

POLITYKA
INSIGHT

**RYZVKA
I TRENDY
2021**

#RisksTrends2021

W poszukiwaniu właściwych pytań

Rok temu zapowiadaliśmy rok niepewności. Już wtedy, w lutym, rozmawialiśmy o tajemniczym wirusie, a z publiczności padło pytanie, czy COVID-19 będzie chińskim Czarnobylem XXI wieku. Wówczas wydawało się to przesadą, później okazało się być srogim niedopowiedzeniem.

Jedno przez te 12 miesięcy się nie zmieniło. Nadal żyjemy w czasach niepewności. Dlatego wystrzegajmy się ludzi, którzy z przekonaniem mówią nam, jak będzie wyglądała przyszłość. Musimy nauczyć się mówić mniej, więcej słuchać, a drogowskazem na przyszłość powinna być pokora. W ostatnich latach zachłysłiliśmy się danymi, analityką, eksperckością. Dane, analizy i eksperci są ze wszech miar potrzebni, ale równie ważna jest świadomość zmienności i złożoności zjawisk, których doświadczamy.

Zmiany, z którymi się mierzymy, dokonują się stopniowo. Świat, w którym żyjemy, nie jest czarno-biały, wręcz przeciwnie, jest coraz bardziej niebinarny. Procesy, które obserwujemy, dostały niebywałego przyspieszenia. Ale nadal są procesami. Stary świat nie zniknie, a nowy nie wyłoni się przez weekend. Banki nie upadną, gazety nie znikną, a pokolenie polityków pamiętających upadek muru berlińskiego nie podziękuje i nie przejdzie na emeryturę z dnia na dzień.

Co nie zmienia faktu, że dokonuje się przewartościowanie. Żeby je zrozumieć potrzebna jest rozmowa, potrzebny jest nowy język. Potrzebne są narzędzia, które pozwolą nazwać te procesy i ogarnąć umysłem ten czas i jego następstwa. Dopiero kiedy zrozumiemy co się dzieje i pogodzimy się z nieodzownością zmian, stworzymy przestrzeń do wpływania na nie. Bez tej świadomości będziemy wierzyć, niekiedy przyspieszając zachodzące procesy, co może nasilić ich niepożądane konsekwencje.

Tymczasem nieśmiało, powoli, pojawia się kielkujący optymizm. To zrozumiała i naturalna reakcja na trudny 2020 r. Rośnie w nas wszystkich potrzeba odreagowania strachu, niepewności, zamknięcia. Pamiętajmy, tylko skąd wzięły się niepokoje, problemy i zagrożenia, których ostatnio doświadczamy. Przeżyliśmy, ale nie znaczy to, że jesteśmy nieśmiertelni.

Dlatego, w nadchodzących miesiącach zapraszamy do wspólnego poszukiwania właściwych pytań i ostrożnego formułowania hipotez. Jeżeli kiedykolwiek istniały proste odpowiedzi, to niewątpliwie ten czas już dawno temu minął.



Andrzej Bobiński
dyrektor zarządzający
Polityka Insight

REDAKCJA

Joanna Sawicka

Joanna Bekker

Marcin Bąba

Adam Puchejda

PROJEKT GRAFICZNY

Joanna Pamuła

Kinga Su

RYZYKA I TRENDY 2021

Publikacja powstała na podstawie wywiadów nagranych w ramach 6. edycji dorocznej konferencji Polityki Insight Ryzyka i Trendy. Z powodu pandemicznej nieprzewidywalności wydarzenie odbyło się w tym roku wyłącznie online. Wszystkie rozmowy można obejrzeć na stronie www.ryzykai trendy.pl

Dziękujemy partnerowi głównemu konferencji, czyli Orange Polska. Naszym partnerom: E.ON edis energia, IKEA Polska, Microsoft i Visa. Merytorycznie wspierała nas Europejska Rada Spraw Zagranicznych oraz German Marshall Fund of the United States, a partnerem medialnym było radio TOK FM.

#RisksTrends2021

POLITYKA INSIGHT to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa od 2013 r. i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance oraz PI Energy&Climate Weekly), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje.

www.politykainsight.pl

Warszawa, luty 2021 r.

POLITYKA
INSIGHT

Spis treści

Media: Jak naprawić debatę publiczną	6
Polityka: Jak 2020 zmieni polską politykę	14
Europa: Czy Polska może być suwerenna w suwerennej Europie	25
Świat: Jak odnowić więzi transatlantyckie	38
Bezpieczeństwo: Jak 2020 zmienił nasze postrzeganie zagrożeń	42
Gospodarka: Jaki plan na odbudowę	50
Klimat i energia: Czy transformacja może być demokratyczna, sprawiedliwa i pokojowa	61
Finanse: Czy banki powiedziały ostatnie słowo	73
Edukacja: Jak przygotować się do przyszłości	85
Zdrowie: Jak wyzdrowieć po COVID-19	94

Serwisy analityczne Polityki Insight. Dowiedz się więcej przed innymi.

PI **Premium**

Jedyny w Polsce codzienny, dwujęzyczny serwis analityczny o polskiej, europejskiej i globalnej polityce i gospodarce dla liderów biznesu, polityków i dyplomatów.

PI **Energy**

Codzienny serwis dla profesjonalistów sektora energetycznego oraz doradców i prawników obsługujących branżę. Nasłuch ze spółek, zmiany regulacyjne, trendy technologiczne, personalia.

PI **Energy & Climate** **WEEKLY**

Cotygodniowa selekcja najważniejszych informacji i analiz o branży energetycznej, transformacji energetycznej oraz polskich i europejskich regulacjach. Po angielsku.

PI **Finance**

Cotygodniowy przegląd wiadomości o sektorze finansowym – regulatorach, bankach, ubezpieczycielach i funduszach. Wyniki, transakcje, produkty, personalia.

Zamów dostęp próbny:



Dagmara Bochyńska

starszy manager ds. sprzedaży i obsługi klienta

d.bochynska@politykainsight.pl
+48 691 916 986

POLITYKA
INSIGHT

Media

Jak naprawić debate publiczną

2020 r. zastał nas w momencie transformacji mediów oraz szerzej środków masowego przekazu. Z drugiej strony, zeszły rok był prawdopodobnie momentem, w którym najbardziej potrzebowaliśmy rzetelnej informacji o sytuacji, w której się znaleźliśmy.

Rewolucja informacyjna bardzo zmienia media tradycyjne w Polsce i na świecie. Czy skrótność, taniość i plemienność zniszczą media i zdeformują debatę publiczną? Czy to przyspieszy proces degeneracji i rozkładu demokracji? Czy wręcz przeciwnie, wykiełkują inne, nowe media, a odbiorcy doczekają się mądrzejszych środków przekazu?

PROWADZĄCY:

Andrzej Bobiński
dyrektor zarządzający
Polityka Insight

Kryzys zaufania nadwyręża liberalne demokracje

Proces odbudowy zaufania społecznego będzie bardzo trudny. Media mają olbrzymią rolę do odegrania, jednak same muszą się zmienić. Droga do odbudowy debaty publicznej wiedzie przez szacunek dla innych opinii, dla ludzi z którymi się nie zgadzamy.



Ivan Krastev

przewodniczący, Centrum Strategii Liberalnych,
pracownik naukowy wiedeńskiego Instytutu Nauk o Człowieku

Andrzej Bobiński: Mamy do czynienia z dwoma przeplatającymi się procesami: kryzysem zaufania i kryzysem tradycyjnych mediów.

Ivan Krastev: Tak, i to jest niepokojące. Kiedyś przestrzeń publiczna była bardziej jednolita. Ludzie mieli różne interpretacje wydarzeń, ale przynajmniej zgadzali się co do faktów. Teraz tego już nie ma, bo między ludźmi o odmiennych poglądach nie jest łatwo o zgodę w sprawie faktów. Paradoksalnie, demokracje stają się ofiarami demokratyzacji życia publicznego. Doszliśmy do momentu, w którym nieufność stała się postawą bardziej powszechną, niż zaufanie. W kontakcie z ludźmi na początku jesteśmy zwykle nieufni, co niesie za sobą wiele problemów. Przede wszystkim osłabia każdą ze stron. W systemie, w którym nikomu się nie ufa, ciężko jest coś osiągnąć.

AB: Czy istnieje sposób na odbudowanie zaufania, czy też będziemy musieli obejść się bez niego, ponieważ już je bezpowrotnie utraciliśmy?

IK: W demokrację wpisana jest swoista autokorekta. Ludzie, którzy nie ufają rządowi, zaczynają w pewnym momencie rozumieć, że takie nastawienie to droga donikąd. W zrozumieniu tego pomogła w pewnej mierze pandemia, ponieważ żeby sobie z nią poradzić, ktoś musiał podejmować trudne

decyzje. I ludzie zdawali sobie sprawę, że lepiej, żeby wszyscy podporządkowali się tym decyzjom, niż decydowali we własnym zakresie. Dzięki temu coraz bardziej powszechne stawało się poczucie, że brak zaufania jest problemem. Czy zaufanie można odbudować? Musiałby nastąpić jakiś poważny społeczny kryzys, żeby ludzie odczuli, jak trudno jest żyć w czasach powszechnej nieufności. Ale proces odbudowy zaufania będzie bardzo trudny – przestrzeń medialna i społecznościowa jest tak rozdrobniona, że pod względem informacyjnym różne grupy społeczne żyją w różnych światach.

AB: Za kilka lat będziemy żyć w zupełnie innym otoczeniu medialnym. Jak będzie ono wyglądało?

