej. Zdolność do utrzymania odstraszenia i zachowania równowagi sił w regionach może zadecydować o różnicy między obecną względna – choć coraz bardziej kruchą – stabilnością a wojną, która zmieniłaby cały system międzynarodowy. Jednocześnie USA będą kontynuować wzmacnianie swoich zdolności obronnych na półkuli zachodniej, wracając do doktryny Monroe'a, uzupełnionej o tzw. korelat Trumpa sformułowany w Narodowej Strategii Bezpieczeństwa z 2025 r. Dla Europy rok 2026 musi stać się czasem odbudowy zarówno sił zbrojnych państw sojusznicznych, jak też ich przemysłowej bazy obronnej. Wszyscy ścigamy się z czasem.

► Andrew A. Michta

Profesor studiów strategicznych w Hamilton School na Uniwersytecie Florydy. Wyrażone poglądy są wyłącznie jego własnymi.



Andrew A. Michta
profesor
w Hamilton School
na Uniwersytecie
Florydy

[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

SŁAWOMIR DĘBSKI:

2026 – bitwa o amerykańską (strategiczną) duszę

W

W grudniu 2025 r. administracja Donalda Trumpa ogłosiła swój pierwszy fundamentalny dokument strategiczny – Strategię Bezpieczeństwa Narodowego (NSS). Nie powinno być zaskoczenia tym, co zostało w niej zawarte, a jednak świat został zszokowany. Donald Trump i członkowie jego gabinetu otwarcie głosili ochotę zerwania z przeszłością (ciągłością) w amerykańskiej polityce. W końcu najlepszy i największy prezydent „EVER” może być tylko jeden. A najłatwiej taki efekt osiągnąć, eliminując punkt odniesienia – wszystkich poprzedników i tworząc nowe zestawienie, w którym Trump nie ma konkurencji. W strategii czytamy więc, że celem administracji Trumpa jest „uczynienie Ameryki większą niż kiedykolwiek” za pomocą środków i narzędzi, którymi dotychczas się nie posługiwała – bez globalnej hegemonii, bez przewodzenia sojuszowi wolnego świata, bez woli rywalizacji z autorytarnymi konkurentami, bez wspierania instytucji wielostronnych (ONZ, WTO), które „ograniczają amerykańską suwerenność”, a więc bez entuzjazmu wobec Unii Europejskiej, no i oczywiście bez respektu dla prawa międzynarodowego. Pokój przez siłę – „my way or highway”, czyli ma być po mojemu, albo spadać...

Wszyscy mają być traktowani tak samo, nieważne, czy jesteś sojusznikiem Ameryki czy nie. Ameryka sama będzie decydować, co jest dla niej dobre, nie będzie się ograniczać żadnymi zobowiązaniami prawnymi, sojuszniczymi, uzusami politycznymi, stąd zapowiedź, że Ameryka Trumpa będzie „zarządzać (managing) relacjami Europy z Rosją”, pozostawiając obronę Europy przed Rosją Europejczykom. De facto oznacza to wsparcie dla Rosji.

Chiny też nie są już strategicznym rywalem, który wymaga mobilizacji zasobów i z którym trzeba wygrać konkurencję. Są handlowym konkurentem, z którym Ameryka zamierza „rewidować relacje gospodarcze, stawiając nacisk na wzajemność i uczciwość w celu odbudowania niezależności gospodarczej” – czytamy w dokumencie. Ameryka nie dokonuje zwrotu na Pacyfik, aby zmierzyć się z Chinami, będzie chciała zapobiec wybuchowi wojny o Tajwan, „najlepiej utrzymując przewagę militarną” nad Chinami. Ale nie jest to już warunek do zrealizowania tego celu. Wygląda na to, że Ameryka Trumpa godzi się na oddanie Chinom pola w wyścigu na potencjały militarne.

W amerykańskim systemie NSS to matka wszystkich strategii, coś w rodzaju algorytmu dla administracji, sił zbrojnych i wszystkich agencji. Każdy nowy prezydent musi ją przygotować w pierwszym roku urzędowania. To polityczny – nieraz ideologiczny – manifest. Zawsze tak było, ale strategia Trumpa, uznając politykę zagraniczną za młotek w amerykańskiej wojnie kulturowej, zrywa z tradycją radykalnie. Publikuje dokument w wiecowym stylu – coś w rodzaju ideologicznego plakatu. Stąd jego forma i styl – strategia USA dla opornych, nie dla zawodowych strategów.

NSS zawsze pokazywały, jak nowa ekipa widzi świat, czego się obawia i co chce osiągnąć. Mówiły więc nie tylko o tym, jak świat wygląda, ale też jak – zdaniem administracji – powinien wyglądać. Innymi słowy, zdradzały, jaka interpretacja rzeczywistości obowiązuje w Białym Domu i jakie działania mają temu towarzyszyć.

Tego typu dokumenty pojawiają się regularnie dopiero od 1987 r. Wcześniej opracowywano je rzadziej i miały charakter dokumentów wewnętrznych, a o ich

założeniach prezydenci informowali w swoich publicznych wystąpieniach. Kongres zobowiązał administrację Reagana jako pierwszą do ich publikowania: „Nie będziemy dawać wam pieniędzy w ciemno: prosimy o wizję, na co chcecie je przeznaczyć!”. Od tego czasu NSS stała się czymś w rodzaju politycznego barometru.

Po sformułowaniu tej wielkiej politycznej wizji paleczkę od ideologów przejmą planiści i zawodowi strategowie. Pentagon opracuje Narodową Strategię Obrony (NDS), a szefowie Połączonych Sztabów Narodową Strategię Wojskową (NMS). NSS mówi, co chcemy osiągnąć, NDS wyjaśnia, jaką rolę mają w tym odgrywać siły zbrojne, a NMS opisuje krok po kroku, jak mają działać, gdy trzeba będzie skorzystać z instrumentu wojskowego dla osiągnięcia politycznych celów prezydenta. W przyszłym roku będzie więc trwał proces przekładania wizji polityczno-ideologicznych na mechanikę działania – wpisywania koła w kwadrat. Nawiasem mówiąc, to wyrażenie pochodzi ze slangu amerykańskich strategów, zatem nie będzie to dla nich sytuacja nowa, ale amerykański strategiczny hardware powstał do realizowania innego oprogramowania. Teraz administracja Trumpa chce mu wgrać nowe oprogramowanie. W 2026 r. system będzie więc trzeszczał od przeciążeń. To będzie eksperyment.

Na czym polega nowość oprogramowania strategicznego Ameryki opracowana przez zespół Trumpa? Otóż od stu lat Ameryka przekonywała wszystkich na świecie, że jest państwem wyjątkowym – latarnią demokracji o najlepszym DNA. Amerykańskie DNA można było rozszyfrować tak: demokrację naszą adoruj. Ameryka była misjonarzem demokracji, nawracającym na wolność i demokrację, gdzie i kogo tylko się da. Owszem, zdarzały się błędy i wypaczenia. To przywództwo było też często w Ameryce kontestowane, ale rozpoznanie interesów zwykle prowadziło do konkluzji, że utrzymywanie Pax Americana Amerykanom się opłaca. Wystarczy przeczytać motto, którym Ronald Reagan opatrzył własną strategię w 1987 r.: „Wolność, pokój i dobrobyt – oto czym jest Ameryka... dla nas, naszych przyjaciół i ludzi całego świata walczących o demokrację”.

Amerykańskie zaangażowanie w świecie było rozstrzygające dla wyniku dwóch światowych gorących wojen, jednej wojny zimnej i utrzymania pokoju w Europie po jej zakończeniu – w epoce końca historii. Ameryka walczyła i miała wolę zwyciężania z -izmami: kolonializmem, imperializmem, nazizmem, faszyzmem, militarizmem, komunizmem, a ostatnio z autorytaryzmem.

Woodrow Wilson posłał „amerykańskich chłopców” w 1917 r. na wojnę do Europy, by zamiast „koncertu mocarstw” walczyli o „ligę na rzecz pokoju”. Franklin D. Roosevelt zwyciężał III Rzeszę, Włochy Mussoliniego i cesarską Japonię w imię zasad Karty Atlantycznej – demokracji i równości państw. Harry Truman powstrzymał komunizm, Ronald Reagan prowadził „krucjatę wolności” przeciwko Sowietom, a Bush senior sprzątał po zimnej wojnie. Ameryka tak bardzo wierzyła w swoją ustrojową wyższość po jej wygraniu, że nie obawiała się zaprosić Rosji Jelcyna do G7, a Chiny do Światowej Organizacji Handlu. Ameryka nie obawiała się nikogo i niczego. Była hegemonem.

Także w pierwszej strategii bezpieczeństwa narodowego Trumpa z 2017 r. Ameryka czuła jeszcze siłę i deklarowała wolę zwycięstwa w rywalizacji mocarstw. I oto druga



dr Sławomir Dębski
historyk

[FOT. TOMASZ PIKULA]

administracja Trumpa położyła Narodową Strategię Bezpieczeństwa 2025, która głosi hasło „pokój przez siłę”, ale zrywa ze wszystkim tym, czym Ameryka dotychczas była – z rolą lidera wolnego świata oraz z tym, co czyniło ją silną. W dokumencie nie już nie znajdziemy o nawracaniu na demokrację. Co najwyżej o konieczności jej poprawiania w Europie, bo w niej – zdaniem administracji Trumpa – system zaczyna się zacinąć jak stary Windows. Może to skądinąd i słuszne spostrzeżenie, ale czy Ameryka nie ma większych problemów?

Pekin i Moskwa natomiast nie są już przeciwnikami, lecz „partnerami do rozmowy”. Brzmi to jak reklama kursu mediacji dla pokłóconych par, ale dotyczy dwóch mocarstw, które raczej nie przychodzą na negocjacje z koszem prezentów. Najbardziej jaskrawy przykład to wojna w Ukrainie. Strategia Trumpa zrównuje agresora z ofiarą agresji. Wojna ma się skończyć, bo tak chce Ameryka, nawet jeśli oznacza to wykręcanie rąk demokratycznej Ukrainie napadniętej przez autorytarną Rosję. Ameryka Trumpa ma gdzieś, kto na kogo napadł. Z kraju, który przez sto lat mówił światu, że ma misję, próbuje się zrobić kraj, który dawną misję ma uznać za zbędne obciążenie. To poważna próba przeszczepu tożsamości.

Czy organizm to przyjmie? Kultura anglosaska jest oparta na empirii. Jeśli coś nie działa szybko, łąduje w koszu. Pokolenia amerykańskich polityków opowiadały o Ameryce jako strażniku globalnego porządku. Nagle ktoś mówi temu organizmowi, że może sobie zrobić wolne. Może Amerykanie odetchną? A może, jak po złej operacji, wszystko zacznie się buntować – instytucje, sojusznicy, wyborcy, a nawet polityczna tradycja. Ostatecznie zdecyduje praktyka i... wrogowie Ameryki. O tak, oni też będą mieli głos w tej debacie. Jedno jest pewne: 2026 będzie rokiem strategicznego eksperymentu, w którym USA spróbują sprawdzić, czy można zmienić samego siebie tak, żeby po drodze nic ważnego się nie rozsypało. Przez dziesięciolecia amerykańskie myślenie strategiczne kształtowała inna logika – odstraszenia, europejskich sojuszy i globalnej odpowiedzialności. Próba podmiiany tego systemu operacyjnego może przypominać instrukcję: zróbmy wszystko odwrotnie niż do tej pory, ale żeby wyszło tak samo dobrze. To z całą pewnością będzie wyzwaniem. Można wyrzucić stare mapy i namalować ocean bez raf, mielizn i skał, ale czy fizyczna rzeczywistość oceanu naprawdę się zmieniła, czy tylko sternik wlał w siebie za dużo rumu? W przyszłym roku przeciwko strategii Trumpa zaczęną aktywizować się przeciwnicy amerykańskiego politycznego organizmu – to w końcu wciąż działająca demokracja o długiej tradycji przywództwa w demokratycznym świecie. I coś jeszcze – frustracja Kongresu. I to frustracja ponadpartyjna, rzadki gatunek w dzisiejszym Waszyngtonie. Świeży przykład? Izba Reprezentantów wzięła Pentagon w krzyżowy ogień przy okazji corocznej ustawy o polityce obronnej (Annual Defence Bill). Ustawa przeszła solidną większością (312-112), ale jej treść to katalog politycznych zastrzeżeń wobec tego, co robi administracja Trumpa, i nowego systemu operacyjnego. Kongres wstrzymał jedną czwartą budżetu podróży sekretarza obrony, dopóki Pentagon nie pokaże pełnych nagrań z kontrowersyjnych ataków na łódzie przemytników w Ameryce Łacińskiej. To już nie kontrola – to pokaz siły. W powietrzu unosi się już klimat komisji śledczych... Niewykluczone, że rok 2026 przyniesie nam początek afery Hegsetha i dochodzenie Kongresu.

Kongres zablokował także pomysł redukcji amerykańskich kontyngentów wojskowych w Europie i Korei Południowej. To też reakcja obronna na zapowiedziany w NSS 2025 nowy kurs. Dwaj najważniejsi przewodniczący komisji obrony w Kongresie – kongresmen Mike Rogers, republikański przewodniczący Komisji Sił Zbrojnych w Izbie Reprezentantów, oraz senator Roger Wicker, republikański przewodniczący senackiej Komisji Sił Zbrojnych – publicznie skrytykowali decyzje administracji o wycofaniu brygady z Rumunii. W skrócie – Kongres nie pozwala Trumpowi traktować żołnierzy jak pionki, które można przestawiać, bo „my way or highway”. Do tego dochodzi jeszcze obowiązek informowania Kongresu o odwoływaniu najważniejszych dowódców – to reakcja na czystki prowadzone przez prezydenta i sekretarza obrony/wojny Hegsetha. Walka o tożsamość strategiczną Ameryki dopiero się zaczyna – rok 2026 będzie czasem walnej bitwy. W listopadzie odbędą się wybory częściowe (midterms) do Kongresu. Politycy obu partii mają więc dodatkową motywację, by pokazać wyborcom, że trzymają prezydenta w ryzach, zwłaszcza gdy jego strategię wyglądają jak obce DNA.

Jaki wpływ ta amerykańska wojna domowa o strategiczną tożsamość może mieć dla Polski? Po pierwsze nie zapominajmy, że jest to wojna amerykańska o amerykańską strategię. My zajmijmy się sobą. Może w końcu uda się w 2026 r. wydać polską Narodową Strategię Bezpieczeństwa? Może uda się w niej uzgodnić, czym dla polskiego bezpieczeństwa są Rosja, Ukraina, Europa, Chiny, Ameryka? Jak Polska będzie Rosję odstraszać? Samodzielnie? Niezależnie od tego, jak skończy się walka o amerykańską duszę, wchodzący w erę narodowych egoizmów – w naszej strategii musimy to wziąć pod uwagę, gdyż coraz trudniej będzie mobilizować sojuszników nie tylko w obronie fundamentalnych dla pokoju zasad, ale nawet w obronie własnych interesów. Polska musi być w tym świecie silniejsza, odważniejsza i zdolna do samodzielnego działania. Nikt nie będzie Polski bronił za nas. To jest nasze zadanie i naszych elit.

Rok 2026 zapowiada się więc jak pierwszy sezon politycznego reality show z udziałem Donalda Trumpa – „Nieoczekiwana zmiana strategicznych miejsc”. Nie wiadomo jeszcze, czy eksperyment się uda, ale wiadomo jedno – będzie ciekawie. Czyżby Chińczykom udało się rzucić na Amerykę (i na nas przy okazji) swoją kłatwę i naprawdę żyjemy w ciekawych czasach? Oby rok 2026 nie okazał się jeszcze ciekawszy.

► **Dr Sławomir Dębski**, historyk i analityk polityczny, specjalizujący się w myśli strategicznej i historii stosunków międzynarodowych. Profesor strategii w Kolegium Europejskim w Natolinie. Były dyrektor Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych. Współpracuje z licznymi instytucjami badawczymi i ośrodkami analitycznymi w Polsce i za granicą.

SEBASTIAN KULCZYK:

Suwerenność cyfrowa to nowa infrastruktura krytyczna

PPaństwo, które nie kontroluje własnych danych, mocy obliczeniowej i infrastruktury chmurowej, jest suwerenne tylko na papierze. Polska – podobnie jak cała Europa – musi to sobie brutalnie uświadomić, bo model rozwoju, który wyniósł nas do obecnego poziomu, właśnie się wyczerpuje.

W ostatnich trzech dekadach wykonaliśmy bezprecedensowy skok. Z biednego peryferium Zachodu staliśmy się jedną z największych gospodarek Unii Europejskiej i weszliśmy do światowej czołówki. Z kraju taniej pracy przeobrażamy się w gospodarkę innowacyjną, konkurencyjną i na najlepszej drodze do systemu w pełni cyfrowego. Ten awans zbudowaliśmy na integracji z Zachodem, nowej infrastrukturze i przewadze kosztowej. Tymczasem nowa globalizacja nie opiera się już na logistyce i fizycznych łańcuchach dostaw, lecz na danych, algorytmach i centrach danych, a w tym wyścigu startujemy z wyraźnie słabszej pozycji.

Moc obliczeniowa stała się infrastrukturą krytyczną tak samo jak porty, rafinerie czy sieci energetyczne. Analizy gospodarki USA pokazują, że wzrost PKB w pierwszym połowie 2025 r. był napędzany głównie inwestycjami w centra danych, sprzęt, oprogramowanie i badania związane z AI. Bez nich byłby bliski zera. Rozkład globalnej mocy obliczeniowej nie pozostawia wątpliwości, kto będzie nadawał tempo technologicznemu rozwojowi – około trzech czwartych wydajności klastrów GPU jest w USA, około 15 proc. w Chinach, a cała Unia Europejska dysponuje mniej niż 5 proc. tej mocy. To nie jest różnica, którą można nadrobić jednorazowym, spektakularnym rzutem na taśmę, lecz głęboka przepaść. Bez własnej infrastruktury i własnych modeli AI stajemy się właśnie wyłącznie odbiorcą technologii, zdanym na łaskę oraz – co bardziej prawdopodobne – niełaskę innych.

Inne państwa wykazały się większą przezrocznością. Indie zbudowały narodową infrastrukturę cyfrową dla ponad miliarda obywateli – od biometrycznej tożsamości po ogólnokrajowy system płatności – i mogą wymuszać na globalnych platformach respektowanie lokalnych zasad oraz przechowywanie krytycznych danych w kraju. Arabia Saudyjska i Zjednoczone Emiraty Arabskie inwestują dziesiątki miliardów dolarów w centra danych i moce obliczeniowe, traktując je jako fundament strategii post oil i narzędzie budowania wpływu geopolitycznego.

Europa zapowiada przebudzenie. Inicjatywy takie jak Gaia-X, krajowe programy cloud de confiance czy europejskie wymogi dotyczące suwerennej chmury mają zapewnić, że dane firm, administracji i obywateli będą przetwarzane w infrastrukturze zgodnej z europejskim prawem i pod realną, a nie iluzoryczną kontrolą. To krok konieczny,

tym bardziej że skala zasobów obliczeniowych Europy jeszcze długo będzie ułamkiem tego, czym dysponują USA czy Chiny.