IK: Myślę, że może się wydarzyć to, co w ostatnich latach wydarzyło się na innych rynkach. Czyli na początku nastąpiło ogromne rozdrobnienie i pojawienie się wielu małych firm. A następnie kilka z nich urosło w siłę i zaczęły dominować duże firmy. Zaczynamy to obserwować również w sferze mediów.

Czasami słyszymy, że dzięki internetowi nikt nie stoi na straży informacji i nie blokuje jej przepływu. Ale to nieprawda. Jedyne co się w ostatnim czasie zmieniło to to, kto aktualnie jest tym strażnikiem. Wcześniej był nim przede wszystkim rząd, teraz

w znacznie większym stopniu zajmują się tym firmy prywatne. Moim zdaniem najważniejsze pytanie brzmi: czy zapadnie polityczna decyzja o tym, kto ma być strażnikiem: firma prywatna, czy rząd.

AB: Patrząc na to, co wydarzyło się w Kongresie na początku stycznia, czy uważa Pan, że fakt, że wielkie firmy technologiczne usunęły, lub próbowały usunąć, Donalda Trumpa z przestrzeni cyfrowej jest dobrą rzeczą?

IK: Nie. To, co zrobił Trump było bardzo złe, bo podważył najważniejszą instytucję w każdej demokracji – wybory. Ale nie uważam, żeby to było normalne, żeby prywatna firma próbowała usunąć z przestrzeni demokratycznie wybranego przywódcę kraju. Jeżeli wielkie firmy technologiczne chcą komuś zakazać aktywności, powinny działać według ustalonych wcześniej zasad. I moim zdaniem to Kongres USA powinien zdecydować o tym, w jakim zakresie duże prywatne firmy mogą uciszać opinie wygłaszane przez osoby publiczne. Te instytucje są bowiem zbyt duże, by można było pozwolić im zachowywać się jak małe gazety, które decydują, kogo umieścić na swoich łamach.

AB: Czy politycy zdecydują się na nałożenie



Jeżeli karamy tych, którzy nie zgadzają się z własną wspólnotą, to wtedy demokratyczna polityka nie ma już sensu. Wtedy wracamy do plemiennego typu polityki.

Ivan Krastev

takich regulacji? Pytam zarówno o USA, jak i o Unię Europejską?

IK: W USA sytuacja jest złożona, ponieważ zarówno Demokraci, jak i Republikanie mieli z różnych powodów problem z pozycją wielkich firm technologicznych. Republikanie czują, że ich opinie są o wiele bardziej wyciszane i że w dużych firmach technologicznych panują tendencje liberalne. Z kolei w lewej frakcji Partii Demokratycznej, szczególnie po wyborach w 2016 r., panowało poczucie, że wielkie korporacje przejęły zbyt wiele władzy i zaszkodziły interesowi publicznemu. Teoretycznie w kwestii regulacji tych firm można by się spodziewać pewnego konsensu w USA, ale ostatnie lata pokazały, że obie strony nie potrafią go osiągnąć w żadnej sprawie.

W tych kwestiach Europa może być liderem, ponieważ tutaj panuje przekonanie, że kontrola przestrzeni publicznej powinna być w większym stopniu przekazana demokratycznym rządóm. Nie dlatego, że są one lepsze od firm, ale dlatego, że ludzie mogą wpływać na ich decyzje. Jeśli nie podoba im się sposób, w jaki rząd reguluje przestrzeń publiczną, mogą go zmienić przy okazji kolejnych wyborów. Natomiast za usunięciem prezesa wielkiej firmy głosować nie można.

AB: Zastanawiam się, jak zorganizować przestrzeń publiczną, jak zbudować nową debatę publiczną w XXI wieku. Czy ma Pan jakieś pomysły?

IK: W ostatnim czasie obserwuję takie zjawisko: dla wielu ludzi ryzyko niezgadania się z własnymi przyjaciółmi i własną społecznością staje się większe niż ryzyko niezgadania się z rządem. Autocenzurujemy się nie dlatego, że boimy się rządu – tak było 50 lat temu, w innym systemie. Uważamy na to, co mówimy, ponieważ nie chcemy stracić przyjaciół lub wywołać konfliktu z bliskimi. Myślę jednak, że ludzie, którzy kształtują opinie, powinni podjąć ryzyko niezgadania się z własną społecznością. Nie mogą przestać zadawać pytań tylko ze względu na obawę, że druga strona wykorzysta to przeciwko nim. Oczywiście, jeśli tylko jedna strona zacznie zadawać pytania, to druga strona na tym skorzysta. Ale moim zdaniem powinniśmy podjąć to ryzyko; w przeciwnym razie będziemy utrzymywać status quo, które nam się przecież nie podoba.

AB: To prowadzi nas do Polski, w której, z jed-

nej strony mamy bardzo zorganizowane media na prawicy – bardzo zdyscyplinowane i powtarzające to, co słyszą od rządu i partii rządzącej. Z drugiej strony mamy tak zwane liberalne lub wolne media. Toczy się dyskusja na temat tego, czy dziennikarze, media i debata publiczna powinny być otwarte czy zorganizowane, aby walczyć w spolaryzowanej wojnie.

IK: W silnie spolaryzowanych demokracjach dużym problemem jest to, że jeśli zapytasz ludzi „czy wierzysz w wolność mediów” lub „czy wierzysz w rządy prawa”, większość odpowie „tak”. Ale, jak następnie spytamy, czy jesteś gotów ukarać swoją partię, jeśli złamie ona niektóre z tych norm, to słyszymy odpowiedź, że największym zagrożeniem

dla demokracji będzie wygrana partii opozycyjnej. Dlatego, jeśli chcemy przełamać tę polaryzację i zacząć rozmawiać, ważne jest, by być ciekawym tego, co robi druga strona i dostrzegać różnice. Nie tylko w polityce, ale także w tym, dlaczego ludzie głosowali na te partie. Aby to zrobić, należy traktować przynajmniej część wyborców po drugiej stronie jak racjonalnych ludzi z uzasadnionymi obawami. W momencie, gdy przestajesz tak rozumować, masz gotową receptę na wojnę w okopach.

Media powinny nagradzać ludzi, którzy przychodzą z konstruktywną niezgodą. Jeżeli karamy tych, którzy nie zgadzają się z własną wspólnotą, to wtedy demokratyczna polityka nie ma już sensu. Wtedy wracamy do plemiennego typu polityki.



Ivan Krastev

przewodniczący, Centrum Strategii Liberalnych,
pracownik naukowy wiedeńskiego Instytutu Nauk
o Człowieku

Ivan Krastev jest politologiem i filozofem polityki, a także szefem Centrum Strategii Liberalnych w Sofii, pracownikiem naukowym w wiedeńskim Instytucie Nauk o Człowieku oraz członkiem zarządu i współzałożycielem Europejskiej Rady Spraw Zagranicznych (ECFR). Współpracuje też z dziennikiem „The New York Times”. Autor i współautor kilkunastu książek w tym: „Is it Tomorrow, Yet? How the Pandemic Changes Europe” oraz „Światło, które zgasło. Jak Zachód zawiódł swoich wyznawców”. Zwycięzca nagrody Jeana Améry’ego za europejską eseistykę w 2020 r.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Czy potrzebujemy mediów publicznych

Potrzebne jest miejsce, w którym toczyłaby się debata publiczna na tematy poważne. Musimy wierzyć, że istnieje prawda o rzeczywistości, którą można opowiedzieć. I stworzyć przestrzeń do dyskusji na temat tej prawdy.



Dariusz Rosiak
dziennikarz, Raport o stanie świata

Andrzej Bobiński: Czy potrzebujemy mediów publicznych?

Dariusz Rosiak: Myślę, że potrzebne jest miejsce, w którym toczyłaby się debata publiczna na tematy poważne. W którym panowałyby inne zasady niż w mediach tożsamościowych, gdzie niszczeni są wszyscy, którzy mają odmienne poglądy. I to nie musi być tak, że miejsca takiej debaty byłyby zawarte w jednej instytucji, takiej jak na przykład BBC. Ono zresztą zmienia się na gorsze, bo próbując zachować obiektywizm, wchodzi w coraz większe polityczne uwikłania i godzi się na coraz głębsze kompromisy. Kiedyś obiektywizm w BBC polegał na równoważeniu wpływów lewicy i prawicy. A teraz nie ma już lewicy i prawicy, tożsamości polityczne się mieszają i trudno jest określić czym właściwie jest obiektywizm. Dlatego tego typu instytucje są skazane na to, że będą stąpać po bardzo cienkim lodzie. Drugą trudnością są sprawy finansowe, bo ludzie słusznie będą sobie zadawali pytanie, dlaczego właściwie mają na taką instytucję płacić.

Zastanawiam się, czy my w Polsce za pomocą demokratycznych procedur stworzymy miejsce, które za publiczne pieniądze będzie organizowało debaty na poważne tematy. Myślę, że to bardzo pozytywny postulat, ale nie jestem pewien, czy jestem w większości.

AB: Gdybyś został prezesem TVP lub Polskiego Radia, to co byś zrobił w pierwszej kolejności?

DR: Jestem człowiekiem mediów publicznych i przez długi czas byłem ich wielkim obrońcą. Uważałem że powinniśmy w Polsce robić wszystko, żeby one przetrwały. Straciłem jednak wiarę. Wydaje mi się, że to niemożliwe, by te firmy przetrwały, w sposób który uzasadnia wydawanie publicznych pieniędzy. Dlatego gdybym został ich prezesem, to bym je rozwiązał.

AB: To może powinien być jakiś fundusz obywatelsko-dziennikarski, który by takie instytucje dofinansowywał?

DR: Tak, uważam, że powinien być rynek na dobra publiczne w mediach. Oczywiście zaraz zadamy pytanie, o to, kto będzie decydował czym jest dobro publiczne. I tu wracamy do istoty rzeczy. Nie jest tak, że Związek Radziecki, Niemcy czy USA zdecydowały, że w Polsce de facto nie ma mediów publicznych. Myśmy sobie sami to wszystko ustawili na początku lat 90. Ludzie którzy o tym decydowali, wyrosli z opozycji demokratycznej. Dla nich media w latach 80. polegały na tym, że czerwony jest zły, a my dobrzy. I wolność w mediach polegała na tym, że robimy to, co chcemy i walczymy z kłamstwem, pisząc prawdę. Te schematy zostały przeniesione

”

Największą zarazką dla polskiego dziennikarstwa było to, że w którymś momencie wszyscy uznali, że niczego takiego jak obiektywizm nie ma i każdy ma opinię, więc nie udawajmy, że jesteśmy w stanie opowiadać prawdziwie o świecie, bo wszyscy kłamią. Jest to znacznie gorsze niż hipokryzja, jest to cynizm.

Dariusz Rosiak

na wolną Polskę i realnie rzecz biorąc, do początku XXI wieku o tym co jest dobre w mediach decydowała „Gazeta Wyborcza”.

Ona rozstrzygała, na jakie tematy można debatować, a na jakie nie. Choćby kwestia przyszłości Polski w Unii była poza debatą. W 2004 r. jak ktoś zadawał pytanie, czy są jakieś negatywne skutki naszej akcesji, to był uważany za zwolennika Andrzeja Leppera.

A zatem myśmy sami sobie stworzyli świat, w którym ten manichejski podział na nas dobrych i na całą resztę, funkcjonował przez bardzo długi czas. Więc to nie zaczęło się w 2015 r. wraz z początkiem rządów PiS.

Partia Jarosława Kaczyńskiego doprowadziła sytuację do skali kosmicznej. I różnica między obecną sytuacją w mediach publicznych, a tą wspomnianą przeze mnie wcześniej, kreowaną przez „GW”, jest bardzo duża. Ale chcę podkreślić, przyczyny tego co PiS zrobił z mediami po 2015 r., sięgają lat 90.



AB: Jak wyjść z tej beczki, w którą wpadliśmy? Zastanawiam się na przykład, czy bylibyśmy w stanie odbudować znaczenie słów pluralizm czy obiektywizm. I nawet w perspektywie kilku lat, zacząć tworzyć inny sposób rozmowy i przekazywania informacji? Bo mam poczucie, że Ty już się poddałeś.

DR: Jeśli mówimy w kategoriach tzw. sukcesu, to odniosłem ogromny sukces. Nie jestem częścią dziennikarstwa tożsamościowego, które uważam za katastrofę. Największą zarazą dla polskiego dziennikarstwa było to, że w którymś momencie wszyscy uznali, że niczego takiego jak obiektywizm nie ma i każdy ma opinię, więc nie udawajmy, że jesteśmy w stanie opowiadać prawdziwie o świecie, bo wszyscy kłamią. Jest to znacznie gorsze niż hipokryzja, jest to cynizm. Do polskiego dziennikarstwa wprowadzili to ludzie z różnych stron, którzy uznali że tak właśnie powinny funkcjonować media. Nie powiem nigdy, że PiS zrobił cokolwiek dobrego, bo to będzie oznaczać, że jestem pisiorem. A jak jestem po drugiej stronie, to nie powiem, że Donald Tusk zrobił cokolwiek dobrego. To jest katastrofa.

Nie mam pojęcia, czy obiektywizm istnieje, bo to jest pytanie filozoficzne. Z mojego, dziennikarskiego, punktu widzenia, najważniejsze jest to, że ja wierzę, że istnieje prawda o rzeczywistości, którą można opowiedzieć. I moim zada-

niem jest dążenie do opowiedzenia o tej prawdzie. Bez skrzywienia ideowego, partyjnego czy metafizycznego. Nie ma kryteriów innych poza moim dążeniem do przedstawienia świata, takim jakim on jest. To jest moje zadanie. A to, czy jestem obiektywny, jest mniej istotne.

AB: Co można zrobić, żeby taka postawa była bardziej obecna w polskiej debacie publicznej? I jak skłonić odbiorców, by oczekiwali takiej postawy od dziennikarzy? Czy potrzebne są pieniądze, instytucje czy jakaś ogólnonarodowa debata? Jak pójść do przodu?

DR: Pieniądze na pewno. Ostatnio bardzo popularny jest crowdfunding. I być może jest on jakąś odpowiedzią na potrzeby ludzkie, których do tej pory nie rozpoznawaliśmy. Bo najwyraźniej ludzie chcą płacić za rzeczy, chcą być częścią jakiegoś wspólnego przedsięwzięcia. Myślę, że przy okazji wydawanego przeze mnie „Raportu o stanie świata” udało mi się stworzyć środowisko ludzi, którzy mają nie tylko przyjemność w słuchaniu takiej audycji, ale też uznają ją za wartość, za którą warto zapłacić. Czyli ja w pewnym sensie też tworzę media tożsamościowe. Tylko to jest trochę inna tożsamość, niż bycie pisowcem lub zwolennikiem czy przeciwnikiem gejów.



AB: Ja myślałem o nieco innym podejściu, do którego natchnęła mnie rozmowa z Ivanem Krastevem. On mówił, jak na zmianę rzeczywistości wpływa rozwój nowych technologii. Że czasem dzięki nim dokonuje się defragmentaryzacja, która pozwala na wejście nowych osób, pomysłów i sposobów działania. I gdy zaczyna to działać, pojawiają się inwestorzy, którzy to przeorganizują, i dzięki temu tworzy się coś następnego. Jeśli poza tradycyjnymi mediami pojawią się instytucje przekazujące informację w bardziej rzetelny sposób, i popyt na to wzrośnie, to być może duże korporacje medialne też będą musiały stworzyć tego typu projekty. Będą budować media tożsamościowe w dobrym znaczeniu tego słowa.

DR: To by były media tworzące wspólnotę, nie wspólnoty tworzące media. To są dwie różne rzeczy. I może tak być, jak mówisz. A może być jeszcze inaczej, to znaczy, że duże firmy, nieko-

niecznie medialne, mogą się przytulać do tego typu projektów i wspierać je, ponieważ uznają, że im się to opłaca, albo że mają ochotę uczestniczyć w czymś dobrym przez moment. Nawet jeśli nie będą to długofalowe inwestycje.

”

(...) ja w pewnym sensie też tworzę media tożsamościowe. Tylko to jest trochę inna tożsamość, niż bycie pisowcem lub zwolennikiem czy przeciwnikiem gejów.

Dariusz Rosiak



Dariusz Rosiak

dziennikarz, Raport o stanie świata

Twórca audycji, którą przez 13 lat prowadził w radiowej Trójce. W 2020 roku, dzięki finansowaniu słuchaczy, przeniósł ją na platformy streamingowe, gdzie publikuje program w formie podcastu. Z mediami jest związany od lat 80. W swojej karierze zatrudniony był m.in. w RFI w Paryżu oraz BBC w Londynie. W Polsce współpracował m.in. z Polską Agencją Prasową, „Newsweekiem”, „Przekrojem”, „Forum” oraz „Polityką”. Jest autorem książek o tematyce zagranicznej i krajowej.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Polityka

Jak 2020 zmieni polską politykę

2020 to najtrudniejszy rok w historii III RP. Zerwane, a co najmniej nadwątlone, zostały rozmaite więzi społeczne, a instytucje państwa zostały wystawione na ciężką próbę.

Epidemia zmusiła nas do rewizji beztroskiego zobojętnienia na działanie i skuteczność państwa. Epidemia i globalny lockdown wprowadziły społeczeństwa wielu państw w stan głębokiego niepokoju. Strategią radzenia sobie z niepokojem okazały się masowe ruchy społeczne. Ten proces obserwujemy także w Polsce i może on trwale zmienić polską politykę.

PROWADZĄCY:

Wojciech Szacki
szef działu politycznego
Polityka Insight

Monika Helak
badaczka
Polityka Insight

O buncie, państwie i społeczeństwie

Miniony rok był dla Polek i Polaków burzliwy – żyli w pandemicznym zamrożeniu gospodarki i społecznych relacji oraz wirze spontanicznych, masowych demonstracji. Socjolog Marta Bucholc i Michał Łuczewski opowiadają, czy państwo nas zawiodło, jak dawaliśmy radę oddychać i jak może wyglądać nowa normalność.



Marta Bucholc

socjolożka, Uniwersytet Warszawski



Michał Łuczewski

socjolog, Uniwersytet Warszawski

Wojciech Szacki: Jak pandemia wpłynęła na nasze społeczeństwo?