Dla Polski stawka jest szczególnie wysoka. Jesteśmy wystarczająco duzi, by aspirować do roli regionalnego centrum danych i AI, i wystarczająco doświadczeni, by wiedzieć, jak kończy się uzależnienie od jednego dostawcy – czy chodzi o gaz czy o kluczowe technologie. Brak suwerenności cyfrowej oznacza dla biznesu ryzyko nagłej zmiany cen i zasad dostępu do kluczowych usług poza naszą jurysdykcją. Dla obywateli zaś ryzyko, że decyzje o kredycie, leczeniu czy edukacji zapadną w czarnych skrzynkach trenowanych na danych, nad którymi nie mamy żadnej kontroli.

Polska nie musi wywierać otwartych drzwi. Musimy konsekwentnie powtarzać, że inwestycje w centra danych, nowoczesną infrastrukturę obliczeniową, energię, która je zasili, oraz w talenty AI są dziś równie strategiczne jak drogi ekspresowe czy bezpieczeństwo militarne. Nasz dotychczasowy model – oparty na taniej pracy, przewagach logistycznych i importowanej technologii – doszedł do ściany. Bez suwerenności cyfrowej nie tylko nie wykonamy kolejnego transformacyjnego skoku, ale zaczniemy tracić przewagę, które mozolnie budowaliśmy przez trzy dekady gospodarki wolnorynkowej.

Co szczególnie ważne – suwerenność cyfrowa nie powstanie spontanicznie ani siłą jednego podmiotu. Wymaga harmonijnej współpracy państwa i prywatnego kapitału. Państwo powinno tworzyć stabilne ramy regulacyjne, lokalizować krytyczne dane i definiować standardy bezpieczeństwa, a sektor prywatny inwestować w centra danych, moce obliczeniowe i kompetencje AI. To podział ról, który działa od lat w najbardziej innowacyjnych gospodarkach świata.

Bez uznania suwerenności cyfrowej za priorytetową i bez konsekwentnego budowania ekosystemów innowacji staniami się jedynie petentem płacącym innym coraz wyższy podatek technologiczny w cenach usług i utraconych marżach. Zdegradujemy się do roli kraju, który nie kontroluje swojej mocy obliczeniowej, a więc także kierunku własnego rozwoju. To ostatni dzwonek.

► **Sebastian Kulczyk**, międzynarodowy inwestor, właściciel Kulczyk Investments, założyciel Manta Ray – funduszu venture capital, inicjator programu mentoringowego dla start-upów InCredibles.



Sebastian Kulczyk
właściciel
Kulczyk Investments

[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

RAFAŁ BRZOSKA:

Dwa filary bezpiecznej Polski

Cieszę się, że kolejny raz mogę zwrócić się do państwa w noworocznym wydaniu „Pulsu Biznesu”. Dwa lata temu rozmawialiśmy o bezpieczeństwie. O tym, że w obliczu zbrojnych konfliktów i zagrożeń musimy dbać o sojusze, lecz przede wszystkim budować własny potencjał i wzrost gospodarczy, inwestować w przemysł obronny i energetykę jądrową oraz mądrze wykorzystać rewolucję AI.

Rok temu wyrażałem tu swoje obawy. W obliczu zderzenia gospodarek, które nazwałem „clash of economies”, Europa zamiast wspierać rozwój, dusi konkurencyjność coraz wyższymi podatkami i cenami energii oraz nierządno absurdalnymi regulacjami. Pisałem, że obawiam się, że Polska podąży drogą Niemiec – od cudu gospodarczego i eksplozji przedsiębiorczości do stagnacji i stopniowej utraty przewagi. Apelowaliśmy, by iść własną ścieżką – polityką prorozwojową, partnerskim traktowaniem obywateli i biznesu oraz uwolnieniem energii Polaków.

Dziś opowiem państwu, jak opierając się na dwóch filarach – bezpieczeństwie militarnym i deregulacji gospodarczej – możemy wzmocnić więzi z USA, naszym kluczowym sojusznikiem i gwarantem bezpieczeństwa militarnego. To szczególnie istotne teraz w świetle globalnych zagrożeń, niepokojów i wyzwań.

Niedawno przywitaliśmy w Polsce pana Toma Rose’a, nowego ambasadora USA, lecz przede wszystkim osobą znaną z ogromnej przyjaźni i sympatii do naszego narodu i kraju. Widzieliśmy, jak jeszcze przed objęciem tej funkcji aktywnie bronił dobrego imienia Polski, naszej pamięci i prawdy historycznej. Również pierwsze wypowiedzi pana ambasadora – „bierzemy się do pracy... aby wzmocnić bezpieczeństwo energetyczne Polski, współpracę obronną i rozwój gospodarczy” – pokazały, że będzie wspierał rozwój naszego kraju na tych trzech kluczowych płaszczyznach.

Polscy przedsiębiorcy z uznaniem przyjęli postulaty pana ambasadora o potrzebie likwidowania barier biurokratycznych, które zabijają miejsca pracy, zniechęcają inwestorów i tłumią innowacje. Podobnie jak on ja również wielokrotnie apelowałem, by to Polska stała się nowym liderem europejskiej przedsiębiorczości, wzrostu gospodarczego i konkurencyjności. Tom Rose dostrzegł też polski wysiłek deregulacyjny. Gdy mówił, że „polskie żądanie mniejszej biurokracji i mniejszej liczby uciążliwych regulacji ze strony Brukseli to żądanie większej innowacyjności, większego dobrobytu i szybszego wzrostu gospodarczego”, miał na myśli – mam nadzieję – także naszą inicjatywę SprawdaMY!

Już niedługo właśnie o tym będę miał przywilej opowiedzieć kluczowym politykom z administracji prezydenta Donalda Trumpa i najważniejszym urzędnikom Komisji Europejskiej. 18 lutego w Brukseli w należącym do belgijskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych pałacu Egmont odbędzie się USA-EU Transatlantic Business Summit – pierwsze takie wydarzenie gospodarcze. To tam kluczowi politycy i urzędnicy z USA i Unii Europejskiej oraz przedstawiciele biznesu i nauki będą dyskutować o kierunku euroatlantyckich relacji handlowych oraz sposobach na odnowienie naszego partnerstwa. Administrację prezydenta Donalda Trumpa będą reprezentować m.in. Robert F. Kennedy Jr. (sekretarz zdrowia i opieki społecznej), Kristi Noem (sekretarz bezpieczeństwa krajowego) oraz Andrew F. Puzder (ambasador USA przy UE). Politykę i plany Komisji Europejskiej przedstawiają komisarze odpowiedzialni za bezpieczeństwo i rozwój gospodarczy: Andrius Kubilius (obrona i przestrzeń kosmiczna), Valdis

Dombrovskis, (gospodarka i wydajność oraz wdrażanie i upraszczanie), Maria Luisa Albuquerque (stabilność finansowa, usługi finansowe i unia rynków kapitałowych) oraz Ekatarina Zaharieva (komisarz ds. start-upów, badań naukowych i innowacji). Szczyt ma charakter zamknięty, ale jestem przekonany, że realnie wpłynie na kierunek i kształt europejskiej gospodarki oraz relacji transatlantyckich.

Jeden z kluczowych paneli – Cutting the red tape: U.S. and EU strategies and efforts towards competitiveness and economic growth – będzie poświęcony „cięciu czerwonej taśmy”, czyli deregulacji. Omówimy na nim strategię działania oraz wpływ na konkurencyjność i wzrost gospodarczy po obu stronach Atlantyku. Jestem zaszczycony, że będę mógł otworzyć ten panel oraz poinformować na nim o polskich dokonaniach w tym zakresie. Opowiem o pomysły premiera Donalda Tuska, by wzmocnić przedsiębiorczość Polaków przez zmniejszenie ciężarów biurokratycznych oraz o sukcesie całej polskiej klasy politycznej. Tej z rządu, jak też z opozycji – PiS oraz Konfederacji, którzy ponad podziałami zaangażowali się w inicjatywę deregulacyjną. Przede wszystkim jednak opowiem im tam o państwie, o was, setkach ekspertów pracujących pro bono i dziesiątkach tysięcy Polaków, którzy komentowali, oceniali i przesyłali swoje propozycje, jak sprawić, aby prowadzenie biznesu, codzienne życie i praca zawodowa stały się łatwiejsze.

Jestem przekonany, że możemy wykorzystać polską przedsiębiorczość i nasze przywiązanie do – również tej gospodarczej – wolności. To coś, co mocno łączy nas z amerykańskimi przyjaciółmi. Z pewnością znajdziemy tu sojusznika w prezydencie Donaldzie Trumpie, który wielokrotnie podkreślał swoje przywiązanie do gospodarki silnej i konkurencyjnej, nietłumionej nadmiernymi regulacjami i biurokratycznymi absurdami. Symbolicznie pierwszym prezydentem USA, który uczynił deregulację filarem swojej doktryny gospodarczej, był Ronald Reagan – polityk tak ważny dla polskiej walki o demokrację i suwerenność. Ogłoszony przez niego w 1981 r. Program odbudowy gospodarczej (Program for Economic Recovery) oparty został na czterech filarach aktualnych też dzisiaj – cięciach zbędnych wydatków budżetowych, obniżce podatków, walce z inflacją i właśnie DEREGULACJI.

Polska i Ameryka, Warszawa i Waszyngton, bezpieczeństwo i deregulacja, konkurencja i wzrost gospodarczy, innowacje i inwestycje. Wiele nas łączy z naszymi amerykańskimi przyjaciółmi i partnerami – wykorzystajmy to. Niech rok 2026 będzie dobry dla Polski, naszych sojuszników i sąsiadów!

► Rafał Brzóska, założyciel i prezes firmy InPost, czołowej w Europie platformy dostaw e-commerce. Od lat bardzo mocno angażuje się w działalność charytatywną.



Rafał Brzoska
założyciel
i prezes InPostu

[FOT. ANNA LIMINOWICZ]

Co nas czeka?

MAŁGORZATA ADAMKIEWICZ:

Odwaga, konsekwencja i Polska gotowa na więcej

„Cud w sercu Europy”, „Polski gen przedsiębiorczości” – zagraniczne media w ostatnim czasie piszą o Polsce w tonie, na który długo czekaliśmy. Podkreślają naszą niezwykłą przedsiębiorczość, odporność na globalne kryzysy i wytrwałość, dzięki której nie poddajemy się mimo przeciwności losu. Potwierdzają to fakty. Przez ostatnie 30 lat Polska rosła średnio o 4 proc. rocznie. To 2,5 razy szybciej niż strefa euro. To nie był jednorazowy wzrost, ale konsekwentna praca, by znaleźć się w gronie 20 największych gospodarek świata. Nikomu nawet nie śniło się, że dogonimy Japonię.

Nowy etap rozwoju i nowe wyzwania

Dotychczasowy model rozwoju polskiej gospodarki – oparty na niskich kosztach, konsumpcji i funduszach unijnych – już się wyczerpał. Najważniejsze wyzwania stojące przed Polską i Europą to rozwój gospodarki opartej na innowacjach i nowych technologiach, aby budować przewagę konkurencyjną. Po prostu nie stać nas na to, by nie inwestować w innowacje.

Z modelu gospodarki produkcyjnej na innowacyjną

Rosnące koszty zarówno energii, jak też pracy sprawiają, że musimy szukać przewag konkurencyjnych już nie w produkcji, lecz w innowacjach i technologii. Do tego potrzebne są jednak inwestycje w badania i rozwój, a z tym w Polsce od lat jest problem – na B+R wydajemy około 1,5 proc. PKB, wyraźnie poniżej unijnej średniej i poniżej ambicji kraju, który chce budować innowacyjną gospodarkę. Jeszcze gorzej wygląda aktywność inwestycyjna firm prywatnych, które od niemal dekady maleją. Firmy działają ostrożniej, podejmują mniej ryzyka, rzadziej planują inwestycje. Przyczyn jest wiele: niestabilność prawa, przeregulowanie, rosnące koszty, ale także

brak kapitału. Do tego od kilku lat dochodzi napięta sytuacja geopolityczna, wojna za naszą granicą i niestabilność rynków.

W Polsce brakuje innowacyjnych firm, a mamy przecież znakomite pomysły rodzące się na przykład w start-upach i spin-offach. Przykładem polskiej innowacyjności jest firma Iceye, która powstała przy współpracy z Aalto University i dzięki grantom badawczym w Finlandii stała się globalnym liderem technologii satelitarnych. Choć otrzymywała wsparcie B+R z programów fińskich i europejskich, to prawdziwy kapitał wzrostowy – setki milionów euro – pozyskała od inwestorów międzynarodowych, co pokazuje, że w Polsce nadal brakuje mechanizmów finansowania na taką skalę. Liczby mówią same za siebie – inwestycje funduszy private equity stanowią zaledwie 0,15 proc. PKB, ponadtrzykrotnie mniej niż średnia europejska. Bez kapitału rozwojowego będziemy mieli świetne pomysły i żadnych globalnych firm.

Innowacje jako fundament bezpieczeństwa i konkurencyjności

Farmacja to od lat lider innowacyjności w polskim przemyśle. Według GUS 72 proc. firm farmaceutycznych w Polsce wdrożyło co najmniej jedną innowację. Branża farmaceutyczna to branża strategiczna, zapewnia bezpieczeństwo lekowe. W Ukrainie dwa razy więcej dzieci zmarło z powodu braku insuliny niż w wyniku działań zbrojnych. Jako polski producent leków w ciągu ostatnich pięciu lat zwiększyliśmy produkcję o 75 proc. Dywersyfikujemy łańcuchy dostaw i produkcję, rozwijając ją także poza Polską, by w przypadku kryzysu pacjenci mieli zapewniony dostęp do niezbędnych leków. Z każdej złotówki wydanej na polski lek 87 groszy wraca do budżetu. Adamed od 2001 r. zainwestował w badania i rozwój 2,4 mld zł. W badania nad oryginalnymi lekami, m.in. na nowotwory, przeznaczaliśmy już 600 mln zł. To





[FOT. MATERIAŁY PRASOWE]

dr n. med.
Małgorzata
Adamkiewicz
przewodnicząca
rady nadzorczej
i współwłaścicielka
spółki Adamed
Pharma

wymaga odwagi, bo rozwój nowego leku trwa średnio 15 lat i mniej niż 1 proc. badanych cząsteczek trafia na rynek. Polska ma talenty i potencjał, by stworzyć własny, innowacyjny lek. Jeden taki lek, jak pokazał przykład Danii, może bardzo znacząco podnieść PKB kraju. W listopadzie otworzyliśmy Adamed Discovery w Kajetanach – nowe centrum badawczo-rozwojowe, gdzie nasi naukowcy pracują nad przełomowymi terapiami na nowotwory i choroby mózgu.

Technologie, w tym sztuczna inteligencja, przestały być dodatkiem. Stają się kluczowym motorem innowacji we wszystkich sektorach gospodarki. W farmacji AI analizuje miliony cząsteczek i skraca proces odkrywania nowych leków, w medycynie wspiera diagnostykę obrazową i pozwala wcześniej wykrywać nowotwory oraz choroby neurologiczne. W produkcji algorytmy zarządzają złożonymi łańcuchami dostaw i kontrolą jakości. Dziś AI to już nie wybór, to konieczność, a firmy, które nie wdrożą tej technologii, zostaną w tyle za konkurencją.

Kapitał dla innowacji: czas na realne wsparcie państwa

Dziś przedsiębiorcy bardziej niż kiedykolwiek potrzebują wsparcia państwa, które tworzy przestrzeń do odważnych decyzji, by firmy nie bały się inwestować właśnie teraz, kiedy od odwagi zależy nasza przyszła pozycja gospodarcza.

Odważne, strategiczne decyzje są potrzebne zwłaszcza w energetyce. Ceny energii w Polsce – jedne z najwyższych w Europie – uderzają zarówno w firmy, jak też gospodarstwa domowe. Podobnie jak w wielu polskich firmach produkcyjnych w Adamedzie opłaty za prąd i gaz wzrosły w ciągu pięciu lat trzykrotnie. Musimy zainwestować w rozwój branży energetycznej i mieć odwagę wprowadzić nowe technologie energetyczne pozwalające na dywersyfikację źródeł energii. Bez tego Polska

straci konkurencyjność, a Polacy będą płacić coraz wyższe rachunki. No i oczywiście ze względu na sytuację geopolityczną kluczowa dla nas pozostaje obronność.

Do przestawienia gospodarki na innowacyjne technologie potrzebne jest utrzymanie kursu na deregulację, także na poziomie europejskim, publiczne wsparcie dla inwestycji prywatnych, ułatwienie dostępu do kapitału oraz istotne zwiększenie nakładów na naukę i badania.

To nie jest lista życzeń – to konieczność, jeśli Polska ma utrzymać dynamikę wzrostu gospodarczego. Wierzę, że jesteśmy gotowi na więcej i że właśnie teraz jest historyczny moment na kolejny gospodarczy i rozwojowy skok.

► Dr n. med. Małgorzata Adamkiewicz

Przedsiębiorca, lekarz endokrynolog, przewodnicząca rady nadzorczej i współwłaścicielka spółki Adamed Pharma, jednej z największych i najbardziej innowacyjnych polskich firm farmaceutyczno-biotechnologicznych ze 100-procentowym polskim kapitałem. W 2025 r. zwyciężyła w konkursie EY na Przedsiębiorcę Roku. Jest członkiem komitetu sterującego inicjatywy deregulacyjnej SprawdzaMY.

ADAM GÓRAL:

Polska w G20? Szansa, odpowiedzialność i test naszej dojrzałości gospodarczej



Decyzja o zaproszeniu Polski do G20 to niewątpliwie moment historyczny. Jako kraj przebyliśmy długą drogę z gospodarki centralnie planowanej do członkostwa w elitarniej grupie państw odpowiadających za większość światowego PKB. Warto jednak patrzeć na tę decyzję nie tylko przez pryzmat wyróżnienia, lecz przede wszystkim jako na zobowiązanie.

Nowy poziom odpowiedzialności

Dołączenie do G20 oznacza, że nasze decyzje jako kraju, gospodarki, przedsiębiorców stają się elementem globalnego systemu naczyń połączonych. To, co dotychczas było kwestią naszej krajowej strategii, zaczyna wpływać na globalny porządek gospodarczy. A w świecie, który mierzy się z kryzysem energetycznym, napięciami geopolitycznymi i cyfrową transformacją, odpowiedzialność jest słowem kluczowym. Od lat powtarzam, że mądrość gospodarcza polega na łączeniu ambicji z realizmem. Dziś widzę, że Polska ma szansę przenieść tę zasadę na poziom międzynarodowy. Jako kraj średniej wielkości, ale z ogromnym potencjałem możemy odgrywać rolę łącznika między Wschodem a Zachodem, Północą a Południem. Nasza historia – pełna zmian, reform i adaptacji – daje nam unikatową perspektywę. I to właśnie ją powinniśmy wnieść do G20.