Michał Łuczewski: W 2020 r. pojawił się nowy rodzaj dynamiki społecznej, opartej na niespotykanym dotąd poziomie niepokoju. Przez ten niepokój przestaliśmy rozpoznawać sami siebie i szukaliśmy sposobów poradzenia sobie z nim. Pierwszym sposobem było wprowadzenie globalnego lockdownu. Jednak szybko okazało się, że ten lockdown nie ograniczał niepokoju, tylko dodatkowo go wzmacniał, bo ludzie nie mogli wychodzić do parku czy spotykać się z rodziną. Zaczęli sobie zdawać sprawę z tego, że nie są w stanie w tej sytuacji normalnie oddychać i budowali własne strategie radzenia sobie z niepokojem. I to były strategie zakładające łamanie prawa. Tak powstał na przykład ruch Black Lives Matter w USA, który właściwie zakładał robienie wszystkiego, co wcześniej było zakazane. To samo można powiedzieć o Ogólnopolskim Strajku Kobiet, ale też o protestach w Rosji, na Białorusi, czy w Niemczech. W rzeczywistości społecznej mieliśmy do czynienia z potrójnym ruchem: pandemia,

lockdown i próby przełamania tego lockdownu poprzez łamanie prawa. Jednak nie jest tak, że któraś z tych strategii sprawiła, że mogliśmy zacząć normalnie oddychać.

Monika Helak: Epidemia zmusiła nas do rewizji beztroskiego zobojętnienia wobec tego jak działa państwo. Jak oceniacie tę konfrontację obywateli z państwem?

Marta Bucholc: Pandemia postawiła przed nami wizję państwa jako takiego hobbesowskiego Lewiatana; ogromny byt, który jest silniejszy niż my wszyscy i jest ostatnią instancją, do której można się uciec w niebezpieczeństwie. W tej sytuacji państwo pozwoliło sobie na bardzo daleko idące, niespotykane dotąd w liberalnych demokracjach, ingerencje w życie obywateli. A w dodatku okazało się nieskuteczne – bardzo niewiele państw poradziło sobie dobrze z tą sytuacją, może poza Nową Zelandią. I to otworzyło pole do tego, by spojrzeć na nowo na rolę i znaczenie państwa, a przy okazji zrodziło nową płaszczyznę niezadowolenia z tego, jak ono działa.

”

(...) państwo pozwoliło sobie na bardzo daleko idące, niespotykane dotąd w liberalnych demokracjach, ingerencje w życie obywateli. (...) I to otworzyło pole do tego, by spojrzeć na nowo na rolę i znaczenie państwa, a przy okazji zrodziło nową płaszczyznę niezadowolenia z tego, jak ono działa.

Marta Bucholc

WS: Czy przy okazji zwrotu w stronę państwa Polacy staną się bardziej obywatelscy, zainteresowani sprawami publicznymi?

MŁ: Według mnie wszystkie te ostatnie ruchy społeczne, czy wyzwolenia kobiet, czy antyrasistowski w USA czy emancypacyjny na Białorusi, niezależnie od głoszonych haseł, były zbudowane na kontrze do państwa i zakładały złamanie nałożonych przez nie obostrzeń. I każdy taki ruch spotykał się po pierwsze z oporem samego państwa, a po drugie powodował tworzenie kontrruchów, przez co narastał społeczny konflikt. I ten konflikt sprawiał, że ludzie zaczęli interesować się tym, co wokół nich się dzieje, wokół czego narasta spór. No i z jednej strony efektem był pogłębiający się rozpad wspólnoty i coraz większa polaryzacja, a z drugiej – to pozwoliło ludziom zdefiniować jaka jest stawka. A tu, w Polsce stawką był kształt i pozycja państwa, prawa i religii, co wielokrotnie wracało podczas protestów. W czasie tego konfliktu coraz więcej ludzi chciało się opowiedzieć po którejś ze stron i wyartykułować swoje przekonania za pomocą różnych haseł.





MB: Przy okazji zwrotu w stronę państwa, sytuacja pandemii uruchomiła wiele narodowych stereotypów. Na przykład mówiono, że Polacy nie będą nosić maseczek tak konsekwentnie jak robili to Chińczycy, a Szwedzi pójść własną drogą w zaufaniu do swojej racjonalności. Właśnie ta nienormalna sytuacja pozwoliła nam rozpoznać nasze najgłębsze – i tym samym normalne – nawyki, ponieważ one doszły do głosu i zróżnicowały nas globalnie. Może to być doświadczenie w jakimś sensie formatywne, ale przede wszystkim przez to, że utrwali to, co już i tak w naszej kulturze jest obecne.

Dla mnie ciekawe jest, na ile ta nienormalna sytuacja, w której się znaleźliśmy, sytuacja pandemii, wpłynie długotrwale na nasz model obywatelskości. Czy zmieni się nasze podejście do prawa, szacunek do prawa. Z innej strony, w Polsce bycie dobrym obywatelem jest utrudnione, bo jak można być posłusznym prawu, którego obowiązywanie podaje się w wątpliwość. Jestem pewna, że gdyby po 2015 r. PiS nie wprowadził tak daleko idących zmian w Trybunale Konstytucyjnym, to jego ostatni wyrok w sprawie aborcji wywołałby zdecydowanie mniejsze protesty. A teraz pandemia dodatkowo wzmocniła gotowość do podważania legitymizacji prawa.

Natomiast samo w sobie nie oznacza to, że nasze zaangażowanie obywatelskie wzrośnie. Myślę, że może ono nawet spaść, gdy wrócimy do normalności.

WS: Czy to co się wydarzyło i dzieje w Polsce zmieni w perspektywie kilku następnych lat scenę polityczną?

MB: To co z pewnością ostatnio obserwujemy, to przewartościowanie roli polskiej inteligencji w systemie społecznym. Bo różne grupy, które się w naszym porządku społecznym nie mieszczą i, które ten porządek krzywdzi, wyszły w zeszłym roku na ulice. Mówię tutaj o Strajku Kobiet czy o protestach osób nieheteronormatywnych. I pandemia była bodźcem, który doprowadził do przeciążenia systemu pod ich naciskiem. I na to przeciążenie można zareagować różnie; na przykład właśnie zachowaniami anomicznymi i łamaniem prawa albo z drugiej strony innowacją. I ja mam szczerą nadzieję, że zareagujemy konstruktywną innowacją, dzięki czemu powstanie nowy ład, włączający więcej grup społecznych. Ale czy z tych ruchów wyniknie jakaś innowacja na polskiej scenie politycznej, w to wątpię.

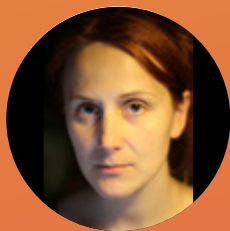
MH: To pytanie o polityczną zmianę wynika też z coraz większych trudności w odpowiedzi na pytanie o reprezentację polityczną. I w obliczu kumulacji napięć i kryzysu autorytetów być może stoimy u progu zachowań znacznie bardziej radykalnych. Być może różne grupy społeczne zaraz zaczną wybijać witryny?

MŁ: Granica przemocy zawsze nęciła uczestników ruchów społecznych i ona nawet kilka razy została przekroczona. Na przykład gdy Klementyna Suchanow wtargnęła na teren Trybunału Konstytucyjnego. Ale Polacy zawsze potem wracali do siebie, nie szli dalej. Ciekawe jest, czy z tego niezadowolenia społecznego powstanie jakaś nowa siła polityczna. Jednak jak na razie jest tak, że stare siły polityczne szybko zagospodarowują nowe problemy. Przykładowo Rafał Trzaskowski z PO stara się uczestniczyć w Strajku Kobiet, przesuwając swoją partię w lewo. Nie wiem, czy Marta Lempart będzie mogła stanąć na czele jakiejś partii. Jest w niej sporo spontanicznej, eksplozywnej aktywności, która jest następnie zagospodarowywana na zimno przez polityków. Lempart mówi, że ta wojna jest skierowana przeciw wszystkim, również przeciw Szymonowi Hołowni. Ale Hołownia próbuje ten społeczny niepokój przenieść na jedną tylko osobę, Jarosława Kaczyńskiego, i wykorzystać go do budowania własnej siły. Więc to, z czym dzisiaj mamy do czynienia, będzie wpływało na konstelację polityczną, ale będą z tego korzystali niekoniecznie ci, którzy organizują protesty. Natomiast w dłuższej perspektywie może to mieć nawet formacyjne znaczenie, dla młodego pokolenia. I być może za kilka lat będziemy widzieli, jak powstała z tego nowa emancypacyjna polska lewica.



Ciekawe jest, czy z tego niezadowolenia społecznego powstanie jakaś nowa siła polityczna. Jednak jak na razie jest tak, że stare siły polityczne szybko zagospodarowują nowe problemy.

Michał Łuczewski



Marta Bucholec

socjolożka, Uniwersytet Warszawski

Adiunkt na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, współpracuje też z Uniwersytetem Saint-Louis w Brukseli. Absolwentka MISH w zakresie socjologii i filozofii oraz Wydziału Prawa i Administracji UW. Doktorat i habilitację uzyskała na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2015-2020 była profesorem socjologii w Käte Hamburger Kolleg „Recht als Kultur” na Uniwersytecie w Bonn. Tłumaczka literatury naukowej z angielskiego, niemieckiego i francuskiego.



Michał Łuczewski

socjolog, Uniwersytet Warszawski

Socjolog, psycholog, menedżer kultury, twórca filmów dokumentalnych i wystaw. Pracuje na Wydziale Socjologii UW. Jest redaktorem pism „Stan Rzeczy” oraz „44/Czterdzieści i Cztery”, autorem książek i publikacji naukowych i wydawcą podręcznika Solidarity Step by Step. Zasiada w zarządzie Fundacji Polska Wielki Projekt.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Inna polaryzacja jest możliwa

Zeszły rok ujawnił coraz większą frustrację społeczną. Polacy chcą innego państwa, ale politycy nie mają dla nich oferty. Sceną nadal rządzi polaryzacja, ale z biegiem czasu zmieniają się osie sporów, a do głosu dochodzą nowi aktorzy.