Impuls dla polskiej gospodarki i technologii

Dla przedsiębiorców, szczególnie dla firmy technologicznej takiej jak Asseco, obecność w G20 jest potwierdzeniem, że Polska wchodzi w kolejny etap rozwoju. Przez trzy dekady budowaliśmy kompetencje, z których dziś możemy być dumni – potężny

sektor IT, dynamicznie rozwijająca się bankowość, silna energetyka, firmy zbudowane od podstaw na własnych rozwiązaniach technologicznych. Polska potrzebuje teraz impulsu, który przyspieszy kolejną falę innowacji. G20 może stać się takim impulsem.

Dlaczego? Bo uczestnictwo w tym forum wzmacnia naszą wiarygodność, przyciąga inwestycje i zmusza do stawiania wyższych wymagań. To także szansa na stworzenie regulacji i standardów, które będą sprzyjać lokalnym firmom – nie poprzez protekcjonizm, lecz poprzez mądrą politykę gospodarczą.

Od lat powtarzam, że państwo powinno stwarzać warunki, w których przedsiębiorca może budować wartość. G20 może być punktem zwrotnym, który pozwoli Polsce przyspieszyć modernizację prawa, cyfryzację administracji i rozwój infrastruktury technologicznej.

Europa potrzebuje nowych liderów

Na forum G20 Europa ma ograniczoną liczbę reprezentantów. Dzisiejsza dynamika światowej polityki pokazuje jednak, że potrzebni są nowi liderzy, zdolni do proponowania konstruktywnych rozwiązań. Polska może odegrać taką rolę szczególnie w obszarach, w których mamy realne kompetencje i doświadczenie – cyfryzacji, bezpieczeństwie IT, transformacji energetycznej, modernizacji usług publicznych.

Jeśli mamy być wiarygodni, musimy stale udowadniać, że jesteśmy partnerem przewidywalnym, kompetentnym i odpowiedzialnym. To nie stanie się z dnia na dzień, ale nigdy wcześniej nie mieliśmy tak sprzyjającego momentu, by budować własną markę w globalnej gospodarce.

Suwerenność technologiczna – fundament przyszłości

O sile państwa decydują nie tylko armia i gospodarka. Ogromne znaczenie ma suwerenność technologiczna – zdolność do tworzenia i rozwijania własnych systemów,



Adam Góral
założyciel
i prezes zarządu
Asseco Poland

[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

własnej infrastruktury i kompetencji cyfrowych. Od lat powtarzam: kto posiada nad nami władzę technologiczną, ten nie potrzebuje żadnej innej. Dlatego przystąpienie do G20 musi iść w parze z rozwojem lokalnych firm technologicznych, budowaniem stabilnego środowiska podatkowego, ale też zachęcaniem globalnych korporacji do lokowania w Polsce centrów R&D.

Szansa jest ogromna, ale trzeba mądrze ją wykorzystać

Wejście do G20 daje nam szansę reprezentowania nie tylko siebie, ale całej Europy Środkowo-Wschodniej. To region dynamiczny, przedsiębiorczy, szybko się rozwijający, ale wciąż niedostatecznie obecny w globalnych strukturach decyzyjnych. Polska może stać się jego rzecznikiem, oczywiście pod warunkiem, że będzie działać z rozważą, odpowiedzialnością i szacunkiem dla partnerów. Członkostwo w G20 nie sprawi, że automatycznie staniemy się potęgą gospodarczą, ale daje nam platformę, by nią zostać. Warunki są dobre – mamy rosnącą gospodarkę, stabilny sektor technologiczny, przedsiębiorców z globalnymi ambicjami i społeczeństwo, które, mam nadzieję, coraz bardziej wierzy w swoje możliwości.

To od nas zależy, czy wykorzystamy tę szansę, ale musimy działać konsekwentnie:

- wspierać lokalne firmy
- rozwijać kompetencje cyfrowe
- inwestować w edukację
- budować przejrzyste regulacje,
- wzmacniać współpracę między biznesem a nauką
- stawiać na suwerenność technologiczną.

Jeśli połączymy te elementy, G20 może być dla Polski początkiem nowego etapu – nie tylko uczestnictwa w globalnej gospodarce, ale jej współtworzenia.

Pamiętajmy, że Polska nie musi nikogo gonić. Musi natomiast zacząć budować swoją pozycję, opierając się na mądrości gospodarczej – myśleniu długofalowym, odwadze, odpowiedzialności i szacunku dla własnego potencjału. G20 to nie nagroda. To zobowiązanie. I jestem głęboko przekonany, że jesteśmy gotowi, by je podjąć.

W roku 2026 życzę wszystkim czytelnikom „Pulsu Biznesu”, przedsiębiorcom i ich zespołom przede wszystkim pokoju, zdrowia oraz konsekwencji w realizacji ambitnych planów. Przedsiębiorczość pozostaje fundamentem naszej gospodarki, dlatego wspierajmy ją wspólnie i odpowiedzialnie. Dziękuję redakcji za promowanie polskiego biznesu i tworzenie przestrzeni do rzetelnej dyskusji. Życzę, aby nadchodzący rok przyniósł wiele inspirujących historii oraz sukcesów firm, które budują siłę i przyszłość polskiej gospodarki. Niech rok 2026 będzie czasem mądrych decyzji, odwagi i wiary we własny potencjał, bo tylko tak możemy dalej wzmacniać pozycję Polski na świecie.

► **Adam Góral**, założyciel i prezes Asseco Poland, największej w Polsce i szóstej co do wielkości firmy IT w Europie. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie (kierunek cybernetyka ekonomiczna i informatyka), doktor nauk ekonomicznych.

ANNA RULKIEWICZ:

Zdrowie osób pracujących to nie koszt, lecz inwestycja w przyszłość Polski

Jeszcze niedawno przyszłość opisywaliśmy przez pryzmat technologii, geopolityki i rozwoju gospodarczego. Dziś coraz wyraźniej widzimy, że jednym z kluczowych wyzwań, z którym musimy systemowo się mierzyć, jest zdrowie. Starzejące się społeczeństwo i coraz szybsze tempo życia sprawiają, że troska o zdrowie, zwłaszcza osób pracujących, nie jest już luksusem, lecz koniecznością. Kondycja fizyczna i psychiczna pracowników coraz mocniej będzie wyznaczać granice produktywności i realne możliwości naszej gospodarki. Dlatego tak ważne jest, abyśmy postrzegali zdrowie osób aktywnych zawodowo nie jako koszt, lecz integralną część inwestycji w państwo.

Rosnące koszty absencji chorobowej w firmach pokazują, że zdrowie osób pracujących staje się jednym z kluczowych wyzwań gospodarczych. Tylko w 2024 r. wydatki na zasiłki chorobowe wyniosły 17,4 mld zł, a średni poziom absencji pracowników sięga dziś 7,38 proc. Dane te odzwierciedlają pogłębiające się problemy zdrowotne osób w wieku produkcyjnym. Polacy postrzegają zdrowie jako jedną z najważniejszych wartości. Z raportu przygotowanego przez zespół prof. Tomasza Sobierajskiego z Uniwersytetu Warszawskiego wynika, że na czele listy chorób, których się obawiamy, są nowotwory, a tuż za nimi pojawiają się udar mózgu i choroba Alzheimera. Dlaczego? Ponieważ boimy się nie tylko diagnozy, lecz tego, co po niej następuje. Niepełnosprawność, niesamodzielność, brak środków na leczenie, utrata dochodu – to właśnie te scenariusze spędzają nam sen z powiek. Choroba przestaje być wówczas prywatnym problemem – zaczyna reorganizować całe życie rodzinne. A jeśli przychodzi w wieku produkcyjnym, szybko okazuje się, że jej konsekwencje dotyczą również życie zawodowe i gospodarcze.

Jeśli więc szukać wspólnego mianownika dla działań państwa, pracodawców i samych obywateli, to powinien nim być jasno wytyczony cel – musimy nie tylko żyć dłużej, ale żyć dłużej w dobrym zdrowiu. Nie będzie to możliwe bez zwiększonych nakładów na edukację i profilaktykę zdrowotną. System opieki zdrowotnej nie może ograniczać się do działań reaktywnych. Powinien umożliwiać sprawne funkcjonowanie bez chorób lub gdy te się pojawią, z opieką na tyle skuteczną i dostępną, by nie wykluczała z aktywności zawodowej. Tymczasem aktualne dane pozostawiają wiele do życzenia – wskaźnik oczekiwanej długości życia w Polsce, czyli co najmniej bez jednej choroby, wynosi 64,6 lat dla kobiet i 61,3 dla mężczyzn. W praktyce oznacza to, że Polki i Polacy wchodzić w wiek emerytalny już z poważnymi schorzeniami albo doświadczają ich krótko po zakończeniu pracy zawodowej. Na to wszystko nakładają się jeszcze zmiany demograficzne, które sprawiają, że osoby aktywne zawodowo coraz częściej stanowią tzw. pokolenie kanapkowe – jednocześnie wychowują dzieci, które wciąż wymagają opieki, i pomagają starzejącym się rodzicom. Taka kumulacja ról i obowiązków rodzi duże obciążenie finansowe i psychiczne, dotykając najczęściej osoby pracujące w wieku 35-55 lat niezależnie od branży.

Jako społeczeństwo wciąż odczuwamy skutki pandemii COVID-19. Choć życie społeczne i zawodowe wróciło do dawnego rytmu, zdrowotnie nadal jesteśmy w gorszym punkcie niż przed 2020 r., na co wskazuje raport „Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania 2025” opracowany przez Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego PZH – PIB. Widać to np. w danych dotyczących długotrwałych problemów zdrowotnych trwających ponad sześć miesięcy. W 2018 r. dotyczyły one 24 proc. mężczyzn i 33 proc. kobiet, natomiast w 2025 r. już odpowiednio 40 i 46,5

proc. Jak pokazują dane Europejskiego Sondażu Społecznego, Polska znajduje się także w czołówce państw pod względem nadmiernej masy ciała – 60 proc. społeczeństwa ma nadwagę, a 20 proc. zmaga się z chorobą otyłościową, co plasuje nas na trzecim miejscu w Europie.

Pracodawcy coraz częściej angażują się w inicjatywy mające wspierać zdrowie pracowników. Co jeszcze bardziej cieszy, zaczęliśmy też dostrzegać wyzwania, jakie wiążą się ze zdrowiem psychicznym, w tym radzenie sobie ze stresem, kryzysami czy sprawami natury rodzinnej. My zaś jako dostawcy usług medycznych możemy tworzyć rozwiązania dla pracodawców i pracowników, które przyczynią się do utrzymania miejsc pracy i rozwoju gospodarki. Od dawna podkreślamy niewykorzystany potencjał medycyny pracy. W sytuacji gdy rocznie badań tego typu wykonuje się w Polsce blisko 5,5 mln, rozszerzenie ich o diagnostykę najczęstszych chorób przewlekłych mogłoby znacząco wydłużyć życie w zdrowiu. Już dziś lekarze medycyny pracy często jako pierwszy wykrywają u pacjentów m.in. nadciśnienie tętnicze, nieprawidłowy poziom glukozy czy cholesterolu, stając się w praktyce strażnikami wczesnej profilaktyki. Kompleksowość opieki zdrowotnej dla pracowników daje gwarancję, że w przypadku choroby nie zostaną sami, lecz otrzymają dostęp do dalszej diagnostyki i leczenia bez długiego czekania na wizytę w systemie publicznym. Dane NFZ pokazują bowiem, że czas oczekiwania na konsultację np. endokrynologa czy gastroenterologa wynosił w 2024 r. około 190 dni, kardiologa lub okulisty około 100 dni, a neurologa blisko 80 dni. Znacząco wpływa to na efektywność pracownika, który boryka się z problemem zdrowotnym utrudniającym codzienne wykonywanie obowiązków.

Wsparcie zdrowia pracowników przez pracodawców i dostawców usług nie będzie jednak skuteczne bez współodpowiedzialności pracowników. Zdrowa dieta, regularna aktywność fizyczna, odpowiednia ilość snu, dbanie o dobrostan psychiczny i relacje, a także aktywne uczestniczenie w proponowanym leczeniu to wysiłek, który powinna podjąć jednostka. Stąd potrzeba działań edukacyjnych i motywacyjnych prowadzonych od wczesnych lat.

Przed nami czas decyzji – albo uznamy zdrowie pracujących za fundament rozwoju i zaczniemy w nie mądrze inwestować, albo zapłacimy cenę w postaci spowolnienia gospodarki, napięć społecznych i rosnących kosztów. Siła gospodarki zależy bowiem od ludzi, którzy ją tworzą – bez ich zdrowia i zaangażowania nawet najlepsza strategia nie przyniesie odpowiedniego efektu.

► Dr Anna Rulkiewicz

Menedżerka z ponad 30-letnim doświadczeniem. Od 2007 r. zarządza największą prywatną siecią medyczną w Polsce – Grupą Lux Med. Przeprowadziła ponad 60 akwizycji i zbudowała zespół 30 tys. specjalistów. Jest wiceprezydentką Konfederacji Lewiatan, prezeską Związku Pracodawcy dla Zdrowia, członkinią rady uczelni SGH. Należy do rady nadzorczej Banku Handlowego, rady programowej studiów MBA (SGH i WUM) oraz rady ekspertów przy Rzeczniku Praw Pacjenta. Dr n. med. i n. o zdr. WUM. Absolwentka Stanford Executive Program (Stanford GSB) i Singularity University w Kalifornii.



dr Anna Rulkiewicz
prezes
Grupy Lux Med

[FOT. DOMINIKA WOŹNIAK]

Co nas czeka?

SZYMON MIDERA:

Rok, który poszerzy przestrzeń naszej sprawczości

Coraz więcej wskazuje, że rok 2026 będzie rokiem rozstrzygnięć. Nie dlatego, że znikną problemy, z którymi mierzymy się od lat. Przeciwnie – dlatego, że dalsze ich odkładanie przestaje być możliwe. Koszt zarządzania niepewnością stał się zbyt wysoki. Gospodarczo, społecznie i politycznie.

Polska przeżywa jeden z najlepszych okresów w historii. Mamy powody do dumy i optymizmu. Ale nasz świat wszedł w fazę, w której bezpieczeństwo – militarne, energetyczne, technologiczne i cyfrowe – przestało być tłem dla rozwoju. Stało się jego warunkiem. To zmienia logikę decyzji decydentów, inwestorów, regulatorów oraz właścicieli i menedżerów.

Najbardziej oczywistym punktem odniesienia jest rosyjska agresja – kinetyczna w Ukrainie, ale też hybrydowa wobec innych państw. To nie może trwać w nieskończoność. Jej konsekwencje ponoszą nie tylko Ukraińcy i Rosjanie, ale m.in. europejskie i transatlantyckie relacje i wymiana gospodarcza. Im dłużej trwa niepewność wywołana rosyjską agresją w kolejnych odsłonach, tym większą wywiera presję na inflację, inwestycje, wymianę handlową, łańcuchy dostaw i nastroje konsumentów.

Jestem jednak optymistą. Rosnący koszt braku rozstrzygnięć stał się powszechnie widoczny. To skłania do rozstrzygnięć. A jeśli przełom nastąpi, przed Europą, w tym Polską, otworzy się jedna z największych szans rozwojowych ostatnich dekad – odbudowa Ukrainy. Nie będzie to tylko kwestia kapitału. Czeką nas testy zdolności systemowych: finansowania i realizowania projektów infrastrukturalnych, zarządzania ryzykiem, sprawdzenia naszej odporności i konkurencyjności, zdolności logistycznych, technologicznych i zarządzania operacjami na olbrzymią skalę.



Równolegle od lat toczy się drugi proces dojrzewający do przełomowych rozstrzygnięć – realna integracja europejska. Nie deklaratorywna, lecz funkcjonalna – wokół bezpieczeństwa, instytucji publicznych, przemysłu, energii, technologii i danych. Presja geopolityczna przyspiesza decyzje, które wcześniej wydawały się politycznie niemożliwe do realizacji. Ten trend będzie się pogłębiał, bo Europa nie ma dziś alternatywy dla wzmocnienia swojej sprawczości.

Trzecim czynnikiem zmian będą relacje transatlantyckie. Niezależnie od politycznych cykli w USA i w Europie jest pewne, że napięcia transatlantyckie tworzą po obu stronach realne koszty gospodarcze. Rok 2026 pokaże, czy uda się je ograniczyć i na nowo definiować współpracę. Bardziej pragmatycznie, ale też partnersko.

Od tego, jak rozwiną się te trzy procesy, zależy tempo i kierunek naszego rozwoju. W scenariuszu pozytywnym czeka nas szybki wzrost dzięki dalszej platformizacji usług i inwestycjom w transformację energetyczną, obronność, robotyzację, infrastrukturę, ale także sztuczną inteligencję, chmurę i R&D. W scenariuszu negatywnym internet zamiast stymulować, będzie hamował rozwój, bo coraz bardziej przypominając Dziką Zachód, będzie podatny na cyberataki, dezinformację, manipulację algorytmami, stając się głównym źródłem destabilizacji społecznej.

Bezpieczeństwo cyfrowe przestało być problemem działów IT. Dla firm, instytucji finansowych i państw stało się realnym ryzykiem systemowym. Cyberataki na infrastrukturę krytyczną, instytucje finansowe czy systemy administracji publicznej nie są już kwestią czy, lecz gdzie i kiedy. Sektor finansowy, w tym banki, pozostaje jedną z najbardziej odpornych i najlepiej chronionych części gospodarki, ale działa w środowisku, w którym zagrożenia coraz częściej omijają systemy i uderzają



Szymon Midera
prezes zarządu
PKO Banku Polskiego

[FOT. ADAM SŁOWIKOWSKI]

bezpośrednio w ludzi. Reakcja nie może być więc tylko defensywna. Konieczne są dalsze inwestycje w technologie, kompetencje i współpracę – przede wszystkim ponadsektorową, ponadnarodową i transatlantycką.

Nie mniej istotne są wojny kognitywne i chaos informacyjny rozpowszechniany na globalnych platformach cyfrowych. Algorytmy rezonujące wielokrotnie skrajne emocje, polaryzując i nieufność działają dziś poza realną kontrolą. Skutki odczuwamy w gospodarce, demokracji i codziennych decyzjach obywateli – od zdrowia po oszczędzanie i inwestowanie. Także tu potrzebna jest pogłębiona, najlepiej globalna współpraca.

Nie jesteśmy jednak bezradni. Wyzwania zachęcają do innowacji i mogą stymulować. Mobilizacja w obliczu zagrożeń jest w polskim DNA. Rok 2026 może więc być właśnie tym, w którym wykorzystamy swoje realne atuty – skalę rynku i chłonność inwestycji, dojrzałość i konkurencyjność sektora finansowego, kompetencje technologiczne oraz rosnącą rolę w regionie. Polska stała się modna. Marki „Polska” nie buduje się dziś hasłami. Buduje się zdolnością do realizacji dużych projektów, bezpieczeństwem na ulicach polskich miast, eksportem know-how, kreatywnością i pragmatyzmem, w tym w łączeniu kapitału z technologiami.

Moda na Polskę i sukcesy Polaków poszerzają przestrzeń naszej sprawczości. W inwestycjach technologicznych, R&D, cyberbezpieczeństwie i platformowych modelach współpracy. Możemy udowodnić, że rozwój i bezpieczeństwo są współzależne i mogą nawzajem się stymulować. Optymizm w gospodarce nie polega na ignorowaniu ryzyk, lecz na gotowości, aby im sprostać.

► Szymon Midera

Menedżer z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorze bankowym, ekspert rynku e-commerce. Od marca 2024 r. stoi na czele PKO Banku Polskiego. Karierę w bankowości rozpoczął w mBanku, gdzie odpowiadał za rozwój biznesu, sprzedaż online i marketing. Jako wiceprezes, a następnie prezes Banku Pocztowego przeprowadził jego transformację. Stworzył platformę Shumee wspierającą przedsiębiorców w sprzedaży online w modelu transgranicznym. Przewodniczący rady nadzorczej Polskiego Standardu Płatności oraz członek rady nadzorczej Krajowej Izby Rozliczeniowej.

Absolwent Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych Uniwersytetu Łódzkiego oraz Advanced Management Programme w INSEAD w Fontainebleau. Ukończył Executive MBA Program na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Prywatnie ojciec czterech córek, biegacz długodystansowy i pasjonat muzyki.

Co nas czeka?

IWONA SZYLAR:

Rok, w którym AI staje się fundamentem pracy

Jeszcze nigdy w historii technologii zmiana nie zachodziła tak szybko. Sztuczna inteligencja jest najszybciej adoptowaną technologią – w mniej niż trzy lata trafiła do ponad 1,3 mld ludzi. Szybciej niż internet, szybciej niż smartfony czy też komputery osobiste. Ale prawdziwy przełom nie polega na samej innowacji technologicznej. Polega na tym, że coraz więcej firm zaczyna rozumieć, iż przewagę buduje nie dostęp do technologii, lecz sposób jej adopcji i osadzenia w realnych procesach biznesowych. Rok 2026 będzie takim momentem granicznym, kiedy AI przestanie być eksperymentem, a stanie się elementem podstawowej architektury działania firm.

Od automatyzacji do współpracy

Coraz częściej mówimy nie o modelach czy algorytmach, lecz o agentach AI, czyli systemach zdolnych do samodzielnego działania, uczenia się i współpracy z ludźmi oraz innymi agentami. W organizacjach pojawiają się rozwiązania pełniące rolę nadzórnych koordynatorów – zarządzających bezpieczeństwem, jakością decyzji i odpowiedzialnością w środowisku, w którym cyfrowa skala rośnie szybciej niż możliwości ręcznego nadzoru.

To właśnie na tym etapie adopcji technologia zaczyna realnie wpływać na wyniki biznesowe. Nie dlatego, że jest nowa, ale dlatego, że zmienia sposób podejmowania decyzji, skraca czas reakcji, pozwala szybciej testować scenariusze i skutecznie alokować zasoby.

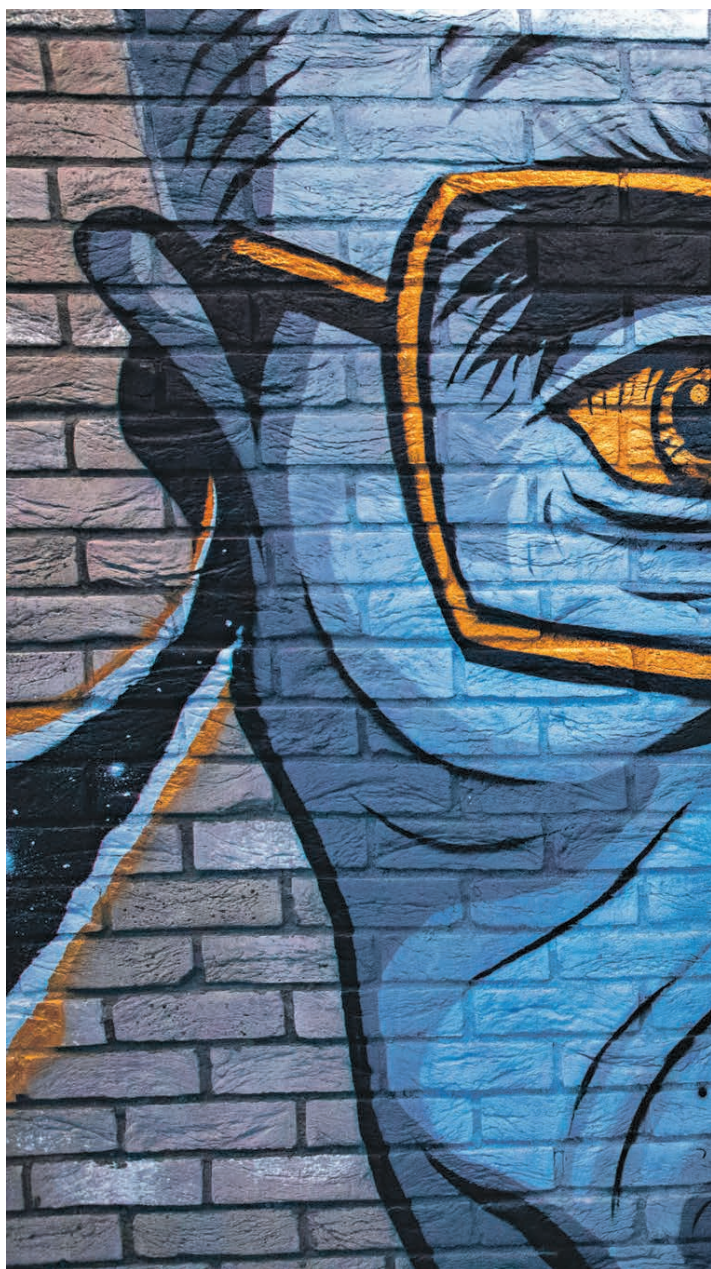
Adopcja jako źródło przewagi konkurencyjnej

Nowa generacja tzw. frontier firms pokazuje, że długofalową przewagę budują nie organizacje, które są największe lub najbardziej dochodowe, lecz te, które potrafią szybko przełożyć możliwości AI na wartość operacyjną. Kluczowe staje się tempo uczenia się organizacji – jak szybko potrafi wdrażać nowe rozwiązania, skalować je i korygować na podstawie danych.

Raport Microsoft Work Trend Index wskazuje, że aż 82 proc. polskich liderów postrzega obecny moment jako punkt zwrotny dla strategii i operacji, a wiele firm planuje szeroką integrację agentów w ciągu najbliższych kilkunastu miesięcy. To pokazuje, że wyścig nie dotyczy czy, lecz kto szybciej zbuduje zdolność ciągłej adopcji.

Nowa architektura pracy

Rok 2026 przyniesie także głębszą przebudowę organizacji. Tradycyjne struktury oparte na funkcjach będą ustępować zespołom tworzonym wokół celów i efektów. Pracownicy coraz częściej będą stawali się menedżerami własnych ekosystemów agentów, delegując zadania, nadzorując rekomendacje i skupiając się na decyzjach o najwyższej wartości. W tym modelu konkurencyjność firmy zależy od tego, jak dobrze łączy ona technologię z kompetencjami ludzi.



Nowe oczekiwania wobec liderów

W tym kontekście coraz wyraźniej widać różnicę między organizacjami, które pozostają jedynie w gotowości na zmianę, a tymi, które aktywnie ją inicjują. Pierwsze reagują dopiero wtedy, gdy zmiana staje się nieunikniona, drugie natomiast podejmują działania zawnaz, zanim rynek wymusi dostosowanie.

Rola lidera w 2026 r. nie polega na technicznej biegłości ani znajomości szczegółów algorytmów. Polega na zdolności podejmowania decyzji w warunkach niepełnej informacji oraz na gotowości do kwestionowania dotychczasowych modeli działania, nawet jeśli przez lata przynosiły dobre wyniki. Kluczowa staje się umiejętność zadawania właściwych pytań technologii i interpretowania jej rekomendacji w kontekście biznesowym, a nie traktowania ich jako automatycznego substytutu decyzji.

Coraz większego znaczenia nabiera również zdolność budowania zespołów, które potrafią świadomie współpracować z AI – delegować zadania, kontrolować efekty i brać odpowiedzialność za rezultaty. Liderzy, którzy myślą długofalowo, inwestują dziś nie tylko w narzędzia, ale również w kompetencje ludzi oraz kulturę ciągłego uczenia się, bo to ona decyduje o tym, czy organizacja będzie potrafiła przystosować się szybciej niż konkurencja.



[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

Iwona Szylar
dyrektor generalna
Microsoft w Polsce

Wreszcie w świecie coraz większej autonomii systemów przywództwo oznacza także odpowiedzialność za etyczne wykorzystanie technologii, za bezpieczeństwo danych i za konsekwencje decyzji podejmowanych przy wsparciu AI. Brak aktywności nie jest rozwiązaniem. Połączenie odwagi w inicjowaniu zmiany z dyscypliną w jej zarządzaniu staje się dziś jedną z najrzadszych, a zarazem najbardziej wartościowych kompetencji liderów.

Polska: moment, którego nie warto przegapić

Polska znajduje się w wyjątkowej sytuacji. Jako 20. gospodarka świata i jeden z najbardziej dynamicznych rynków adopcji AI w regionie mamy realną szansę stać się centrum transformacji cyfrowej Europy Środkowo-Wschodniej. Według raportu AI Diffusion Polska osiągnęła wskaźnik dyfuzji AI na poziomie 26,4 proc., co plasuje nas na 21. miejscu na świecie spośród 147 badanych państw. To dowód, że możemy być beneficjentem gospodarki cyfrowej, nawet jeśli nie jesteśmy liderem w tworzeniu samej technologii. Warunkiem utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej jest przejście od punktowych wdrożeń do systemowego podejścia opartego na trzech filarach: rozwijaniu kompetencji, demokratyzacji dostępu do technologii oraz budowaniu strategicznych partnerstw i ekosystemów.

Zaufanie, regulacje i cyberodporność

Nie sposób mówić o przyszłości AI bez zaufania. Rozwój regulacji od AI Act po standardy ochrony danych sprawia, że odpowiedzialna innowacja przestaje być wyborem, a staje się koniecznością. W świecie agentów AI cyberodporność staje się fundamentem wzrostu, a nie kosztem ubocznym. Paradoksalnie to właśnie sztuczna inteligencja coraz częściej jest najlepszą linią obrony przed nowymi zagrożeniami. AI przestaje być dodatkiem do biznesu. Staje się warunkiem jego stabilnego i długofalowego rozwoju.

► Iwona Szylar

Od maja 2025 pełni funkcję Dyrektora Generalnej Microsoft Polska. Jest doświadczoną liderką z bogatym międzynarodowym dorobkiem w zakresie strategii biznesowych, innowacji i budowania inkluzywnych zespołów. Wcześniej jako dyrektor generalna SAS w Niemczech odpowiadała za strategię i rozwój niemieckiego oddziału firmy w dziedzinie analityki i sztucznej inteligencji.

Co nas czeka?

PRZEMEK GDAŃSKI:

Jak planować strategicznie, kiedy stary porządek chwieje się w posadach

Czy Polska jest obecnie w najlepszym momencie swoich dziejów? Zwolennicy tej tezy dysponują sporą pulą silnych argumentów. Jesteśmy członkiem najważniejszych organizacji i sojuszy wolnego świata, rośnie dobrobyt społeczny, a nasz PKB oscyluje wokół 1 bln USD. Nie chodzi jednak tylko o magię wielkich liczb. „Kraj, który tkwił w pułapce za żelazną kurtyną, obecnie jest w gronie 20 największych gospodarek świata i zajmie należne miejsce w G20” – tak o Polsce powiedział Marco Rubio, sekretarz stanu USA. 36 lat temu, po częściowo wolnych wyborach mogliśmy tylko marzyć o sukcesie tej miary.

Mimo ogromu pracy wykonanej przez społeczeństwo, która doprowadziła nas do obecnego punktu, o przyszłości nie możemy myśleć jedynie z optymizmem. Dochodzimy do końca dotychczasowego modelu rozwoju i pora na dobrze przemyślane, a przy tym odważne kroki naprzód. Czas zmiany przychodzi jednak w wyjątkowo niespokojnym otoczeniu. Historia po raz kolejny udowadnia nam, że nie jest jednokierunkowym procesem (a liberalna demokracja nie jest końcem tego procesu), lecz raczej – jak twierdzi John Gray – cyklem powstawania i upadku porządków. Obecnie wchodzimy w nową fazę konfliktów, a system, który się z niej wyłoni, nie jest jeszcze znany.

Czy w takim otoczeniu da się planować strategicznie? To pytanie, które zadają sobie politycy, analitycy i my – ludzie biznesu. Bank BNP Paribas opublikował właśnie strategię na lata 2026-30 – plan bardzo ambitny, ale dopasowany do turbulentnych czasów. Punktem wyjścia było rozpoznanie czynników, które będą rzucały nie tylko na sektor bankowy, ale na całą polską gospodarkę. Wobec każdego powinniśmy (my jako bank i my jako kraj) przyjąć określoną postawę, mitygując zagrożenia i poszukując szans.

Przyszłość jak równanie z wieloma niewiadomymi

AI, automatyzacja i wielkie ekosystemy danych zmieniają modele biznesowe i redefiniują źródła przewagi konkurencyjnej. Pozycja państw i firm w globalnej gospodarce cyfrowej decyduje o ich przyszłości, a zyskać i stracić można jeszcze więcej i jeszcze szybciej niż dotychczas – tak jak w przypadku każdej rewolucji. Sprawność w implementacji nowych rozwiązań i odporność na zagrożenia cybernetyczne zdecydują o przyszłym bezpieczeństwie i dobrobycie firm oraz państw. Na to nakłada się aspekt, o którym jako Europa na kilkadziesiąt lat zapomnieliśmy – geopolityka ze swoimi starymi merkantylistycznymi zasadami i brutalną siłą jako przedłużeniem dyplomacji. Przyszłość Polski jest silnie uzależniona od rozstrzygnięcia wojny w Ukrainie. Od tego zależą przyszłe wydatki na obronność czy – szerzej patrząc – ogólny klimat inwestycyjny w naszym kraju. W takich warunkach państwo i biznes działają w środowisku wysokiej niepewności. Choć odporność polskiej gospodarki oraz zdolność do równoczesnego finansowania bezpieczeństwa i rozwoju zależą nie tylko od nas, to naszą rolą jest wykorzystać do maksimum te możliwości i zasoby, którymi dysponujemy.

Przyspieszające starzenie się społeczeństwa coraz silniej wpływa na strukturę rynku pracy, relacje społeczne i wzorce konsumpcji. Gospodarki państw rozwiniętych mierzą się z niedoborami w zatrudnieniu. Nikt nie potrafi skutecznie odwrócić trendów demograficznych, a inne rozwiązania nie są proste – otwarcie bram dla migracji lub zwiększanie inwestycji w technologii z wiarą, że one zniwelują skutki odpływu ludzi z rynku pracy. Równolegle nawyki młodszych pokoleń wchodzących w dorosłość wymuszają zmiany nastawienia: w biznesie – wypracowania nowych sposobów



przyciągania talentów, projektowania doświadczeń i dostarczania wartości, w polityce – komunikacji nowymi kanałami opartymi na innych niż dotychczas wartościach. Bardzo ważnym makrotrendem pozostaje przejście do gospodarki zeroemisyjnej. Mimo politycznych sporów i często pozornego odwracania się od zrównoważonych zmian trwa fundamentalne przeobrażenie wielu branż, prowadzące do powstawania nowych łańcuchów wartości i nowego definiowania ryzyk. Organizacje muszą łączyć inwestycje w transformację z efektywnością biznesową. To, jak polskie firmy przejdą przez ten proces, będzie jednym z kluczowych czynników decydujących o tempie modernizacji polskiej gospodarki oraz jej efektywności i konkurencyjności w przyszłości. Dla sektora bankowego istotnym czynnikiem ryzyka pozostaje niestety niepewność otoczenia regulacyjnego. Ze względu na skomplikowany model działania instytucje finansowe są łatwym celem dla polityków walczących o wyższe słupki poparcia czy latających dziury w krajowym budżecie. Podwyższenie CIT dla banków – niezrozumiałe ze względu na wyróżnienie jednej branży – i wprowadzone w momencie, kiedy cykl obniżek stóp procentowych uderza w przychody sektora, jest tego najlepszym dowodem.

Wspólne wyzwania, wspólne odpowiedzi

Od kiedy jako państwo odzyskailiśmy pełną niezależność w decydowaniu o modelu i kierunkach rozwoju, krajobraz gospodarczy i polityczny nigdy nie był aż tak



[FOT. DARIUSZ IWANSKI]

Przemek
Gdański
prezes BNP Paribas
Bank Polska

wymagający. Z tą świadomością pisaliśmy strategię rozwoju banku. Sądzę, że z tą samą świadomością o planach na najbliższe lata debatują władze naszego kraju. Wyzwania, na które musimy odpowiedzieć jako bank finansujący rozwój polskiej gospodarki, a także plany i marzenia Polaków są też wyzwaniami, na które – w odpowiednio większej skali – musi odpowiedzieć nasze państwo.

Odpowiedzi te mogą mieć więcej wspólnych mianowników, niż sądzimy. Zachowując pewien stopień ogólności, wyróżniłbym ich sześć:

- ▶ elastyczność podejścia – zmiana jest bowiem jedyną stałą w otaczającym nas świecie i kurczowe trzymanie się paradygmatów jest kontrproduktywne
- ▶ szybkość działania – rozwój technologii wymusił przyspieszenie, a czas, który mamy od zidentyfikowania ryzyka lub szansy do podjęcia działania, bardzo się skurczył
- ▶ kluczowa rola technologii – dawne przewagi konkurencyjne tracą na znaczeniu. Przyszła pozycja firm i państw właśnie się definiuje, a fundamentem jest technologia
- ▶ wspieranie zrównoważonego rozwoju – wbrew niektórym opiniom to proces, którego nie da się odwrócić jedną decyzją polityczną. Z myślą o efektywności gospodarczej, ale także o świecie, jaki zostawimy dla przyszłych pokoleń, powinniśmy redukować negatywny wpływ na planetę
- ▶ koncentracja na ludziach – bez względu na to, jak będzie się rozwijała sztuczna inteligencja, budujemy i usprawniamy nasz świat dla ludzi, a nie mimo nich
- ▶ trwanie przy wartościach – w trudnych czasach wymuszających zaostrożną

rywalizację łatwo zgubić wartości w pogoni za skutecznością. Dlatego powinniśmy pamiętać o tym, co spaja nasze społeczeństwo zarówno na poziomie lokalnym, jak też szeroko rozumianego Zachodu.

Opis lat, w których żyjemy, zajmie pewnie sporo miejsca w książkach do historii.

To prawdopodobnie czas tektonicznych zmian, być może redefinicji całego porządku światowego. Nie wrócimy już do świata, który znaliśmy lata temu. Powinniśmy jednak jak najmocniej zabiegać o to, aby współtworzyć ten nowy.

▶ **Przemek Gdański** kieruje Bankiem BNP Paribas w Polsce od 1 listopada 2017 r., nadzorując równocześnie wszystkie krajowe spółki francuskiej grupy. Ma ponad 30-letnie doświadczenie w bankowości. Od wielu lat patronuje inicjatywom na rzecz propagowania różnorodności i równości płci. Jest absolwentem Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego oraz Loughborough University w Wielkiej Brytanii. Ukończył także wiele menedżerskich programów rozwojowych: od IESE przez Harvard Business School po INSEAD.