Andrzej Bobiński
dyrektor zarządzający
Polityka Insight



Wojciech Szacki
szef działu politycznego
Polityka Insight



Andrzej Bobiński: Epidemia zachęca do dyskusji o państwie. W latach 90. dominowała teza, że państwa powinno być mało, potem zaczęła się tęsknota za państwem silnym. Zastanawiam się, gdzie jesteśmy teraz. Czy politycy wiedzą, jakie państwo na sztandarach partii będzie pomagało w wygrywaniu wyborów?

Wojciech Szacki: Najłatwiej odpowiedzieć na to w przypadku PiS. PiS postanowił być jeszcze bardziej pisowski. Wszystko jest narodowe, państwowe, scentralizowane. Nawet jak schodzimy na szczebel lokalny, to PiS akcentuje rolę wojewodów, a nie samorządów. Na poziomie rządu mamy zaś przejmowanie kompetencji ministrów przez Kancelarię Premiera. Jej szef Michał Dworczyk wyrósł na człowieka od wszystkiego – od szpitala na Stadionie Narodowym po program szczepień. Dużo jest też Mateusza Morawieckiego, choć premier lubi się chować za ministrami, gdy trzeba ogłosić coś niepopularnego.

AB: A jakiego państwa chciałaby opozycja?

WS: Jest kilka opozycji. Najłatwiej chyba opisać podejście Konfederacji. Oni nie bardzo wierzą w epidemię, ten koronawirus to jest dla nich takie przykre przeziębienie, które czasem się komplikuje, ale generalnie nie jest to taki problem, żeby usprawiedliwiać zamknięcie gospodarki. I prawdopodobnie jest nisza wyborców, do których te poglądy trafiają. Natomiast jeśli chodzi o główne siły opozycji, to mam problem. Na wystąpieniu Borysa Budki i Rafała Trzaskowskiego owszem, była diagnoza słabości państwa. Ale odpowiedzi nie przystawały do tej diagnozy. Była mowa o referendum, żeby odwołać posła, była mowa o powiększeniu Białowieskiego Parku Narodowego i zakazie importu śmieci. To nie była klarowna wizja, jak państwo powinno zostać usprawnione, jakie powinny być relacje między władzą centralną a samorządami. Mam wrażenie, że myślenie Platformy o państwie jest wciąż w fazie raczkowania. A na propozycje Hołowni czekamy.

AB: Mnie to dziwi, bo myślę, że wizja mądrego państwa mogłaby być odpowiedzią na 500+. Jeśli opozycja chce zamknąć etap, gdy 500+ rządziło naszą wyobraźnią, to powinna wyjść z pomysłem wzmocnienia instytucji.

WS: Jest to z jednej strony problem z tym, co jest w głowach polityków opozycji, a z drugiej – z rzeczywistością. Liczne słabości państwa są trudno usuwalne, bo wynikają ze słabości kadry urzędniczej. Praca dla państwa w roli np. urzędnika w ministerstwie nie jest postrzegana jako prestiżowa i nie jest szczytem marzeń dla nastolatków czy studentów.

AB: Przejdźmy do reakcji na działania państwa, czyli nierzadko buntu. 2020 to był rok protestów. Jak ta złość może znaleźć ujście w polityce?

WS: To pytanie można było zadać także w czasach KOD. Wtedy demonstracje były również liczne. I co się wydarzyło z punktu widzenia partii? Tamten bunt został częściowo przez nie wchłonięty, a częściowo się rozszedł po kościach. Być może także dlatego, że nie było wtedy wyborów w bliskiej perspektywie. Podobnie jest teraz. Przy wyborach za prawie trzy lata trudno cokolwiek mniemać o przyszłości tych sił. Nie zdziwiłbym się, gdyby zostały wchłonięte przez partie. PO już mówi o aborcji językiem zbliżonym do języka tych protestów.



(...) ja jednak bym się skłaniał do tego, że świat zostanie mniej więcej po staremu, tzn. PO kontra PiS, chyba że Platformę zastąpi Polska 2050. Ale to nie będzie zmiana fundamentalna.

Wojciech Szacki

AB: Zastanawiam się, na ile złość i frustracja umacniają polaryzację w naszym życiu politycznym i społecznym, a na ile ją rozbijają i tworzą nowe pola sporu.

WS: To kusząca teza, ale ja jednak bym się skłaniał do tego, że świat zostanie mniej więcej po staremu, tzn. PO kontra PiS, chyba że Platformę zastąpi Polska 2050. Ale to nie będzie zmiana fundamentalna. Nawet ci ludzie wokół Hołowni to wielu byłych współpracowników Donalda Tuska. Transfery w Sejmie to też jest głównie zaciąg z Koalicji Obywatelskiej.

AB: Ale czy PO była repliką Unii Wolności? Każdy nowy ruch polityczny – może poza Samoobroną – tworzyli ludzie, którzy wcześniej byli w polityce.

WS: OK, ale też wcale nie jestem przekonany, że Platforma zaniknie jak UW. Jest chroniona przez subwencje, przez swoją potęgę w samorządach. A co do sporu programowego, to miałbym kłopot ze wskazaniem pięciu punktów wyraźnie różniących Szymona Hołownię od Borysa Budki.

AB: Ale czy rzeczywiście polaryzacja, taka jaką ją znamy, będzie organizowała nam scenę polityczną w kolejnych latach?

WS: To nie jest tak, że ta polaryzacja się nie zmieniała. W 2015 Jarosław Kaczyński, największy spec od polaryzacji Polaków, wprowadził podział na „Polskę socjalną” kontra „Polskę liberalną”. I ten podział zapewnił mu kilka zwycięstw. Ale od wyborów europejskich w 2019 r. ten podział już jest inny. Teraz mamy spór „Polska tradycyjna” kontra „Polska cywilizacji śmierci”. Ta światopoglądowa oś służy na razie PiS, także dlatego, że opozycja nie potrafi zmienić ją w spór „Polska nowoczesna” kontra „Polska kołtuńska”.

AB: To rozmowa o wojnie, która już się odbyła. A nie jest tak, że jej ostatnim akordem były wybory prezydenckie? Czy te wszystkie bunty i nadejście Hołowni nie zwiastują tąpnięcia? Czy poszukiwanie wspólnoty nie będzie antytezą polaryzacji? Nie jest tak, że zyska ten polityk, który powie Polakom: „Mam inny pomysł, jak zorganizować nasze życie polityczne. Wiem, jak możemy znowu stanąć razem i pójść do przodu”.

WS: Doświadczenie uczy, że takie siły poszukujące wspólnoty najlepiej się miały w okresach, gdy nie było wyborów. To wtedy podoba się centrowa retoryka. Jak się zaczynała kampania, to zwyciężała logika bitwy. Nie bardzo wierzę, że budowa spokojnego centrum i wspólnoty to będą hasła, które zaprowadzą do zwycięstwa w wyborach.





AB: Jeżeli zostaniemy w tej logice polaryzacji, to czy zbliżamy się do momentu, gdy energia antyrządowa nie staje się silniejsza od rządowej?

WS: Ta kadencja ledwie się zaczęła, a mam poczucie, jakby to była już jej końcówka. Rozmawiam z politykami PiS, Solidarnej Polski, dwóch Porozumień i nie widzę tam energii. Odkąd wzięli władzę, nie pamiętam ich w tak złych nastrojach: bez pomysłu, bez wiary, bez zaufania do siebie. Nie bardzo wierzę, że to da się jeszcze poskładać. Zwłaszcza, że są też straty w sondażach. Po stronie opozycji dzieje się jakby lepiej, choć pewnie nie wszystkim partiom podoba się to w jednakowym stopniu. Być może PSL już więcej w Sejmie nie zobaczymy, być może PO zostanie zredukowana do 10-15 proc., a liderem opozycji będzie Hołownia. Wiele się może wydarzyć, ale na początku 2021 r. wygląda na to, że zaczynają się czasy lepsze dla opozycji jako całości i gorsze dla rządzących.

AB: Na koniec wróćmy do naszych rytualnych pytań. Kiedy odbędą się wybory, kto wystartuje i kto wygra?

WS: Sądzę że ten Sejm dotrwa do 2023 r. W wyborach wystartuje PiS, choć nie wiem, w jakiej konfiguracji. Nie będzie już raczej Zjednoczonej Prawicy. Po stronie opozycji największą zagadką są losy Hołowni. Widzieliśmy partie, które szybowały w sondażach, nie mając zakorzenienia w terenie. Teraz Hołownia wydaje się mocny, ale równie dobrze za rok możemy rozmawiać o tym, że to PO ma największe szanse na wzięcie władzy. Jest jeszcze Konfederacja, byt łączący kilka różnych środowisk. Nie byłbym zdziwiony, gdyby się podzieliła.

Słuchajcie podcastów Polityki Insight



Znajdziecie nas na:



Europa

Czy Polska może być suwerenna w suwerennej Europie

Pomimo zamkniętych granic, ubiegły rok przyniósł Unii nowe otwarcie. Wyzwania 2020 r. nie zgasiły, a wręcz rozpały, debatę o europejskiej suwerenności. Chodzi o zdolność Unii do decydowania o własnym losie w coraz bardziej niestabilnym świecie, w którym mechanizmy oparte na współpracy międzynarodowej ustępują miejsca konfrontacji.

W jaki sposób budować europejską suwerenność i jednocześnie nie wpaść w pułapkę protekcjonizmu? Gdzie w tej przemianie są państwa członkowskie? I kto właściwie ponosi odpowiedzialność za podejmowane w Brukseli decyzje?