TOMASZ DOMOGAŁA:

Musimy powalczyć o równe warunki gry na własnym boisku

Polska chce być gospodarzem igrzysk olimpijskich w 2040 r. Jeśli mamy się też liczyć w walce o medale, głośne kibicowanie nie wystarczy. Już trzeba tworzyć warunki do rozwoju przyszłych zawodników. Mówiąc wprost, albo zaczniemy dziś pracować na przyszłych mistrzów, albo za 15 lat będziemy tylko dobrze zorganizowaną areną cudzych sukcesów. Z europejską gospodarką jest tak samo. Jeśli chcemy mieć własnych czempionów – firmy, które wygrywają na globalnym rynku i mogą narzucać warunki w łańcuchach dostaw – musimy wzmacniać konkurencyjność i stawiać na local content. Budować siłę naszych graczy.

Gdy w Europie zastanawialiśmy się, jak zielona ma być murawa, globalny układ sił zmienił się tak mocno, że dzisiejsza rywalizacja gospodarcza nie odbywa się już na równych zasadach. Część zawodników ma lepszy sprzęt i doping państwowych subsydiów, podczas gdy europejski przemysł biegnie pod górkę – z wyższymi cenami energii i większą liczbą kosztownych regulacji. Technologie, produkcja i handel stały się narzędziami geopolitycznej gry o wpływy. Europa nie może być naiwna – nie startujemy już z tej samej linii. Co nie znaczy, że mamy poddać się walkowerem.

Przed wszystkim trzeba sobie uczciwie powiedzieć, że sami postawiliśmy wiele płotków na naszej drodze. Firmy z UE ponoszą koszty związane z transformacją energetyczną, płacą za emisję CO₂, wdrażają regulacje ESG, dbają o standardy pracy, a jednocześnie działają w warunkach jednych z najwyższych średnich cen energii na świecie, a polski przemysł pod tym względem jest w unijnej czołówce. To cena naszych cywilizacyjnych wyborów, które nie są bezzasadne. Problem polega na tym, że nie wszystkich konkurentów na naszym rynku obowiązują te same reguły.

W praktyce oznacza to, że produkt spoza UE bywa tańszy tylko dlatego, że jego producent nie musi spełniać części standardów, które obciążają europejskie firmy. Widzimy tego skutki – Europa oddała sporą część przemysłu ciężkiego, a teraz oddaje kolejne branże, również technologiczne. Golemy okiem widać, jak tu i teraz bez należytej walki oddajemy sektor samochodowy czy rynek autobusów miejskich. Czy chcemy, aby podobnie jak obecnie panele PV docelowo też samochody i autobusy przyływały do nas głównie z Chin? Tutaj toczy się walka nie tylko o nasz PKB i dobrostan naszych przyszłych pokoleń, ale też o długoterminowe bezpieczeństwo i suwerenność naszego kontynentu.

Paradoksalnie często za własne pieniądze finansujemy konkurencję. Pieniądże europejskie finansują zakupy, które wzmacniają pozycję podmiotów spoza UE, zamiast budować trwałą siłę naszego przemysłu. W efekcie tam, gdzie moglibyśmy rozwijać lokalny łańcuch dostaw, kupujemy gotowy produkt razem z rosnącą zależnością. Za ten rachunek przyjdzie nam jeszcze zapłacić. Przykład? W wielu miastach Europy na ulice wyjeżdżają autobusy elektryczne produkowane poza UE, choć często finansowane z funduszy unijnych. Wartość zamówień na chińskie autobusy, które wygrały w przetargach polskich miast w latach 2024-25 wyniosła niemal 700 mln zł. W przeważającej części finansowanie to pochodzi z KPO. A przecież mamy producenta e-autobusów – Solarisa z trzema tysiącami pracowników w Polsce.

Czy to więc dobre decyzje dla gospodarki UE, jej rynku pracy i bezpieczeństwa? Zwłaszcza w kontekście medialnych doniesień, że podczas testów chińskich autobusów w Norwegii odkryto moduły, które umożliwiają zdalne sterowanie systemami pokładowymi.

Musimy sobie zdawać sprawę, że często konkurujemy z rywalami z państw, w których rząd zgodnie z jawną polityką wybiera sektory zwycięzców i zasila je publicznymi pieniędzmi. Dekadę temu Pekin uruchomił program Made in China 2025, którego celem było wyjście z roli taniej fabryki świata i stanie się liderem zaawansowanej produkcji oraz nowych technologii. Plan zakładał szybki rozwój dziesięciu strategicznych sektorów do 2025 r. Wystarczy spojrzeć na rynek aut elektrycznych, by mieć pewność, że nie był to dokument do szuflady, lecz konsekwentnie prowadzona polityka, która – jak wynika z raportów – będzie kontynuowana.

W zupełnie innych uwarunkowaniach rynkowych produkują i rozwijają swoje kompetencje także marki z USA, Turcji czy Indii. Tymczasem jednolity rynek UE wciąż zbyt często jest w praktyce mocno sfragmentaryzowany i przeregulowany. „Financial Times” ujął ten problem metaforyczną ilustracją, zdjęciem małej maskotki

jednej ze znanych marek, do której jest przypięta absurdalnie długa metka – symbol tego, że firma w UE musi dostosowywać się do różnych krajowych certyfikacji i procedur sprzedaży.

Nie ludźmy się, firmy, zwłaszcza energochłonne, kalkulują, czy bardziej opłaca im się inwestować na kontynencie, czy przenosić produkcję tam, gdzie energia jest tańsza, a państwo przywita nową fabrykę ulgami lub dostępem do lokalnych przetargów. I nic dziwnego, że coraz częściej wybierają drugą opcję. Pytanie, jak długo będą utrzymywać działalność w Europie?

Dobrze, że w ostatnich latach UE zaczęła dostrzegać, że wysokoemisyjna i hojnie subsydiowana konkurencja dusi europejski przemysł. Widać to po konkretnych ruchach – pełnym wejściu CBAM od 2026 r., rozporządzeniu Foreign Subsidies Regulation, które pozwala badać i blokować transakcje oraz udział w dużych przetargach firm spoza UE wspieranych przez rządy, a także po głośnym wyroku TSUE w sprawie C-652/22, który potwierdził, że wykonawcy z państw trzecich bez odpowiednich umów z UE mogą zostać niedopuszczeni do udziału w publicznych przetargach. To orzeczenie realnie wzmacnia pozycję zamawiających i otwiera drogę do twardszych decyzji w strategicznych postępowaniach. Efekty już widać w praktyce niedopuszczania podmiotów spoza UE do wybranych publicznych przetargów, takich jak przetarg PKP PLK na modernizację infrastruktury kolejowej. CBAM jest również konsultowany pod kątem jego rozszerzenia.

Europa nie może opierać bezpieczeństwa energetycznego, militarnego czy technologicznego tylko na imporcie. Oddanie całych łańcuchów dostaw poza kontynent czyni nas podatnymi na szoki polityczne i gospodarcze. Dlatego w najbliższych latach musimy zrobić dwie rzeczy. Po pierwsze – traktować inwestycje publiczne jako świadomy program budowy europejskich mistrzów. Energetyka, obronność, infrastruktura, technologie transformacji to obszary, w których Polskę czekają duże inwestycje. Zadbajmy o to, by mogły o te kontrakty ubiegać się firmy polskie, europejskie i spoza UE w ramach zasad fair play. Tylko w ten sposób możemy budować przyszłą odporność, a nie tylko konkurencyjność firm spoza UE.

Po drugie – powinniśmy sprawniej wyrównywać zasady gry wobec rywali spoza UE, którzy nie ponoszą kosztów, jakie nakładamy na własne przedsiębiorstwa. Nie chodzi o to, by zamykać się przed światem, ale o to, by nie udawać, że wszyscy biegniemy w tych samych butach, po tym samym torze, z identycznym wsparciem.

Europa wciąż ma szansę na budowanie pozycji w wielu sektorach. Nie możemy też zapominać o przemyśle ciężkim, którego całkowity outsourcing nie rozwiąże globalnego problemu emisji. Stawką jest nie tylko wzrost, ale odzyskanie sprawczości.

Jeśli chcemy, by w 2040 r. Europa miała swoich czempionów nie tylko na stadionach, lecz także w gospodarce, to musimy zadbać o local content. Przemysł działa jak system naczyń połączonych – bez własnej bazy produkcyjnej tracimy też kompetencje, technologie i odporność. Albo zawalczymy o równą grę na własnym boisku, albo ktoś inny wyznaczy nam jej zasady.

► **Tomasz Domogała** – przedsiębiorca, od 15 lat rozwijający rodzinną firmę inwestycyjną TDJ. Do portfela TDJ należą skoncentrowane w Grenewii spółki z szeroko pojętej branży transformacji energetycznej – Impact Clean Power Technology, PST, Elgór+Hansen, Total Wind PL i Famur Gearo. TDJ posiada również aktywa m.in. w sektorach przemysłowym, automatyzacji czy weterynarii. Aktywność TDJ obejmuje ponadto branżę nieruchomości i venture capital. Ostatnią transakcją w portfolio TDJ była sprzedaż spółki neptune.ai do OpenAI. TDJ angażuje się również w filantropię, w ramach której wspiera rozwój i edukację dzieci i młodzieży. Tomasz Domogała jest absolwentem MBA na Uniwersytecie Stanforda oraz programu OPM na Harvard Business School.



Tomasz Domogała
właściciel
i przewodniczący
rady nadzorczej TDJ

[FOT. MATERIAŁY PRASOWE]

Co nas czeka

2026

Energetyka

Strategiczny miks energetyczny po 2030 roku:

Czy jesteśmy na właściwej drodze?

Energia jako narzędzie geopolityczne:

Jak zapewnić suwerenność Polski?

Morska
energetyka
wiatrowa

Nowe
dokumenty
strategiczne

Rynek
mocy

Perspektywy
energetyki
jądrowej

Ceny prądu
po odmrożeniu
taryf

Czytaj na pb.pl
i w aplikacji mobilnej.



MAREK PIECHOCKI:

Jutro jest bardzo niepewne

Ani się człowiek obejrzał, a przeleciał kolejny rok. Szybko minęło te 12 miesięcy, ale mam wrażenie, że teraz wszystko dzieje się szybko. Szybko żyjemy, szybko pracujemy, na wiele rzeczy nie mamy czasu. Na co dzień musimy dokonywać trudnych wyborów, z czego tu zrezygnować, bo doba ma tylko 24 godziny. Z drugiej strony skłania nas to do poszukiwań, jak można coś robić inaczej, efektywniej.

W pracy coraz częściej wyręcza nas AI. Sam chętnie korzystam z ChataGPT, np. proszę go o analizy porównawcze, nad którymi analitycy spędziliby całe dni. I bardzo to narzędzie sobie chwaleb. Ma ogromne możliwości, daje wielką oszczędność czasu i pieniędzy. W LPP implementujemy AI wszędzie tam, gdzie daje to realne oszczędności, przyspiesza procesy, zwiększa produktywność. Oczywiście jest, że ze wszystkich nowinek technologicznych trzeba korzystać z umiarem i zdroworozsądkową rezerwą, bo sztuczna inteligencja nigdy nie zastąpi ludzkiej, ale nie mam wątpliwości, że AI już na dobre zmieni naszą codzienność. Nie ma odwrotu z tej drogi – za kilka lat nie będziemy potrafili obejść się bez AI, zupełnie tak samo jak dziś nie potrafimy się obejść bez telefonu.

Że czas rzeczywiście płynie szybko, widać to też po rozwoju polskiej gospodarki czy – nawet bardziej ogólnie – naszego kraju. Sporo jeżdżę po świecie, mam porównanie i widzę, jak bardzo Polska poszła do przodu pod niemal każdym względem. Wydaje mi się, że ciągle za mało o tym mówimy, za mało tym się chwalimy. Może też za mało doceniamy, jak dużo zrobiliśmy w naszym kraju przez raptem trzy i pół dekady.

Kiedy komuś czasem brakuje motywacji, bo zmęczyla go wymagająca codzienność, i jest bliski rezygnacji ze swoich planów, mówię mu: Spójrz za siebie, przypomnij sobie, skąd startowałeś, jaką drogę przebyłeś, dokąd doszedłeś. To doda ci sił na dalszą drogę.

I to samo mogę powiedzieć do nas wszystkich o polskiej gospodarce. Spójrzcie, skąd startowaliśmy po 1989 r. Zaczynaliśmy od handlu chodnikowego na składnych łózkach polowych, od bazarów, od Jarmarku Europa na Stadionie Dziesięciolecia w Warszawie, od „mrówek” przenoszących towar na naszych granicach, od sprowadzania używanych aut z Zachodu. To była nasza szkoła życia, nasz inkubator przedsiębiorczości.

A dziś? Symbolem naszego kraju już dawno przestał być polski hydraulik. Mamy za granicą nagradzanych naukowców, poważnych przedsiębiorców, Polacy zarządzają dużymi biznesami. Ceni się nas za pracowitość, za pomysłowość, za innowacyjność.

Dziś nasze ambicje trafnie oddaje lot Polaka w kosmos. To wręcz symboliczne zobrazowanie hasła „Sky is the limit”. I właśnie w ten sposób chcę myśleć o Polsce i o naszych możliwościach.

Mamy już namacalne dowody, że idziemy w dobrym kierunku. Według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego polska gospodarka właśnie dołączyła do grona 20 największych gospodarek świata. To nasz olbrzymi sukces, nie mam wątpliwości. A jeśli ktoś je ma, niech spojrzy na inne kraje postkomunistyczne. Nie wszystkim poszło tak dobrze.

Żeby nie było zbyt słodko, widzę też zagrożenia i zjawiska, które mnie niepokoją, jak choćby radykalizacja debaty publicznej. Niestety, z roku na rok proces postępuje. Boleję nad tym, że coraz mniej w dyskusjach liczą się argumenty merytoryczne. Rację ma ten, kto głośniej krzyczy, kto zada mocniejszy cios przeciwnikowi, kto obrazi bardziej spektakularnie. Styl debaty nakręcają niestety dzisiejsze media i media społecznościowe. Hejt i dezinformacja są plagami naszych czasów,

pogłębiają polaryzację i nie mam wątpliwości, że trzeba z nimi walczyć systemowo, z udziałem instytucji państwa, z zaangażowaniem szkół, uczelni, autorytetów itd. Nie możemy pozwolić, by nadal toczyła nas ta gangrena. Nie ma zdrowego państwa bez zdrowego społeczeństwa. I nie ma dobrych interesów bez zaufania, które dziś jest towarem deficytowym.

Jest to tym bardziej istotne, że czasy przed nami wymagające. Na drodze gospodarczego rozwoju doszliśmy bardzo daleko, ale to nie jest jeszcze moment na odcinanie kuponów. Nie mam wątpliwości, że po covidzie i wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie znów czekają nas wielkie wyzwania. I nie chodzi tylko o to, co dzieje się za naszą wschodnią granicą. Problem jest globalny.

Żyjemy w niestabilnych czasach. Na naszych oczach odwracają się sojusze, dynamicznie zmieniają się reguły rynkowe. Na przykład z dnia na dzień są z hukiem wprowadzane cła, by za chwilę z tym samym albo jeszcze większym hukiem zostały zniesione. Trudno w takiej rzeczywistości planować biznes, bo jutro jest bardzo niepewne.

Dawny polityczny podział świata, do którego przywykliśmy, przestał być aktualny. Właśnie przeszedł do lamusa. Stany Zjednoczone redefiniują swoją politykę wobec Europy. Niczego nie można być pewnym. Może z wyjątkiem tego, że stoimy na Starym Kontynencie przed ogromnym wyzwaniem – jak zapewnić naszym gospodarkom konkurencyjność w konfrontacji z państwami azjatyckimi czy USA. Nie będzie łatwo. To oczywiście. Rozgrywka będzie twarda, a reguły płynne. To kwestia bardzo umowna, jakie metody są cywilizowane, a jakie nie. Jak zwykle będzie się liczyć siła, bo silnym ten świat wybacza więcej.

Czy można dobrze przygotować się na trudne czasy? Na pewno warto próbować.

W LPP też się przygotowujemy do wyzwań współczesności. Przez ostatnie lata przeżyliśmy kilka poważnych wstrząsów i kryzysów, ale z każdego ostatecznie wychodziliśmy mocniejsi. Dziś mamy świadomość, że żegluga na spokojnym morzu to tylko pewien etap, coraz krótszy przed kolejnym, nieznany jeszcze sztormem, który przyjdzie. Grunt to się go nie bać, być przygotowanym i mieć świętą załogę, z którą nie strach płynąć w czasie burzy.

Wdrażamy w firmie nową kulturę organizacji, która przygotowuje firmę na nowe czasy. Definiuje, co i jak chcemy osiągnąć. I w jakim czasie. Cele mamy od dawna jasno wyklarowane, wiemy, dokąd zmierzamy. Ale dla mnie oświadczenie równie ważne jak to, co chcemy osiągnąć, jest pytanie o to, jak chcemy to zrobić. Sam proces jest równie ważny jak cel. Pamiętajmy o tym.

Wszystkiego dobrego w nowym 2026 roku!

► **Marek Piechocki** jest współzałożycielem największej polskiej firmy odzieżowej LPP, zarządzającej pięcioma markami modyowymi: Reserved, Mohito, House, Cropp i Sinsay. Od początku kariery zawodowej koncentruje się na rozwijaniu własnego biznesu – obecnie jego firma z sukcesem prowadzi działalność na 40 rynkach. W 2013 r. magazyn „Harvard Business Review” uznał go za najsukuteczniejszego CEO w Polsce. Jest absolwentem Wydziału Budownictwa Lądowego Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Technicznego Carlo Wilhelmina w Brunsziku oraz podyplomowych studiów Advanced Management Program dla menedżerów najwyższego szczebla w IESE Business School przy hiszpańskim Uniwersytecie Navarry.

PAWEŁ BORYS:

Rok straconej szansy czy startu technologicznego przełomu

Gospodarczy medal roku 2026 jak zwykle będzie miał dwie strony. Z jednej – kontynuację solidnego wzrostu PKB w okolicach 3,5 proc., możliwy spadek stóp procentowych nawet w okolicach 3,0 proc., stabilną konsumpcję i poprawę inwestycji. Z drugiej – szybki wzrost długu publicznego powyżej 65 proc. PKB, rekordowe deficyty, historycznie niską dietę, nieubłaganą demografię i wciąż niską innowacyjność gospodarki.

Tak jak w biznesie również w polityce gospodarczej dobre trendy warto wzmacniać, a negatywnym przeciwdziałać. Utrzymanie wzrostu gospodarczego, stabilności finansów publicznych i sprostanie wyzwaniom demograficznym mają jeden wspólny mianownik – wzmocnienie konkurencyjności gospodarki poprzez skok technologiczny. Tymczasem obserwujemy coś odwrotnego – potężny deficyt w okresie dobrej koniunktury oraz strukturalnie zbyt niski poziom inwestycji prywatnych zwłaszcza w obszarach kluczowych dla konkurencyjności w kolejnej dekadzie.

Obok napięć geopolitycznych na świecie trwa pełnoskalowa rewolucja technologiczna. Sztuczna inteligencja, chmura obliczeniowa, automatyzacja i robotyzacja zmieniają gospodarkę szybciej, niż zrobił to internet 20 lat temu. W tej grze wygrywają ci, którzy tworzą własne technologie i produkty, a nie tylko świadczą usługi. Coraz wyraźniej działa zasada: zwycięzca bierze większość.

Dobrze ilustruje to rynek kapitałowy. W tym roku zyski siedmiu największych amerykańskich spółek technologicznych – tzw. Magnificent 7 – rosły o ponad 22 proc., podczas gdy pozostałe 493 spółki z indeksu S&P 500 notują wzrost na poziomie około 7 proc. Czy to bańka? Wyceny są wysokie, ale to firmy generujące realne zyski i przepływy pieniężne, za których technologie realnie płacą zarówno przedsiębiorstwa, jak też konsumenci. To zasadnicza różnica względem bańki internetowej.

Paradoks Polski polega na tym, że mamy niemal wszystkie atuty, by być w gronie liderów tej zmiany. Polscy informatycy współtworzyli OpenAI, zbudowali ElevenLabs, rozwijają także polski model językowy Bielik. Dysponujemy dużą liczbą dobrze wykształconych specjalistów IT i dostępem do rynku UE. A jednak ogromna część tego potencjału pracuje w modelu usługowym – jako podwykonawcy zagranicznych korporacji – zamiast budować własne produkty, platformy i globalne marki. Statystyki są bezlitosne. Polska pozostaje poniżej średniej UE w adopcji chmury

obliczeniowej, zwłaszcza w sektorze MŚP. Wykorzystanie zaawansowanych rozwiązań AI w firmach jest marginalne. Wydatki na badania i rozwój oscylują wokół 1,5 proc. PKB, podczas gdy liderzy przekraczają 3 proc. Robotyzacja przemysłu? Kilkakrotnie niższa niż w Niemczech czy Korei Południowej.

To nie są abstrakcyjne wskaźniki. To miara przyszłej produktywności, konkurencyjności eksportu i zdolności do utrzymania poziomu życia w starzejącym się społeczeństwie. Bez technologicznego skoku gospodarka w perspektywie kilku lat straci dynamikę, i to być może na całe dekady.

Są jednak także pozytywne sygnały. Rośnie liczba polskich firm odnoszących sukcesy międzynarodowe. Przybywa prywatnego kapitału, który coraz aktywniej inwestuje w venture capital i private equity. Powstają lokalne family offices. Wciąż brakuje skali, zwłaszcza po stronie inwestorów instytucjonalnych, ale kierunek zmian jest właściwy. Rok 2026 pokaże, czy programy takie jak Innovate.PL realnie przyspieszą inwestycje.

Co należałoby zrobić? Wyraźnie zdefiniować technologie priorytetowe – AI, chmurę, automatyzację i robotykę. Uczynić z państwa aktywnego klienta technologii, a nie wyłącznie regulatora. Odblokować kapitał instytucjonalny i premiować budowę własnych produktów oraz własności intelektualnej, zamiast utrzymywać model tanich usług.

Nowy rok tradycyjnie sprzyja życzeniom i postanowieniom. Warto, by jednym z nich było to, aby dobra koniunktura nie została po raz kolejny skonsumowana, lecz zainwestowana. Rok 2026 może być kolejnym rokiem wzrostu bez zmiany struktury gospodarki. Może też stać się początkiem przyspieszonej transformacji technologicznej.

► **Paweł Borys**, partner zarządzający MCI Capital, menedżer z 25-letnim profesjonalnym doświadczeniem w polskich i międzynarodowych instytucjach finansowych. Pracował w Erste Banku, Deutsche Banku, AKJ Investment TFI, PKO Banku Polskim. Były prezes Polskiego Funduszu Rozwoju. Specjalizuje się w inwestycjach, budowaniu strategii, usługach finansowych, nowych technologiach oraz reorganizacjach i integracjach.



Paweł Borys
partner zarządzający
MCI Capital

[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

Co nas czeka?

CEZARY STYPUŁKOWSKI:

Polska gospodarka wrzuca wyższy bieg

M

Mijający rok w światowej gospodarce był rokiem turbulencji. Stany Zjednoczone w nieprzewidywalny sposób nakładały i znosiły cła zarówno wobec tradycyjnych rywali, jak też sojuszników. Nie zabrakło też nowych, potencjalnie poważnych konfliktów zbrojnych – jak np. między Izraelem a Iranem czy Indiami a Pakistanem, które jednak ostatecznie zostały wyciszone. Choć Polska na tym tle jawi się jako oaza spokoju, to nie jesteśmy zupełnie odporni na zawirowania światowej koniunktury. Widać to po eksporcie, który pozostaje najsłabszym punktem ożywienia gospodarczego w naszym kraju po kryzysie energetycznym.

Czekamy na drugi silnik wzrostu

Na razie polską gospodarkę napędza tylko jeden silnik: konsumpcja. Inflacja spadła w tym roku dużo szybciej, niż wyhamowały wynagrodzenia, i mocniej, niż przewidywali analitycy. W efekcie Polacy dysponują większą siłą nabywczą i chętnie z niej korzystają. Dodatkowo spadek stóp procentowych zwiększył dostępność kredytu. Inwestycje natomiast pracują na razie na niskim biegu. Dzięki odblokowaniu KPO nie brakuje na nie pieniędzy, ale dotychczas brakowało rozpędu. Być może było to nieuniknione. Duże programy transformacyjne, jakich się podjęliśmy – budowa atomu, Port Polska (CPK), wzmocnienie armii, dekarbonizacja energetyki – mają to do siebie, że trudniej ruszyć je z posad niż mniej ambitne inwestycje. Ten etap – jak się wydaje – dobiega już końca i teraz czas na przyspieszenie. To wniosek nie tylko na podstawie obserwacji postępu wspomnianych projektów, lecz także nastrojów firm budowlanych i dostawców materiałów. W 2026 r. inwestycje wrzucą wyższy bieg i dołączą do konsumpcji jako motor wzrostu gospodarczego.

Otoczenie międzynarodowe się poprawia

Najwięcej niewiadomych dotyczy polskiego eksportu, gdyż jego perspektywy zależą od koniunktury wśród naszych głównych partnerów handlowych, a zwłaszcza Niemiec, a na to nie mamy dużego wpływu. Widzę jednak kilka powodów do optymizmu. Przede wszystkim tanieją surowce energetyczne, czyli to, czego w naszym regionie brakuje i co ciąży na konkurencyjności Unii Europejskiej. Widać też w Brukseli załączki programu deregulacyjnego: zmniejszenie zakresu raportowania wpływu firm na środowisko oraz zapowiedź podobnych działań w zakresie usług cyfrowych (uproszczenie ochrony danych), rynku kapitałowego, przemysłu chemicznego, rolnictwa itp. Rok 2026 ma również szansę być rokiem stymulacji fiskalnej w Europie, zwłaszcza w Niemczech. Bardziej korzystne otoczenie dla polskiego eksportu może także się otworzyć po zakończeniu wojny w Ukrainie. Obie strony mają coraz większą motywację do zakończenia konfliktu i nie dziwiłbym się, gdyby nastąpiło to w nieodległej przyszłości. Innymi słowy, korzystny spłot czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprawia, że można z optymizmem spojrzeć na przyszły rok w polskiej gospodarce. Samo



przyspieszenie inwestycji może podnieść tempo wzrostu PKB do 4 proc. rocznie, a w przypadku poprawy otoczenia zewnętrznego nawet wyżej. Wszystko to w warunkach względnie niskiej inflacji, gdyż presję kosztową ze strony wzrostu wynagrodzeń i cen energii – jak się wydaje – mamy już za sobą. Taki scenariusz, choć z pozoru zbyt dobry, aby mógł być prawdziwy, wydaje mi się całkiem prawdopodobny.

Najważniejsze wyzwanie – sztuczna inteligencja

Nie wolno nam jednak spocząć na laurach. Sprzyjające otoczenie makroekonomiczne powinniśmy wykorzystać do zmierzania się z rewolucją technologiczną, jaką niesie sztuczna inteligencja. Wprawdzie Polska nie posiada własnych poważnych rozwiązań w tej dziedzinie, ale od tego, czy nasze firmy i państwo nauczą się skutecznie pracować ze sztuczną inteligencją, zależy, czy odniosą sukces w gospodarce przyszłości. To trudny proces. Większość wdrożeń sztucznej inteligencji w firmach – jak wynika z niedawnego badania MIT – na razie nie przekłada się na poprawę ich wyników.



[FOT. MAREK WIŚNIEWSKI]

Cezary
Stypułkowski
prezes
Banku Pekao

Samo udostępnienie pracownikom copilota czy agenta AI nie sprawi, że staną się bardziej efektywni. Trzeba na nowo przemyśleć procesy biznesowe i przebudować je wokół sztucznej inteligencji, by w całości odciążać pracowników od wykonywania rutynowych i powtarzalnych zadań, a nie wyłącznie towarzyszyć im w tym, co robili dotychczas. Musimy wypracować nowy podział pracy – taki, w którym AI i ludzie skupiają się na tym, w czym są najlepsi. Czyli w przypadku sztucznej inteligencji w szybkim przetwarzaniu ogromnych i często nieuporządkowanych zbiorów informacji, a w przypadku ludzi w nadawaniu sensu i korygowaniu tego, co robi sztuczna inteligencja, oraz budowaniu relacji z innymi ludźmi. Zdaję sobie sprawę, że brzmi to ogólnikowo i sam nie znam jeszcze wszystkich odpowiedzi, jak to osiągnąć w banku, którym kieruję, ale wiem też, że nikt za nas tej pracy nie wykona. Ten wysiłek musimy podjąć sami – i to właśnie będzie naszym najważniejszym zadaniem na rok 2026 i kolejne lata.

► Cezary Stypułkowski

Doktor nauk prawnych Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2010-24 prezes mBanku. Wcześniej kierował pracami zarządu Grupy PZU oraz Banku Handlowego. Pracował w JP Morgan w Londynie. Jest członkiem rady Institute of International Finance (IIF) w Waszyngtonie, najważniejszej globalnej organizacji branży finansowej.

ADAM MARCINIAK:

Czy technologia pokona geopolitykę?

Rok 2026 wita nas mieszaną euforią technologiczną i pragmatycznego niepokojem. Jako ktoś, kto codziennie widzi nadciągające zmiany przez pryzmat ryzyka kredytowego, płynności i stabilności systemu finansowego, mam wrażenie, że polska gospodarka stoi dziś w punkcie, w którym utrzyma tempo rozwoju albo zacznie zwalniać. Z jednej strony światowe rynki kuszą wizją skoku produktywności dzięki AI, spadającym stopom i nowej fali inwestycji. Z drugiej rosną napięcia geopolityczne (szczególnie na linii transatlantycznej i w naszym regionie), grozi nam odpadnięcie z wyścigu technologicznego w kryptoaktywach oraz mogą się zmateriałizować rosnące ryzyka wynikające z długoletnich portfeli stałoprocentowych. To właśnie dlatego zdecydowałem się opisać sześć kluczowych czynników, które moim zdaniem ukształtują sytuację Polski w 2026 r.: trzy ryzyka i trzy szanse. To kwestie, nad którymi zastanawiamy się w naszym banku, widząc to, co może napędzać także nasz rozwój jako instytucji finansowej, ale też co może sprawić, że nie urośniemy w ogóle.

Trzy ryzyka

Banika AI kontra realny wzrost produktywności – ryzyko rozjazdu oczekiwań
Rynki stoją dziś przed prostą alternatywą – albo mamy do czynienia z baniką technologiczną, albo stoimy u progu trwałego wzrostu produktywności, który zmieni ścieżki PKB, inflacji i stóp procentowych. Nvidia urosła ciągu roku o trzy czwarte. Jej wartość sięgająca 4,5 bln USD to absolutny rekord, ale też obietnica dla akcjonariuszy, że firma będzie dowieźć wyniki, sprzedając podstawowe narzędzie zwiększania mocy generatywnej AI na całym świecie. To, że Nvidia jest większa niż pięć największych firm w Europie razem wziętych i że wzrost wartości S&P 500 w ciągu ostatniego roku jest oparty tylko na wynikach firm technologicznych, sprawia, że wielu spodziewa się banki i jej pęknięcia. Dla gospodarki i dla sektora finansowego ryzyko polega na czasowym rozjeździe między oczekiwaniami a rzeczywistością. Firmy przepłacające za wdrożenia AI mogą nie zobaczyć szybkich zwrotów, a to obciąża ich bilanse i ryzyko kredytowe. W tej niepewności kryje się największe zagrożenie – błędnie wycenione przyszłe scenariusze.

Przespana rewolucja krypto

Polska nie może sobie pozwolić na to, by kapitał naszych klientów odpływał na zagraniczne platformy i do podmiotów, które nie podlegają lokalnemu nadzorowi ani nie oferują realnych zabezpieczeń. A to właśnie dziś się dzieje. Brak krajowych przejrzystych i mądrych regulacji dotyczących aktywów cyfrowych sprawia, że Polacy trzymają pieniądze na rachunkach firm, które nie gwarantują im ochrony na poziomie choćby zbliżonym do tego, jaki obowiązuje w tradycyjnym sektorze finansowym. Dlatego potrzebujemy nie deregulacji, ale inteligentnych, odpowiedzialnych przepisów, które pozwolą instytucjom działającym w Polsce oferować bezpieczne usługi powiernicze i prowadzić rachunki klientów zgodnie z krajowymi standardami ochrony. Mądra regulacja jest nie po to, by rynek krypto promować. Jest po to, by Polacy nie musieli powierzać swoich pieniędzy firmom zarejestrowanym na egzotycznych licencjach, gdzie w przypadku krachu nikt nie odbiera telefonu. Jeśli chcemy, by kapitał cyfrowy pracował w Polsce, a klienci nie byli pozostawieni bez ochrony, musimy stworzyć ramy, które dadzą bezpieczeństwo i przewidywalność. Bez tego będziemy tylko krajem użytkowników, a nie krajem, w którym kapitał pozostaje w obiegu gospodarczym.

Degradacja marż przez błędnie wycenione kredyty o stałej stopie

Najbardziej przyziemne ryzyko jest jednocześnie najpoważniejsze. W okresie spadających stóp procentowych portfele kredytów o stałej stopie zaczynają ciążyć bankom. Refinansowania i migracje klientów do tańszych ofert mogą osłabiać marże zwłaszcza tam, gdzie pierwotna wycena była zbyt optymistyczna. To ryzyko sektora, które w 2026 r. będzie szczególnie widoczne. Może ono ograniczyć zdolność banków do finansowania gospodarczego ożywienia mimo niskich stóp procentowych, które mogą spadać jeszcze przez dwa lata.

Trzy szanse

Taniejący kapitał jako zastrzyk dla inwestycji

Jeżeli globalny trend spadających stóp, szczególnie w USA, się utrzyma, Polska może wejść w rok taniego pieniądza. To wielka szansa – inwestycje publiczne i prywatne mogą wreszcie przyspieszyć, a firmy zyskać przestrzeń na modernizację. Dla banków oznacza to powrót do zdrowej akcji kredytowej (choć ograniczanej podatkami). Więcej kredytu to wyższy rozwój Polski, a ponieważ jako społeczeństwo mało na tle Europy korzystamy z kredytu, to naprawdę jest to szansa rozwoju dla naszego kraju. Wycena ryzyka pozwala także na wybór inwestycji wartych realizacji, a nie tylko wydawanie pieniędzy, by były wydane bez tzw. efektu mnożnikowego, czyli takiego, który uruchamia je w innych częściach gospodarki.

Skok produktywności dzięki AI to realny ratunek dla wielu firm

W Polsce tylko od 6 do 16 proc. firm deklaruje używanie AI, a zaledwie około 4 proc. ma realne plany inwestycyjne. Ale to właśnie dlatego przestrzeń do przyrostów jest tak duża. Automatyzacja procesów, inteligentna analityka danych i szybkie decyzje mogą dać małym i średnim firmom przewagę, której wcześniej nie miały. Polskie firmy są analogowe. Gdy spojrzymy na dane porównawcze między polskimi MŚP a działającymi w Skandynawii czy w innych krajach Europy Zachodniej, to nie widać naszego cyfrowego bakcyła. Widać bardzo tradycyjne modele biznesowe, które nie nauczyły się jeszcze prowadzić pełnej cyfrowej księgowości, wystawiania elektronicznych faktur, nie odkryły w pełni sektora e-commerce. Do tego zmniejsza się populacja Polski – coraz mniej osób pracuje, a bez technologii nie będzie wzrostu produktywności, który może napędzić nas w latach 30. XXI wieku.

Rynek mieszkaniowy jako fundament długofalowego wzrostu

Podaż mieszkań rośnie, a wraz z nią szansa na stabilne odbicie w budownictwie i branżach powiązanych. To sektor, który generuje zatrudnienie, inwestycje i popyt w łańcuchu kilkudziesięciu branż. Jeżeli podaż stanie się stabilna, a finansowanie przewidywalne, rynek mieszkaniowy może stać się jednym z motorów wzrostu w kolejnych latach. Widać rosnące zainteresowanie kredytami hipotecznymi, a stabilność regulacyjna oznacza, że można podejmować decyzje o zakupie mieszkania bez dodatkowych programów wsparcia poza obniżką stóp i automatycznie wyższą zdolnością kredytową. Wchodząc w rok 2026, mam poczucie, że polska gospodarka znalazła się w punkcie, w którym dwie siły ścierają się ze sobą mocniej niż kiedykolwiek – niepewność i szansa. Niepewność, bo geopolityka, AI, krypto i strukturalne ryzyka sektora finansowego stały się jeszcze bardziej złożone niż rok temu. Będzie zły pokój w Ukrainie? Rosja dalej przetestuje reakcje NATO? Szansa, bo właśnie te same obszary otwierają drzwi do skoku cywilizacyjnego. Od lat mówimy o cyfryzacji, jakby była procesem z przeszłości. A ona już tu jest. Tylko niewidoczna na pierwszy rzut oka, bo najważniejsze zmiany nie dzieją się podczas paneli dyskusyjnych, ale w cichym szumie serwerowni, w algorytmach oceny ryzyka, w automatyzacji powtarzalnych czynności i war roomach nowych funkcji dla klienta banku wprowadzanych w weekendy. Tam powstaje przewaga, której jeszcze nie widać szeroko w biznesie, ale która na dłuższą metę decyduje o konkurencyjności firm. Dlatego nadchodzący rok będzie testem naszej odwagi. Tanie pieniądze nie wystarczą, jeśli zabraknie decyzji o modernizacji. AI nie zwiększy produktywności, jeśli pozostanie modnym sloganem konferencyjnym. Rok 2026 nie będzie łatwy, ale może być przełomowy. Nie dla tych, którzy boją się zmian, ale dla tych, którzy najszybciej dostrzegą to, czego inni jeszcze nie widzą, i zrobią z tego swoją przewagę.