PROWADZĄCY:

Agnieszka Smoleńska

starsza analityczka ds.
europejskich
Polityka Insight

Piotr Buras

dyrektor biura w Warszawie
Europejska Rada
Spraw Zagranicznych

Pomiędzy autonomią strategiczną a protekcjonizmem

Pandemia w coraz bardziej widoczny sposób staje się sprawdzianem dla europejskiej suwerenności. Ta ona miała być oznaką dorosłości Unii, która wreszcie bierze za siebie odpowiedzialność. Nie powinna jednak stać się wymówką dla protekcjonizmu czy izolacjonizmu.



Konrad Szymański

minister do spraw Unii Europejskiej,
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów



Alexander Stubb

dyrektor, School of Transnational Governance,
Europejski Instytut Uniwersytecki

Agnieszka Smoleńska: Z perspektywy europejskiej rok 2020 był czasem fundamentalnej zmiany. Osiągnęliśmy porozumienie w sprawie nowego budżetu UE i europejskiego zielonego ładu. Mamy za sobą brexit i bezprecedensowe decyzje dotyczące wspólnego zarządzania pandemią. Czy Panów zdaniem zmiany, których byliśmy świadkami, zostaną utrzymane, czy będą miały charakter tymczasowy? Czy posuną integrację europejską naprzód, czy raczej zwiększą ryzyko dezintegracji?

Alexander Stubb: Nie jestem dogmatyczny co do kierunku rozwoju Unii, ale o samą wspólnotę jestem spokojny. Często integracja w jednym obszarze prowadzi do presji na integrację w innym, a poszczególne kwestie zaczynają się przenikać i wzajemnie na siebie wpływają. Jednocześnie – i jestem pierwszym, który to powie, mimo mojego proeuropejskiego nastawienia – Unia nigdy nie była i nie będzie doskonała. Przechodzimy stale drogę, która składa się z trzech etapów – pierwszym jest kryzys, drugim chaos, aż w końcu docieramy do jakiegoś rozwiązania, które nigdy nie jest optymalne.

Konrad Szymański: Zgadzam się, że warto zrobić wszystko, by zachować zdobycze integracji. Pamiętajmy, że odpowiedź na kryzys pandemiczny, zwłaszcza w wymiarze gospodarczym, stworzyliśmy za pomocą instrumentów, które już posiadaliśmy. Zmiany w traktatach lub ich dostosowanie nie są w tej chwili sprawami najpilniejszymi, choć od czasu brexitu Warszawa jest tu otwarta na dyskusję. Zaprosiliśmy wszystkie stolice do rozmowy na temat konieczności dokonania fundamentalnych zmian w Unii, bo naszym zdaniem brexit należy postrzegać jako ostrzeżenie. To nie był przypadek. Mechanizm, który wypchnął Wielką Brytanię z Unii, jest obecny w wielu krajach członkowskich. Jego skala może być inna, ale mamy do czynienia z podobnym zjawiskiem.

Musimy stawić czoła populizmowi budżetowemu, ponieważ korzyści ze wspólnego rynku są średnio dziesięć razy większe niż tak zwane składki krajowe. Gdy mówimy o budżecie unijnym, to właśnie one pochłaniają 99 procent naszej uwagi, a później dochodzi do kryzysu, takiego jak obecny. Musimy coś z tym zrobić – w przeciwnym razie stracimy kolejne kraje.

A. Stubb: Zgadzam się z Konradem. Duża część debaty publicznej w Unii sprowadza się do kwestii komunikacji. Problem polega na tym, że nie tylko w Warszawie, ale w każdej z europejskich stolic demokratycznie wybranym przywódcom z trudem przychodzi pochwalić jakiegokolwiek działania Brukseli.

AS: Unijna strategia szczepionkowa jest właśnie doskonałym przykładem tego, jakie zamieszanie może wywołać złożoność polityk unijnych.

A. Stubb: Działania Komisji Europejskiej w tym obszarze są niezwykle ważne, z dwóch powodów. Po pierwsze, bez umów Komisji z firmami farmaceutycznymi bylibyśmy uwikłani w wojnę szczepionkową. Konrad i ja chodzilibyśmy tam i z powrotem, mówiąc „Ha! Mamy więcej dawek niż wy”. Po drugie, czy ktokolwiek naprawdę poważnie myśli, że AstraZeneca lub jakiegokolwiek inny koncern farmaceutyczny byłby zainteresowany negocjacjami z krajem, który tak jak mój, liczy sobie tylko 5,5 mln mieszkańców? Nie. Niemcy i Francja dostałyby dużo dawek i być może podzieliłyby się z nami częścią z nich. Dlatego cieszę się, że Komisja robi swoje, nawet jeśli nie informuje o swoich działaniach zbyt dobrze.

KS: Zgadzam się, że inny niż wspólne zakupy sposób pozyskania szczepionek mógłby być bardziej szkodliwy. Ale jeśli bierze się odpowiedzialność za ten proces – a tak zrobiła Komisja – trzeba być gotowym na przyjęcie krytyki. Komisja nie jest krytykowana za pomysł wspólnych zakupów, ale za skuteczność realizacji umów. Nie jest to wyłączna odpowiedzialność Komisji, ale tak to właśnie działa. To nie zawsze jest sprawiedliwe, ale taka jest natura polityki.

”

(...) bez umów Komisji z firmami farmaceutycznymi bylibyśmy uwikłani w wojnę szczepionkową.

Alexander Stubb



AS: Przejdźmy do restrykcji eksportowych, które Unia nałożyła na producentów szczepionek. Czy Unia Europejska, która przedstawia się jako obrończyni multilateralizmu i globalnego partnerstwa, nie naraża w ten sposób swojego wizerunku? Dziś dużo mówimy o suwerenności europejskiej, a w tym przypadku widzimy konkretne zagrożenia, jakie ona stwarza. Może antagonizować partnerów, powodować niepewność prawną i prowadzić do problemów z odpowiedzialnością.

A. Stubb: Nie powinna Pani mówić w czasie teraźniejszym, tylko w przeszłym. Działania Komisji były nieudolne. Komunikacyjnie? Szkody zostały wyrządzone. Do tego był to cios podwójny – z jednej strony kwestia eksportu, z drugiej – twardej granicy między Irlandią a Irlandią Północną. Teraz wszyscy, którzy próbują rozwiązać ten problem, mają trudniej. Mimo to moim zdaniem pierwotnie wynegocjowana umowa ws. szczepionek była dobra, teraz trzeba ją tylko należycie wdrażać.

KS: Myślę, że ograniczenie eksportu szczepionek to przykład – być może barwny – problemów, z jakimi będziemy musieli się mierzyć w dobie kryzysu współpracy międzynarodowej. Nie można bronić samej tylko idei tej współpracy.

Jestem otwarty na dyskusję o europejskiej suwerenności. Nie ulega wątpliwości, że w Unii różnie rozumiemy, czym jest ta suwerenność. Dla niektórych państw UE to tylko pretekst do protekcjonizmu i odejścia od szerszej – zachodniej lub transatlantyckiej – formy współpracy. Nic z czym nie mielibyśmy do czynienia wcześniej. Zupełnie nowe jest za to przebranie dla tych działań. A to chyba najgorszy moment na zerwanie współpracy tego rodzaju, zwłaszcza teraz, kiedy nasi partnerzy, delikatnie rzecz ujmując, zaczynają konkurować z Europą. Wcześniej zwykliśmy wierzyć, że suwerenność jest wzmacniana przez współpracę międzynarodową w ramach Unii. Uważaliśmy, że suwerenność jest silniejsza, gdy się nią dzielimy, zwłaszcza z punktu widzenia mniejszych gospodarek. A dziś słyszymy, że suwerenność musi prowadzić do ograniczenia naszej współpracy ze światem Zachodu.

Dla mnie suwerenność europejska oznacza wyznaczanie takich standardów funkcjonowania

gospodarek, które odzwierciedlają nasz sposób myślenia o relacjach między jednostką a państwem, między jednostką a korporacją. To też kwestia współpracy, nie konkurencji, ze Stanami Zjednoczonymi w sprawach bezpieczeństwa. Nie zawsze chodzi też o sprowadzenie wszystkiego do nas, ale czasem o coś wręcz przeciwnego – o szerszą współpracę. Musimy także podchodzić do problemu w sposób praktyczny, dzięki czemu lepiej zrozumiemy naszą własną pozycję w tej metapolitycznej debacie o suwerenności czy autonomii strategicznej. Teraz mówimy równocześnie o wielu różnych zagadnieniach.

A. Stubb: Pomysł suwerenności strategicznej wyrasta z przekonania, że nadszedł już czas, by Europa wzięła odpowiedzialność za swoje bezpieczeństwo. Niebezpieczeństwo polega na tym, że niektórzy chcą, by suwerenność strategiczna lub autonomia strategiczna stały się kozłem ofiarnym protekcjonizmu. To tak jakby hasło „America First” zastąpić hasłem „Europe First”. Powinniśmy tu zachować ostrożność.

I na koniec. Czy to nie jest ciekawe, że państwa, które tak gorliwie bronią swojej suwerenności na własnym podwórku, jednocześnie są tak chętne do dzielenia się nią z USA? Próbuję przez to powiedzieć, że polityka nie zawsze jest a) sprawiedliwa i b) logiczna.



Pomysł suwerenności strategicznej wyrasta z przekonania, że nadszedł już czas, by Europa wzięła odpowiedzialność za swoje bezpieczeństwo.