► Adam Marciniak, prezes VeloBanku

Doświadczony menedżer z ponad 20-letnim doświadczeniem w sektorach finansowym i technologicznym. Od 2022 r. kieruje VeloBankiem, instytucją finansową powstałą w wyniku europejskiej procedury resolution. Pod jego przywództwem powstała nowa marka bankowa, która w krótkim czasie zyskała rozpoznawalność i zbudowała silną pozycję rynkową, obsługując blisko 1,5 mln klientów. W 2024 r. bank pozyskał profesjonalny akcjonariat w postaci amerykańskiego funduszu Cerberus Capital Management, a także IFC oraz EBRD. Dziś VeloBank rozwija się zarówno organicznie, jak też dzięki akwizycjom obejmującym m.in. spółkę leasingową, towarzystwo funduszy inwestycyjnych oraz część detaliczną Citi Handlowego – jedną z największych transakcji bankowych ostatnich lat w Polsce.

Przed objęciem stanowiska prezesa VeloBanku Adam Marciniak był członkiem zarządu w PKO BP odpowiedzialnym za technologie, a w Pekao odpowiadał za technologiczny rozwój kanałów elektronicznych. Z sukcesem zreorganizował funkcjonowanie struktur wielu przedsiębiorstw, koncentrując się na technologii, efektywności procesów, optymalizacji kosztów i dynamicznym rozwoju biznesu. Współtworzył wiele kluczowych rozwiązań dla sektora finansowego i administracji publicznej, w tym aplikację IKO (Blik), Bankowe Centrum Cyberbezpieczeństwa, cyfrową tożsamość w administracji, system e-Rejestracji na szczeblu COVID-19 oraz koncepcję Chmury Krajowej. Doświadczenie zdobywał również w branży retail na poziomie zarządu. Był przewodniczącym lub członkiem licznych gremiów eksperckich, m.in. rady ds. bankowości elektronicznej przy Związku Banków Polskich, rady architektury IT przy Komitecie Rady Ministrów ds. Cyfryzacji, grupy ekspertów IT przy Ministerstwie Finansów oraz zespołu doradców IT przy Ministerstwie Zdrowia. Zasiadał w radach nadzorczych spółek takich jak PKO Bank Hipoteczny, Operator Chmury Krajowej, PKO BP Finat i Modivo. W 2003 r. ukończył Wojskową Akademię Techniczną w Warszawie i otrzymał tytuł magistra nauk informatycznych. Ukończył również studia z zarządzania projektami IT na Politechnice Warszawskiej. Laureat licznych nagród i wyróżnień branżowych.



Adam
Marciniak
prezes zarządu
VeloBanku

[FOT. MATEUSZ ŁADA]

MICHAŁ MASTALERZ:

Ile palców ma kot, czyli quo vadis, Polsko

Pisząc rok temu, czego możemy spodziewać się po 2025 r., zwracałem uwagę, że „niezmierznie istotnym wydarzeniem 2025 r. będzie zaprzysiężenie w styczniu nowego prezydenta USA Donalda Trumpa. Należy oczekiwać, że wywróci niejeden stolik międzynarodowych relacji. Szukajmy się zatem na intensywnie pierwsze tygodnie nowego roku”. Dziś można śmiało stwierdzić, że niestety ten scenariusz się potwierdził. Intensywnie tygodnie okazały się intensywnymi miesiącami, a geopolityczny efekt domina trwa. Wpływ polityki i decyzji prezydenta Donalda Trumpa na naszą rzeczywistość polityczno-gospodarczą wciąż jeszcze przed nami. Chodzi m.in. o nową amerykańską strategię bezpieczeństwa i dążenie do pokoju w Ukrainie za wszelką cenę. Tymczasem – według statystyk Google’a, czyli z corocznego zestawienia pytań zadanych wyszukiwarce – w 2025 r. Polaków najbardziej nurtowało, ile kosztuje F16 (co jestem w stanie zrozumieć jako pokłosie tragicznej katastrofy lotniczej oraz sytuacji geopolitycznej i konieczności dalszego dozbrajania polskiej armii), ale również... ile palców ma kot, ile kolan ma koń oraz ile miejsc znajduje się w Tauron Arenie i czym w zasadzie jest snus. W obliczu prawdziwych globalnych wstrząsów to jest polska rzeczywistość na poziomie powszechnym. Właśnie dlatego wejście w rok 2026 wymaga chłodnej głowy i strategicznego planowania.

Świat: dyplomacja w cieniu wojny, gospodarka w cieniu protekcjonizmu
Nieustannie życzę sobie i wszystkim czytającym ten tekst, aby nadchodzący rok przyniósł zawieszenie broni w wojnie Rosji przeciw Ukrainie. Dziś wciąż nie wiadomo, na czyich warunkach to się odbędzie. USA za wszelką cenę chcą doprowadzić do pokoju – na szczęście Europa zdaje sobie sprawę, że długotrwały pokój jest możliwy tylko wtedy, gdy będzie sprawiedliwy (co to naprawdę znaczy dla Ukrainy to osobna kwestia). Rosja wyraźnie ściga się z czasem, mobilizując wszelkie zasoby – militarne, polityczne i propagandowe, by wymusić korzystne dla siebie rozwiązanie.

Równocześnie świat wchodzi w okres rosnącego protekcjonizmu gospodarczego. Prezydent Trump powraca do narracji, że przyszłość buduje się nie na handlu, lecz na barierach celnych. Krótkoterminowo może to przynieść zyski wybranym branżom, długoterminowo jednak spowalnia globalny wzrost i zwiększa koszty dla konsumentów. Dla Polski – gospodarki otwartej i silnie eksportowej – to poważne wyzwanie. Korzystnie i optymistycznie widać bliski efekt wydatków związanych z KPO oraz malejących stóp procentowych. Oby miało to pozytywny wpływ na zbyt niskie od lat inwestycje firm, chociażby w transformację cyfrową. Na globalnej mapie finansowej ważnym wydarzeniem będzie przystąpienie Bułgarii do strefy euro, co ponownie rodzi pytania o polską drogę do unii walutowej. Jednocześnie USA mają zamiar opuścić WHO, zmuszając świat do redefinicji architektury zdrowia publicznego.

Europa: próba przebudzenia śpiącego giganta

Unia Europejska próbuje odpowiedzieć na rosnące napięcia geopolityczne i konkurencję technologiczną m.in. największym w historii pakietem regulacyjnym. Nowe przepisy – od European Innovation Act przez Cloud & AI Development Act aż po Circular Economy Act – mają przywrócić Europie pozycję równorzędnego gracza wobec USA i Chin. To ambitne plany, ale sedno problemu się nie zmienia – za mało współpracy, za mało innowacji oraz inwestycji w najnowsze technologie. Europa, nasz region i nasza ojczyzna, ma talenty, rosnący kapitał i wiedzę – brakuje nam jedności i determinacji. Zarówno w kwestiach gospodarczych, jak też bezpieczeństwa. Warto przypomnieć słowa premiera Donalda Tuska wypowiedziane podczas Warsaw Security Forum

w 2025 r.: „Europa ma wszystko, żeby wygrać wojnę w Ukrainie – wojnę możemy przegrać jedynie w sferze mentalnej”. W tym kontekście polska debata o wzmocnieniu inwestycji powinna być coraz bardziej pragmatyczna – róbmy to razem i bliżej biznesu. Dobrze wszystkim – i politykom, i ludziom gospodarki – zrobiła akcja Sprawdzamy/My. To pierwszy od lat realny akt współpracy wokół deregulacji i lepszego prawa. Mielśmy zaszczyt uczestniczyć w tej inicjatywie i liczę, że na samej poprawie regulacji ten ruch się nie skończy i zacznie on wypracowywać również strategiczne rekomendacje dotyczące kierunków rozwoju państwa. Warto pamiętać o lekcji Włoch – kraj, który przeżył spektakularny cud gospodarczy w latach 60. i wczesnych 70. ubiegłego wieku, później na dekady ugrzązł w stagnacji z powodu politycznego chaosu, krótkowzroczności i braku strategicznej ciągłości. Przykładów osiadania na laurach jest dużo. Można i należy uczyć się na błędach innych, a nie czekać na własne.

Polska: inwestycje odnawiane przez wszystkie przypadki

Zawsze znaczące inwestycje publiczne są impulsem dla gospodarki i zachęcającym sygnałem dla sektora prywatnego. W 2026 r. zaczynają się projekty, które na lata zmienią mapę gospodarczą kraju. Rusza budowa Portu Polska (dawny CPK), tworząc impuls dla branży budowlanej i całej infrastruktury transportowej. Równolegle rozpoczyna się budowa pierwszej polskiej elektrowni atomowej, która – jeśli wszystkie etapy zostaną zrealizowane – w latach 30. stanie się fundamentem bezpieczeństwa energetycznego państwa. Ponadto zarówno w działaniach Ministerstwa Finansów, jak też niedawno ogłoszonej strategii Polskiego Funduszu Rozwoju pojawiają się już nie tylko słowa „musimy zwiększyć poziom inwestycji”, ale również coraz bardziej konkretne plany: jak to zrobić, w co inwestować, czy i z jakich funduszy korzystać. To dobry prognostyk zarówno dla gospodarki jako całości, jak też poszczególnych firm – większych, ale też coraz mocniej dochodzących do głosu polskich scale-upów (ElevenLabs, Iceye) i start-upów.

Musimy przyspieszyć z inwestycjami i technologiczną modernizacją, aby zdefiniować nowe wektory wzrostu PKB. Warto przypomnieć, że są do tego konieczne:

1. Plan gospodarczy wykraczający poza jedną kadencję. Bez tego ryzykujemy polską wersję włoskiej stagnacji.
2. Stabilne zasady gry, przewidywalność i długofalowe zachęty do lokowania kapitału w kraju.
3. Robotyzacja, automatyzacja i inwestycje w B+R. Tylko w ten sposób można zrównoważyć rosnące koszty pracy i energii.

Rok 2026 to czas rozpoczynania nowych projektów, redefinicji globalnych zasad i testowania europejskiej jednoci. Jeśli postawimy na technologię, inwestycje i stabilność, możemy wejść do grona liderów nowej gospodarki europejskiej, a później na stałe zagościć w G20. Oby tak się właśnie stało i pytanie, ile palców ma kot, było naszym największym problemem.

► Michał Mastalerz od stycznia 2023 r. jest partnerem zarządzającym i prezesem PwC w Polsce. Buduje zespoły, które wspierają klientów firmy w rozwiązywaniu złożonych wyzwań i w budowaniu wartości i odporności. Mijający rok to etap zwiększania kompetencji technologicznych PwC, w tym opartych o rozwiązania AI, a także okres wzmocnienia fundamentów działalności: audytu, doradztwa podatkowo-prawnego i transakcyjnego.



Michał Mastalerz
prezes zarządu
i partner
zarządzający
PwC Polska

[FOT. TOMASZ PIKULA]

ZBIGNIEW JAGIEŁŁO:

Kreatywna destrukcja na horyzoncie. Polska szansa w wirze przemian

Gdy w latach 2024-25 ogłoszono laureatów Nagrody Nobla w ekonomii, większość mediów podała informację bez próby jej pogłębienia czy zrozumienia. A szkoda – uzasadnienia są fascynujące i niezwykle aktualne. W 2024 r. nagrodzono badania nad wpływem instytucji politycznych i gospodarczych na dobrobyt narodów, a rok później za wyjaśnienie, jak innowacje napędzają wzrost gospodarczy. Oba werdykty łączy kluczowe przesłanie – trwały rozwój płynie z innowacji, z tego, co Schumpeter nazwał kreatywną destrukcją. Stare systemy muszą umrzeć, by mogły narodzić się nowe. I właśnie teraz stoimy u progu kolejnej, być może największej, fali tej destrukcji w historii.

AI: zagrożenie czy szansa?

Sztuczna inteligencja to przeskok cywilizacyjny porównywalny z wynalezieniem druku, elektryczności czy komputera. Ale AI sama w sobie nie odbierze nam pracy. To ludzie używający AI odbiorą ją tym, którzy z niej nie korzystają. Tak było już wielokrotnie w historii technologii i pracy – od mechanicznych krosien po komputery osobiste. Żyjemy w momencie tektonicznego wstrząsu. Wywołuje on frustrację, niepewność i poczucie chaosu, ale właśnie w tym chaosie kryje się największa szansa. Polska może być surferem łapiącym falę życia albo tym, który ze strachu albo lenistwa pozostaje na brzegu.

Polska w nowej układance

Świat, jaki znaliśmy, się kończy. Globalizacja przechodzi transformację. Zachód rozumie, że strategiczne uzależnienie od Chin było błędem, którego nie można powtórzyć. I tu otwiera się przestrzeń dla Polski. Mamy wszystko, czego potrzebują międzynarodowe korporacje szukające alternatywy – centralną lokalizację w Europie, rozwiniętą infrastrukturę, wykwalifikowaną kadrę, konkurencyjne koszty, stabilność prawną UE i przynależność do gospodarczego NATO. Amerykańskie i europejskie firmy technologiczne desperacko poszukują nowych miejsc produkcji. Polska wpisuje się w te kryteria niemal idealnie. Ale jest problem, który może przekreślić tę szansę – energia. Jeśli chcemy przyciągnąć zaawansowany przemysł – centra danych, fabryki czipów, huby badawcze – potrzebujemy taniej, stabilnej i przewidywalnej energii. Tymczasem węgiel, na którym wciąż opieramy naszą energetykę, to XIX-wieczna technologia w XXI-wiecznym świecie. Kreatywna destrukcja wymaga odwagi zniszczenia starego, by zbudować nowe. Potrzebujemy małych reaktorów jądrowych (SMR), gazu jako energetycznego pomostu, wodoru i odnawialnych źródeł energii. Obniżenie kosztów energii to nie kwestia ideologii – to sprawa przetrwania gospodarczego.

Wielkie marzenia: Polska Dolina Kosmiczna

W 2025 r. polski astronauta poleciał w kosmos. Dla wielu było to tylko medialne wydarzenie. Dla mnie – zapowiedź czegoś większego. Przemysł kosmiczny przestaje być domeną supermocarstw. SpaceX, Blue Origin, Rocket Lab – prywatne firmy udowodniły, że można budować rakiety efektywniej niż państwowe agencje. Koszt wyniesienia kilograma ładunku na orbitę spadł w ciągu dekady dziesięciokrotnie. Polska ma wszystko, czego potrzeba – świetne tradycje inżynierskie, programistów i inżynierów światowego kalibru. Wielokrotnie od nas mniejsza Estonia stworzyła Starship Technologies, oddalona od centrum świata Nowa Zelandia ma Rocket Lab. Polska, z populacją 38 mln i lokalizacją w sercu Europy, nie może zbudować własnej doliny kosmicznej? Może. Jeśli tylko się odważymy robić wielkie rzeczy – Dare Mighty Things!

Edukacja: fundament wszystkiego

Bez wiedzy nie ma innowacji. Bez innowacji nie ma wzrostu. To proste równanie, którego wciąż w pełni nie rozumiemy. Polski system edukacji wymaga zmiany. Wciąż uczymy memoryzacji dat zamiast myślenia krytycznego, rozwiązywania abstrakcyjnych równań zamiast zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości. Potrzebujemy radykalnej zmiany. Potrzebujemy umiejętności cyfrowych od najmłodszych lat nie jako dodatku, lecz fundamentu. Krytycznego myślenia i weryfikacji źródeł w erze deepfejków i AI. Kultury ciągłej edukacji przez całe życie. Interdyscyplinarności, bo przyszłość rodzi się na styku dziedzin. Przedsiębiorczości i akceptacji porażki jako części procesu nauki. Stary model „ucz się 20 lat, pracuj 40, emerytuj się” umarł bezpowrotnie.

Mentalność: najtrudniejsza bariera

Największą przeszkodą nie są zasoby, technologia czy kapitał. Największą przeszkodą jesteśmy my sami. „To się nie uda”. „U nas niemożliwe”. „Za późno”. Zwłaszcza na poziomie politycznym te mantry porażki wypowiadane są jeszcze przed podjęciem pierwszej próby. Ale istnieje inna Polska – budująca start-upy wyceniane na setki milionów, projektująca gry komputerowe podbijające świat, dostarczająca zaawansowane komponenty dla europejskich koncernów. Ta Polska działa, tworzy, zdobywa rynki. Problem w tym, że jej głos ginie w narodowej narracji skupionej na przeszłości i ograniczeniach. Musimy zmienić tę opowieść. Z klęsk na sukcesy. Z ograniczeń na możliwości. Z lęku na odwagę. Mamy Instytut Pamięci Narodowej, a nie mamy Instytutu Przyszłości Narodowej.

Co robić teraz

Konkretnie, Polska powinna w najbliższych miesiącach: uruchomić powszechnie dostępne, bezpłatne szkolenia z AI dostosowane do wieku i potrzeb uczestników. Rozwinąć kompleksowe wsparcie dla funduszy venture capital i private equity – prawo, zachęty podatkowe, dostęp do kapitału. Przyspieszyć decyzje i proces budowy małych reaktorów modularnych. Wystartować z pilotażem Polskiej Doliny Kosmicznej w partnerstwie z ESA i prywatnymi firmami.

Czas decyzji

Stoimy przed fundamentalnym wyborem. Możemy być biernymi świadkami zmian albo ich współtwórcami. Rok 2026 to moment przełomowy, który zdecyduje o naszej przyszłości na dekady. Historia nie czeka na niezdeterminowanych. Fala nadchodzi. Wiatr już wieje. Czas łapać deskę. Czas stawiać żagiel.

► Zbigniew Jagiełło, menedżer, strateg, innowator.

Niezależny członek rad nadzorczych (Blik, Asseco, EkoEnergetyka, MCI Capital, PrivatBank) z ponad 30-letnim doświadczeniem w sektorze finansowym. Wieloletni prezes PKO BP (2009-21) i Pioneer Pekao TFI (2000-09). Twórca innowacyjnego systemu płatności Blik. Autor książki „Od skarbanek do chmury, czyli historia transformacji PKO BP”. Przewodniczący rady programowej Kongresu Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej i Kongresu Biznes – Polska – Świat.



[FOT. TOMASZ PIKULA]

Zbigniew
Jagiello
menedżer,
strateg, innowator

Co nas czeka?

PIOTR MATCZUK:

2026 rok – czas działania i odważnych decyzji

Obserwujemy właśnie punkt zwrotny. W 2025 r. PKB Polski przekroczy 1 bln USD, co plasuje nas wśród 20 największych gospodarek świata. Polska ma największą skumulowaną wartość dodaną w ciągu ostatnich 30 lat oraz bardzo dobre perspektywy rozwoju. Według prognoz nasz wzrost PKB będzie w przyszłym roku dwukrotnie wyższy niż unijna średnia. Jesteśmy u progu skoku gospodarczego i podniesienia poziomu życia. Jako kraj, gospodarka, społeczeństwo musimy zrobić wszystko, aby to momentum zamienić w mocny fundament, nie tyle doganiając czołówkę najlepiej rozwiniętych krajów świata, ale umacniając wśród nich swoją pozycję. Potrzebujemy do tego impulsu.

PFR chce dawać ten impuls poprzez inwestowanie w odporność i obronność, ekspansję zagraniczną polskich firm i wspieranie uniezależnienia się naszej gospodarki od importu surowców energetycznych. Jako największy inwestor instytucjonalny rozwijający innowacje w Europie Środkowo-Wschodniej będziemy priorytetowo traktować wzmacnianie autonomii technologicznej Polski. Zarazem będziemy budować długoterminowe bezpieczeństwo finansowe Polaków, w tym międzypokoleniowy majątek polskich rodzin.

Kontekst ma znaczenie

Globalny wyścig technologiczno-ekonomiczny przybiera na sile. Rywalizują ze sobą wielkie mocarstwa, redefiniują się strefy wpływów i układy handlowe. Europa próbuje odnaleźć się między dynamiczną Azją a innowacyjną Ameryką. Polska musi wykorzystać ten moment. Mimo spowolnienia Niemiec, naszych zachodnich sąsiadów (co paradoksalnie otwiera nam pewne okazje inwestycyjne), krajowa gospodarka trzyma się mocno. Według prognoz zbliżamy się do pożądanej równowagi – solidnego wzrostu przy niskiej inflacji i stabilnym bezrobociu. Jesteśmy na dobrej drodze, by dołączyć do grona państw o zdrowych fundamentach rozwoju.

To jednak tylko punkt wyjścia. Stare przewagi – jak niskie koszty pracy czy fundusze UE – się wyczerpują. Cieniem na perspektywach kładą się trendy demograficzne. Starzenie się społeczeństwa to fakt, z którym niewiele możemy zrobić krótkoterminowo. Lektura wrześniowego raportu „The Economist” o globalnej demografii („Humanity will shrink, far sooner than you think”) nie nastraja optymistycznie. Rozwiązanie jest jedno – musimy przestawić gospodarkę na tory innowacji. To pozwoli wejść do forpczty krajów nadających ton i napędzających nowy model rozwojowy w Europie. To śmiała teza, ale głęboko wierzę, że realna. Wiele zależy od tego, czy już teraz, w 2026 r., uda się przekuć aspiracje w czyn.

Innowacje lekarstwem na wyzwania

Innowacje – od transformacji cyfrowej po nowatorskie modele biznesu, od technologii podwójnego zastosowania po szerokie wdrożenia AI w małych i średnich firmach. To one mogą zrównoważyć kurczący się rynek pracy i zwiększyć produktywność. W PFR już od jakiegoś czasu przygotowujemy grunt pod ten zwrot – budujemy ekosystem start-upów, organizujemy programy dla przyszłych founderów, hackathony, łączymy naukowców z biznesem. Nasza misja? Animować ten innowacyjny silnik – mobilizować kapitał i wiedzę tak, by pomysły Polaków mogły rozkwitnąć globalnie. Jednym z kluczowych projektów jest program Innovate Poland ogłoszony przez ministra Andrzeja Domańskiego w listopadzie 2025 r. – to już w pierwszej fazie 4 mld zł przeznaczone na wzmocnienie rynku venture capital i nowych technologii. Nie było dotychczas takiego programu w Polsce. Tym bardziej że zakładając nawet konserwatywny mnożnik, zmobilizują one kapitał prywatny wart drugie tyle, a zatem co najmniej 8 mld zł, które zostaną zainwestowane w około 250 innowacyjnych firm. Być może będą wśród nich przyszłe polskie jednoróżce.

Naszą śmiałą odpowiedzią na lukę w finansowaniu innowacji dostrzegają ważne postaci gospodarki europejskiej. 10 grudnia na moje zaproszenie gościł w Polsce Philippe Tibi,



autor przełomowego planu finansowania innowacji we Francji, doradca prezydenta Emmanuela Macrona. Plan Tibiego daje już realne rezultaty – Francja idzie w górę w rankingach innowacyjnych spółek. Tibi spogląda na Polskę jak na potencjalnego partnera Francji. Jako PFR chcemy przyciągać inwestorów – także ze świata – do najbardziej obiecujących przedsięwzięć nad Wisłą. Jeżeli mamy być krajem wysokich technologii, musimy odważnie zainwestować w AI, robotykę, biotechnologię czy deep tech. I to robimy. Z tym projektem wiążemy bardzo duże nadzieje w przyszłym roku i kolejnych latach.

Ekspansja: z importerów kapitału stajemy się inwestorami

Kolejnym zauważalnym trendem, na który chcę zwrócić uwagę, jest coraz śmielsze wychodzenie polskich firm za granicę. Od dekad kapitał płynął do Polski z zewnątrz. Teraz role zaczynają się odwracać. Coraz więcej rodzimych przedsiębiorców szuka wzrostu poza krajem. Widzimy to wyraźnie – jeszcze niedawno Polska słynęła z tego, że przyciąga inwestycje zagraniczne, dziś polskie firmy same przejmują zagraniczne podmioty. Jak wynika z naszego raportu, prawie połowa polskich firm planuje ekspansję zagraniczną, i to nie tylko w regionie, ale również na nowych, odległych rynkach. Jako PFR aktywnie wspieramy tę zmianę – Team Poland integruje narzędzia finansowe i pozafinansowe polskich instytucji rozwojowych, by ułatwić biznesowi zagraniczne podboje. Tylko jesienią pomogliśmy sfinalizować dwie akwizycje w Niemczech i na Litwie oraz jedną dużą inwestycję przemysłową w kraju pod ekspansję do USA. Kolejne projekty ogłosimy na początku 2026 r. Wyraźnie widać, że fala ekspansji przyspieszy. Dlaczego akurat teraz? Europejskie potęgi zmagają się z problemami. Od czerwca 2023 r. dynamika roczna produkcji przemysłowej w Niemczech pozostaje prawie cały czas ujemna, co bezpośrednio przekłada się na niższe odczyty produkcji przemysłowej dla UE ogółem. Widać problem wśród firm rodzinnych, które nie mają sukcesorów. My te realia rozumiemy



Piotr Matczuk
prezes zarządu
Polskiego Funduszu
Rozwoju

[FOT. MATERIAŁY PRASOWE]

i umiemy z nich skorzystać. Polska spółka przejmująca firmę za Odrą czy w Helsinkach przestaje być sensacją, stając się coraz powszechniejszym zjawiskiem. To ważny moment w historii – z kraju będącego dotychczas biorcą kapitału stajemy się gospodarką inwestującą za granicą. Ta nowa rola oznacza jednak również nowe wyzwania. Jako Team Poland chcemy minimalizować ryzyka tych ekspansji, wspólnie inwestując, ubezpieczając, dostarczając know-how. Chcemy, by polskie challenger brands śmiało wchodziły na światowe rynki i budowały markę oraz kapitał Polski.

Bezpieczeństwo: obronność i energia idą w parze

Wyzwaniem obecnych czasów jest również bezpieczeństwo, w szczególności bezpieczeństwo militarne i energetyczne. Granicząc z Ukrainą, Polska nie ma luksusu strategicznej bez troski. Mimo dramatyczności sytuacji u naszych wschodnich sąsiadów jako PFR dostrzegamy dużą szansę gospodarczo-technologiczną. Przemysł obronny może stać się kołem zamachowym innowacji. Załóżmy, że to firma WB Electronics, która stała się jednym z liczących się w Europie producentów dronów oraz zaawansowanych systemów obronnych. Przykładem jest partnerstwo WB Electronics z południowokoreańskim Hanwha Aerospace i wspólna produkcja zaawansowanych rakiet w Polsce. To nie tylko wyraz nowej jakości w naszej obronności, ale również dowód na to, że potrafimy ściągać do kraju przełomowe technologie i budować zaawansowane kompetencje.

Polska już jest szybko wschodzącym rynkiem pod względem produkcji dronów i zamierzamy dalej to rozwijać, łącząc sektory cywilny i wojskowy (tzw. dual use). W nowej strategii PFR jednym z priorytetów jest wzmocnienie odporności obronnej i gospodarczej kraju – będziemy angażować się kapitałowo w projekty zapewniające nam niezależność technologiczną w kluczowych obszarach: od robotyki wojskowej po cyberbezpieczeństwo.

W kontekście bezpieczeństwa istotna jest również transformacja energetyczna. Każda złotówka zainwestowana w odejście od węgla i rozwój czystej energii zwraca się nam z nawiązką – szacunki rządowe mówią o zwrocie przekraczającym 1 zł z każdego 1 zł zainwestowanego w zieloną energetykę. Polska staje się dziś jednym z największych placów budowy OZE w Europie – wystarczy spojrzeć na farmy wiatrowe na Bałtyku czy boom fotowoltaiki. W PFR od lat angażujemy się w projekty energetyczne: od wspierania farm wiatrowych (w tym morskich) przez infrastrukturę sieciową po projekty wodnorowe. Aby energia z offshore wind miała szansę stać się ważnym składnikiem polskiego miksu energetycznego, musimy zbudować polski terminal do przeladunku elementów potrzebnych do budowy morskich farm wiatrowych w tym rejonie Bałtyku. Dlatego cieszę się, że w 2026 r. ukończony zostanie finansowany przez PFR terminal instalacyjny T5 dla obsługi morskich farm wiatrowych w gdańskim porcie BalticHub.

Na koniec...

Patrzę na rok 2026 z optymizmem i poczuciem nadchodzącej szansy. Inwestujemy dla przyszłych pokoleń – to misja, która przyświeca wszystkim naszym działaniom. Chciałbym, aby Polska była krajem bezpiecznym, zamożnym i opartym na innowacjach, który potrafi połączyć przedsiębiorczość z solidarnością, odwagę z odpowiedzialnością. Wierzę, że PFR może być katalizatorem tych pozytywnych zmian – partnerem pierwszego wyboru dla śmiałych projektów, które przyniesie przyszłość.

► Piotr Matczuk

Ekonomista i menedżer z wieloletnim doświadczeniem w sektorze międzynarodowych instytucji rozwojowych (m.in. przedstawiciel Międzynarodowej Korporacji Finansowej – Grupy Banku Światowego, doradca rady nadzorczej Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju). Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Saïd Business School na Uniwersytecie Oksfordzkim. Prezes Polskiego Funduszu Rozwoju.

ANDRZEJ MOCHOŃ:

Dotyk, zapach, aura. Liczy się prawda, liczy się człowiek

Człowiek jest jak otwarta księga – niesie w sobie prawdę, która jest fundamentem zaufania, tak ważnego w budowaniu relacji nie tylko w życiu, ale też w biznesie. Dlatego to człowiek, a nie technologia, nie ekran komputera, nie chatbot, którego trudno odgadnąć, czym naprawdę jest lub czym może się stać, decyduje o trwałości i wartości nawiązywanych kontaktów.

Wszechobecna sztuczna inteligencja jest znakomita w kreowaniu iluzji, która niczym bańka mydlana znika szybciej, niż zdążymy jej dotknąć. Nie daje poczucia bezpieczeństwa, zostawia jedynie rozczarowanie, że to, co widzimy, nie jest prawdą. Jest fikcją. Falszem. Udawaniem. A przecież właśnie przed tym człowiek ucieka. Od świata, w którym fokusujemy się na KPI, a każdy case goni ASAP-em. Od świata, w którym nawet cringe zaczyna być cringe'owy, bo Alfa już go nie używa. W którym łatwo stać się frikiem jak z młodzieżowego slangu, kimś, kto bardziej pilnuje wskaźników niż własnego pulsu...

Sam zastanawiam się, co właśnie napisałem?... ale jestem pewien, że kiedy każdy mejl brzmi jak wezwanie do natychmiastowego heroizmu operacyjnego, łatwo zgubić człowieka wśród skrótów. Biznesowa rzeczywistość przypomina dziś centrum sterowania rakietą kosmiczną: ROI, EBITA, MRR, LTV, ROAS. Zestaw kodów, które robią wrażenie, ale nie mają nic wspólnego z relacją między ludźmi.

W epoce beki, emotikonów i komunikacji skróconej do minimum zapominamy, że biznes to nie algorytm, lecz rozmowa, a rozmowa zaczyna się od człowieka, nie od wskaźnika. W zawodowych relacjach ważne jest to samo, co w życiu: ton głosu, uśmiech, pauza, oddech. To, czego nie widać w prezentacji, a co decyduje o tym, czy mamy do czynienia z człowiekiem, czy tylko z loginem w systemie. Dlatego widać wyraźny powrót do spotkań osobistych. Nie tylko z nostalgii, lecz z potrzeby.

Co ciekawe, szczególnie mocny jest ten trend wśród pokoleń, które dorastały online. To oni mówią: „chcę przeżyć”, „chcę poczuć”, „chcę być na miejscu”. Wolą autentyczność od nagrania, wolą energię ludzi od najlepiej przygotowanego PDF-a. Chcą doświadczeń, których nie da się przewinąć jak rolki na ekranie. I właśnie dlatego wydarzenia w realu stają się dziś czymś więcej niż konferencją czy ekspozycją. Coraz częściej przypominają festiwal relacji – przestrzeń, w której ludzie zderzają się ze sobą, swoje poglądy i charaktery, intencje i zamiary, wymieniają myśli, spontanicznie wiją nici porozumienia. Także to decyduje o tym, że targi, które są moją zawodową rzeczywistością, przeżywają renesans, a przedstawiciele firm ankietowanych przez niemieckie stowarzyszenie przemysłu targowego AUMA deklarują, że będzie to ich główne narzędzie marketingu w najbliższych latach. Targi przestały być już bowiem zbiorem stoisk. Stały się platformą wpływu, miejscem spotkań, które mają znaczenie nie tylko dlatego, że prowadzą do konkretnego biznesu, ale dlatego, że pozwalają przypomnieć sobie, kim jesteśmy w kontakcie z drugim człowiekiem. Można oczywiście obejrzeć produkt online, wysłuchać prezentacji, przejrzeć katalog, ale prawdziwa relacja zaczyna się dopiero wtedy, gdy patrzymy sobie w oczy. Kiedy słyszać śmiech, a nie rozsyfrowany emotikon. Kiedy ktoś naprawdę słucha, a nie tylko odhacza punkty w agendzie. Tak jest na świecie i tak jest w Kielcach.

Weźmy choćby targi motoryzacyjne, które za każdym razem przeżywają prawdziwe obłędzenie, niezależnie w którym zakątku globu się odbywają i jaką mają skalę. Można przecież obejrzeć piękne, profesjonalnie zrobione zdjęcia, testy online czy świetnie nakręcone filmy. Ale dopiero kiedy dotykamy kierownicy, brzmienie silnika i zapach wnętrza auta sprawiają, że produkt staje się realnym doświadczeniem. To ta chwila – najbardziej ludzka, nieprzewidywalna – decyduje o tym, co będzie dalej, o naszych reakcjach i relacjach. To samo zapewne kierowało ludźmi, których

tysiące zgromadziło otwarcie spektakularnej hali Sphere w Las Vegas w ubiegłym roku. Technologia zachwyca, ale to nie ona była gwiazdą, nie ona była najważniejsza. Najważniejsi byli ludzie, którzy płacili po kilkaset, a nawet kilka tysięcy dolarów tylko po to, by być „tam”, w pierwszym rzędzie, wśród innych ludzi. Chodziło nie o ekran, który z bliska jest większy, ale o aurę wydarzenia – o możliwość dzielenia się emocją, której nie da się wytworzyć syntetycznie.

W świecie, w którym tak wiele rzeczy można wygenerować, wyretuszować i zoptymalizować, prawdziwa obecność staje się nie do przecenienia. Dlatego powinniśmy pamiętać, że żadne KPI, żaden dashboard nie zastąpią rozmowy przy stole, wymiany spojrzeń, uścisku dłoni czy zwykłego „miło cię widzieć”. To w tych momentach zaczyna się zaufanie, którego nie da się zamknąć w Excelu, podobnie jak nie da się w nim ubrać choinki pachnącej lasem, domem, rodziną.

Choć technologia będzie się rozwijać, nierzadko ułatwiając nam życie i przybliżając praktyczne, codzienne funkcjonowanie do doskonałości, a skróty myślowe będą się mnożyć, jest coś, czego nie możemy i nie chcemy zgubić: człowieka, wewnętrzną energię, temperament... Jest jeszcze coś, co jest mi osobiście bliskie – cisza, w której jak w słowach piosenki znakomitego artysty Grzegorza Turnaua – „sprawy się kołyszają”... „tylko tobie ufam, tylko tobie uwierzę”...

Tak, wiem... że wojna, że Europa, że USA, że przyszłość, że wielka polityka. Świat nie daje nam wytchnienia. Każdy to wie i czuje, każdy się boi i ma nadzieję. Niezależnie jednak, co będzie, każdy potrzebuje bliskości, zaufania, które daje poczucie bezpieczeństwa i prawdziwego przekazu. I dopóki ludzie będą chcieli się spotykać, strategię i przyszłość będą miały sens. A gdy czasem pomyślimy: „A może by tak rzucić wszystko i pojechać w Bieszczady...”, to dobrze. Bieszczady uczą, jak brzmie cisza. I przypominają, po co wracamy.... A wracamy do ludzi i dla ludzi.

Do zobaczenia na szlaku spotkań.

► dr Andrzej Mochoń

Menedżer, działacz gospodarczy i geolog. Absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego, doktor nauk geologicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Z Kielcami związany od 1980 r., kiedy podjął pracę jako wykładowca na dzisiejszym Uniwersytecie Jana Kochanowskiego. Współtworzył jedną z pierwszych niepublicznych szkół wyższych w mieście – Wyższą Szkołę Administracji Publicznej. W latach 1993–2003 kierował Świętokrzyską Agencją Rozwoju Regionu, a następnie był dyrektorem Geoparku Kielce, inicjując m.in. zadanie amfiteatru na Kadzielnii i udostępnienie tamtejszych jaskiń. W 1996 r. stał na czele Centrum Targowego Kielce. Od 2006 r. pełni funkcję prezesa zarządu Targów Kielce. Jest współtwórcą Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego (MSPO), jednej z najważniejszych wystaw obronnych w Europie. W latach 2009–24 był konsulem honorowym Republiki Federalnej Niemiec. Pełnił funkcję prezesa Polskiej Izby Przemysłu Targowego, kierował europejskim stowarzyszeniem statystyki targowej CENTREX, a obecnie działa w radzie Centrum oraz w strukturach UFI. Jest przewodniczącym Rady Uczelni Politechniki Świętokrzyskiej i kanclerzem Łoży Świętokrzyskiej BCC. Pasjonuje się fotografią i jazzem – jego zdjęcia prezentowano na wystawach i okładkach płyt artystów jazzowych i folkowych. Od lat współorganizuje Memoriał to Miles Targi Kielce Jazz Festival. Zdobył Mont Blanc i Kilimandżaro, włada sześcioma językami.



dr Andrzej Mochon
prezes
Targów Kielce

[FOT. MATERIAŁY PRASOWE]



**prof.
Aleksandra Przeglasińska**

Akademia Leona
Kozmianskiego



dr Julia Kolodko

Behawiorystka
ekonomiczna



**prof.
Włodzisław Duch**

Uniwersytet im. Mikołaja
Kopernika w Toruniu



Jarosław Sokolnicki

4Enlight

2026 Co nas czeka

AI Nowe Technologie

Oglądaj konferencję i jej
bloki tematyczne

- 1. Dokąd zmierza AI**
- 2. Człowiek w świecie AI**
- 3. AI od środka: technologia i zasoby**



Obejrzyj na pb.pl
i w aplikacji mobilnej.

ORGANIZATOR



PARTNER
STRATEGICZNY



beyond.pl

AlaaS • GPUaaS • Kolokacja GPU

PARTNERZY