Alexander Stubb



Konrad Szymański
minister do spraw Unii Europejskiej,
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Stanowisko zajmuje od listopada 2019 r., a wcześniej od 2015 r. był sekretarzem stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. W latach 2004-2014 był posłem do Parlamentu Europejskiego, gdzie kandydował z list PiS. W Brukseli zajmował się m.in. sprawami wschodnimi, relacjami Unii z krajami Partnerstwa Wschodniego oraz bezpieczeństwem energetycznym Wspólnoty. Ukończył prawo na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Alexander Stubb
dyrektor, School of Transnational Governance,
Europejski Instytut Uniwersytecki

Od 2020 r. jest dyrektorem School of Transnational Governance w Europejskim Instytucie Uniwersyteckim. We wcześniejszych latach był m.in. premierem Finlandii oraz ministrem finansów, spraw zagranicznych, handlu i spraw europejskich (2008-2016). W latach 2004-2008 był europosem, a następnie od 2011 do 2017 r. – parlamentarzystą w Finlandii. Jest doktorem stosunków międzynarodowych w London School of Economics.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

W poszukiwaniu nowego modelu Europy

Geopolityczne przebudzenie Europejczyków było długo wyczekiwane. Dziś Unia deklaruje, że będzie prowadzić politykę zagraniczną zgodnie z tzw. doktryną Sinatry, czyli „po swojemu”. Nowe otwarcie w relacjach z administracją Joe Bidena nie cofnie zwrotu ku strategicznej autonomii.



Mark Leonard

dyrektor, Europejska Rada Spraw Zagranicznych



Partycja Sasnal

kierowniczka Biura Badań i Analiz,
Polski Instytut Spraw Międzynarodowych

Piotr Buras: W jaki sposób model Europy został zakwestionowany przez procesy, które wydają się na trwałe transformować globalny krajobraz?

Mark Leonard: Ten model został zakwestionowany w dwóch wymiarach; ideologicznym i instytucjonalnym. Jeśli chodzi o ideologię, Europejczycy uważali, że żyjemy u schyłku historii i zmierzamy w kierunku sytuacji, w której globalizacja przyniesie korzyści wszystkim. Rywalizację między krajami zastąpi coraz większa współpraca, a spory będą rozwiązywane za pomocą reguł i dyplomacji. Te więzi między krajami nadal istnieją, ale są przesiąknięte logiką konkurencji. Wiele z powiązań, które powinny łączyć ludzi, jest przekształcanych w narzędzia do rywalizacji czy ataku. Zamiast handlu, mamy sankcje i wojny handlowe. Zamiast łączącego ludzi internetu mamy fake newsy i ingerencję w wybory. Nawet swobodne przemieszczanie się ludzi w niektórych przypadkach zostało zmienione w formę przymusu opuszczenia kraju. Jest to głęboki szok dla Europejczyków i zajęło im dużo czasu, aby się z tym pogodzić.

Jedną z przyczyn tej sytuacji jest problem instytucjonalny. Kraje takie jak Ameryka i Chiny w relacjach międzynarodowych łączą perspektywy polityczne, gospodarcze i militarne. Stosują przy tym zasadę targowania się – proponują pójście na kompromis w jednym sektorze, w zamian za ustępstwo drugiej strony w innym sektorze. W Europie te trzy sfery są całkowicie oddzielone, więc w tego typu negocjacjach Unia ma związane ręce. Największym szokiem dla Europy były działania Donalda Trumpa. Uważaliśmy USA za sojusznika, a doświadczyliśmy wprowadzenia cła przeciwko europejskim firmom ze względu na bezpieczeństwo narodowe Stanów. Ponadto, Trump powiedział, że wycofa wojska z Europy i ograniczy inwestycje w NATO, jeżeli Unia nie zmieni polityki handlowej. Ta radykalna zmiana zaszła w ciągu ostatnich trzech czy czterech lat. To był kompletny szok dla naszego systemu i początkowo nie potrafiliśmy sobie z tym poradzić. Dlatego właśnie zaczęliśmy prowadzić debaty na temat strategicznej autonomii i suwerenności europejskiej.

PB: Unia w pośpiechu zawarła kompleksowe porozumienie w sprawie inwestycji z Chinami. Niektórzy politycy i eksperci skrytykowali ją za to, że nie skorzystała z okazji, by skoordynować swoją strategię wobec Chin z nową administracją Joe Bidena. Wielu ekspertów uważa, że ta decyzja była na rękę Chinom i ich strategii dzielenia Zachodu. Josep Borrell bronił swojej decyzji, mówiąc, że jest to przykład strategicznej autonomii Europy. Robimy to po swojemu, bo nasze interesy są czasem rozbieżne z amerykańskimi. Czy zgadza się Pan z tym?

ML: Jednym z problemów, jakie wszyscy mamy z oceną tej umowy, jest to, że nie została ona opublikowana. Wiele aneksów i protokołów jest nadal utrzymywanych w tajemnicy. Nie będę jednak krytykować samego pomysłu podpisania z Chińczykami kompleksowej umowy inwestycyjnej. Negocjujemy ją od siedmiu lat, mamy ważne chińskie inwestycje w Europie i nikt nie mówi, że nie powinniśmy mieć samodzielnych relacji z tym krajem. Lepiej, aby one były uregulowane niż nieuregulowane. Zwłaszcza że wielu europejskim firmom, które zainwestowały w Chinach, brakuje ochrony. Faktycznie jednak, sposób przeprowadzenia tego procesu wyglądał bardzo niezręcznie i doprowadził do kryzysu zaufania, nie tylko Waszyngtonu wobec Unii, ale także u innych naszych istotnych partne-

rów, jak Japonia, Australia czy Korea. Z drugiej strony, nie sądzę, żeby to był aż tak wielki problem; umowa nie została jeszcze ratyfikowana i jest mnóstwo czasu, aby ją zmienić. W tym kontekście warto przypomnieć, że administracja Bidena zasygnalizowała chęć zmiany podejścia USA do Chin. Ma ono teraz polegać na współpracy z sojusznikami i szukania wspólnych interesów, zamiast jednostronnego, agresywnego podejścia, stosowanego przez Trumpa. Doradca Bidena ds. bezpieczeństwa narodowego Jake Sullivan i główny doradca ds. Chin Kurt Campbell w artykule w „Foreign Affairs” nazywają to „rywalizacją bez katastrofy”. Chcą uniknąć zimnej wojny i wspierać współistnienie z Chinami w sposób, który pozwoli nam bronić naszych wartości. Podobnie uważają Europejczycy, więc jest wiele możliwości ścisłej współpracy.

PB: Na ile możliwe jest zbliżenie interesów europejskich i amerykańskich w sprawach międzynarodowych? Czy Polska powinna się obawiać, że europejska doktryna Sinatry, jak ją nazwał Borrell, może odciągnąć Unię od USA?

Patrycja Sasnal: Co do doktryny Sinatry, my chcielibyśmy rozumieć to „robienie po swojemu” w kontekście romantycznym, tak jak właśnie w piosence Franka Sinatry, a nie punkowo-anarchistycznym, jak u Sida Viciousa.





Polska nie powinna się tego bać, bo pewna doza europejskiej suwerenności i strategicznej autonomii jest naprawdę potrzebna. Nadszedł czas, aby administracja Bidena zrozumiała, że chodzi o coś więcej niż kwestie pojedynczych działań. Musimy bowiem współpracować jako blok w dłuższej perspektywie. Jest kilka obszarów, w których możemy mieć zbliżone interesy. Po pierwsze, klimat, który jest ważniejszy niż wszystkie inne kwestie. Po drugie – multilateralizm i podkreślenie znaczenia organizacji międzynarodowych. Kolejny punkt, w którym możliwy jest wspólny front, to stosunek wobec Rosji. W Europie on się zmienia choćby w związku z otruciem i uwięzieniem Aleksieja Nawalnego. To zbliża nas do siebie po obu stronach Atlantyku. Następnym obszarem wspólnego działania jest Iran i kwestia porozumienia nuklearnego z tym krajem. Stany i Unię będzie też łączyć podejście do Ukrainy. Biden będzie nalegał na skuteczniejszą walkę z korupcją oraz na reformę sądownictwa na Ukrainie, czego również chce Unia. Wspólne działanie jest możliwe w wielu kwestiach, co powinno przynieść Unii i USA tylko wartość dodaną.

PB: ECFR przeprowadził w tym roku ankietę o stosunkach transatlantyckich. Czy mógłby Pan podsumować najważniejsze wnioski z niej płynące? Czy dobrze wróżą one odrodzeniu Zachodu?

ML: Nasz sondaż pokazał, że Europejczycy cieszą się z wyboru Bidena na prezydenta, ale mają duże wątpliwości w kwestii tego, czy Ameryka może powrócić do pozycji globalnego lidera. Wielu uważa, że jest możliwe, iż Amerykanie wybiorą w przyszłości kolejnego polityka podobnego do Trumpa. W przekonaniu Europejczyków, ważniejszy od kryzysu amerykańskiej demokracji jest kryzys amerykańskiej władzy. Większość badanych uważa, że Chiny w ciągu najbliższej dekady wyprzedzą Amerykę w rywalizacji o pozycję najpotężniejszego kraju na świecie. Ponadto, według sondażu, na Amerykanach nie można polegać, jeśli chodzi o obronę Europejczyków. Osoby, które wzięły udział w badaniu, wyciągają dość radykalne wnioski polityczne. Po pierwsze, uważają, że powinniśmy inwestować w naszą własną obronę, a nie polegać na Amerykanach. Po drugie, większość osób we wszystkich badanych krajach stwierdziła, że jeśli dojdzie do sporu między Chinami a Ameryką, Europejczycy powinni zachować neutralność. I po trzecie, w wielu krajach – choć nie w Polsce – ludzie mówili, że globalną stolicą jest Berlin, a nie Waszyngton. To pokazuje, że jeśli będziemy mieli nowe relacje transatlantyckie, to będą one musiały wyglądać nieco inaczej niż dotychczas. Jest wiele miejsca na współpracę, ale Amerykanie będą musieli udowodnić, że mają siłę przebicia, a Unia będzie musiała pokazać Europejczykom, że bliższa współpraca z Chinami leży w ich interesie.



Mark Leonard

dyrektor, Europejska Rada Spraw Zagranicznych

Współzałożyciel i dyrektor Europejskiej Rady Spraw Zagranicznych. Jest ekspertem w dziedzinach geopolityki, geoeconomii, Chin oraz Unii Europejskiej oraz gospodarzem cotygodniowego podcastu „Mark Leonards’s World in 30 Minutes”. W toku kariery zawodowej związany był m.in. z think-tankiem Demos oraz z German Marshall Fund of the US. W wieku 24 lat założył think-tank Foreign Policy Centre. Jego eseje publikowane są w czasopiśmie na całym świecie. Jest autorem dwóch bestsellerów: „Dlaczego Europa będzie przewodzić światu w XXI w.” oraz „Zrozumieć Chiny”.



Partycja Sasnal

kierowniczka Biura Badań i Analiz,
Polski Instytut Spraw Międzynarodowych

Doktor nauk politycznych, arabistka i filozofka, specjalizująca się w polityce Bliskiego Wschodu, stosunkach transatlantyckich, migracjach i studiach postkolonialnych. Członkini Europejskiej Rady Spraw Zagranicznych i eksperckiej komisji ds. migracji przy Biurze RPO. Przez najbliższe trzy lata będzie służyć ekspertyzą w Komitecie Doradczym Rady Praw Człowieka ONZ.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Efekt Brukseli

Unii brakowało geopolitycznej siły oddziaływania. Jej cichym sukcesem był za to skuteczny eksport regulacji, który umożliwiło zaufanie partnerów do jakości unijnych procesów decyzyjnych i standardów. Unijny zwrot ku protekcjonizmowi może więc wywołać efekt domina.



Anu Bradford

dyrektorka, European Legal Studies Center,
Columbia Law School

Agnieszka Smoleńska: Czym jest efekt Brukseli? Co w Unii Europejskiej, jej instytucjach i sposobie regulowania rynku sprawia, że jest on możliwy?

Anu Bradford: Efekt Brukseli to jednostronna zdolność Unii do regulowania globalnego rynku. Unia jest jednym z największych i najbogatszych rynków konsumenckich na świecie i bardzo niewiele globalnych firm może sobie pozwolić na to, by nie prowadzić na nim handlu. A te, które chcą działać w Europie, muszą stosować się do europejskich regulacji – jest to cena dostępu do lukratywnych rynków na Starym Kontynencie. Te firmy często dochodzą do wniosku, że w ich interesie leży stosowanie tych samych co w Unii przepisów również w innych częściach świata. Chcą bowiem uniknąć kosztów związanych z przestrzeganiem wielu systemów regulacyjnych. Wszystko, co Unia musi zrobić, to regulować swój jednolity rynek. Interesy biznesowe i siły rynkowe skłaniają wówczas firmy globalne do wykorzystywania unijnych przepisów na całym rynku globalnym.

AS: Czy mogłaby Pani podać kilka obszarów, w których to się dzieje?

AB: W kwestiach polityki prywatności firmy takie jak Google, Facebook, Apple czy Microsoft, stosują

się do europejskiego ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO) na całym świecie. Z kolei Twitter czy YouTube, decydując o tym, co należy uznać za mowę nienawiści, nie odwołują się do amerykańskiej pierwszej poprawki do konstytucji, która gwarantuje wolność słowa. Zamiast tego sięgają do europejskiej definicji mowy nienawiści. To zjawisko nie dotyczy tylko amerykańskich firm czy gospodarki cyfrowej. Poprzez efekt Brukseli, prawo unijne kształtuje również to, jak pozyskuje się drewno w Indonezji, jakich pestycydów używają kameruńscy hodowcy kakao, jakie urządzenia instalują chińskie fabryki mleczarskie i jakich środków chemicznych używają japońscy producenci zabawek. Naprawdę, jest to zjawisko, które przejawia się w różnych gałęziach przemysłu i w różnych obszarach polityki.

AS: Często mówimy, że Unia jest słaba i nie ma żadnej siły oddziaływania; że nawet te nieliczne instrumenty, które posiada, by podejmować działania w obszarze polityki zagranicznej, nie są zbyt skuteczne. Ale to, co Pani opisuje, pokazuje, że Unia jest zdolna do oddziaływania globalnie.

AB: Unia nie jest potęgą militarną, ma też ograniczone możliwości wpływu poprzez nakładane na państwa trzecie sankcje finansowe. Ale jej władza

”

Wszystko, co Unia musi zrobić, to regulować swój jednolity rynek. Interesy biznesowe i siły rynkowe skłaniają wówczas firmy globalne do wykorzystywania unijnych przepisów na całym rynku globalnym.

Anu Bradford

regulacyjna jest w wielu obszarach bardzo namacalna. Nie zawsze ją dostrzegamy, ponieważ nie jest widoczna. Ten rodzaj władzy jest jednak bardzo istotny. Jej wpływ możemy odczuć każdego dnia – dotyczy on żywności, którą jemy, powietrza, którym oddychamy oraz produktów, które wytwarzamy i konsumujemy. Dla mnie to właśnie jest prawdziwa władza.

AS: Jeśli są to zasady, które jako Unia rozpowszechniamy na całym świecie, należy zadać pytanie, kto je tworzy i kto czerpie z nich korzyści w ramach wspólnoty.

AB: Najbardziej oczywistymi beneficjentami są firmy europejskie, które siłą rzeczy i tak przestrzegają unijnych przepisów działając w ramach rynku wewnętrznego. Dzięki efektowi Brukseli mogą one więc na swoich zasadach konkurować na przykład z firmami amerykańskimi w Brazylii, tam gdzie sięgają europejskie przepisy. Oznacza to, że Unia może wyrównać szanse i chronić konkurencyjność europejskiego przemysłu.



Drugim beneficjentem są konsumenci europejscy. Wiele z tych przepisów wynika z ich potrzeb i preferencji – mam na myśli m.in. regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju, ochrony klimatu, bezpieczeństwa żywności czy prawa do prywatności.

AS: Traktuje Pani europejski przemysł i obywateli tak, jakby mieli jednorodne interesy, ale w całej Unii mogą istnieć różnorodne preferencje. Czy jakaś część europejskiej gospodarki korzysta z efektu Brukseli bardziej niż inne?

AB: Te przepisy często są wynikiem pełnego spórów procesu regulacyjnego w Unii. Największy wpływ na nie mają państwa, dla których regulacje są ważne. Dzieje się tak dlatego, że bardziej szczegółowe przepisy często najpierw powstają w poszczególnych państwach członkowskich. Na przykład ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO) nie zostało wymyślone w Brukseli. To Niemcy były jednym z jego prekursorów, bo wcześniej wprowadziły rygorystyczne przepisy dotyczące prywatności, podobnie Szwecja i Francja. W takich sytuacjach Unia zaczyna działać, ponieważ zdaje sobie sprawę, że przez tego typu regulacje rynek staje się coraz bardziej rozdrobniony, utrudniając przepływ danych między państwami członkowskimi. Zamiast prosić Niemcy czy Francję o wycofanie się z nowych przepisów, Unia stara się namówić inne stolice do podnoszenia standardów regulacji. Niektóre państwa członkowskie być może nie chciałyby takich regulacji, ale na tym właśnie polega rachunek korzyści i kosztów członkostwa w Unii.

AS: W swojej książce przekonuje Pani, że efekt Brukseli nie jest protekcyjnistyczny. Jednak szczególnie po brexicie coraz częściej mówi się o europejskiej suwerenności, o wykorzystywaniu polityki konkurencji do bardziej protekcyjnistycznych celów, do wspierania europejskich „czempionów”. Czy ten trend stwarza ryzyko dla efektu Brukseli?

AB: Zgadzam się, że ton rozmowy o roli Unii się zmienia. Na przykład Francja i Niemcy wystąpiły z manifestem wzywającym do zreformowania polityki kontroli fuzji i przekształcenia regulacji

dotyczących konkurencji, aby umożliwić tworzenie europejskich czempionów. Podzielam Pani obawy, że teraz, gdy bardziej wolnorynkowe Zjednoczone Królestwo nie uczestniczy w tych rozmowach, mogą zacząć przeważać francuskie tendencje w polityce przemysłowej. Z pewnością istnieje niebezpieczeństwo, że Unia pójdzie tą drogą. Jeśli poważnie traktujemy efekt Brukseli powinniśmy również poważnie traktować to niebezpieczeństwo. Ponieważ, skoro Unia z powodzeniem eksportuje swoje neutralne zasady konkurencji, to z pewnością będzie również eksportować protekcyjnistyczne zasady konkurencji. Wówczas europejskie firmy będą musiały stawić czoła protekcyjnistycznym systemom regulacyjnym w innych częściach świata.



(...) skoro Unia z powodzeniem eksportuje swoje neutralne zasady konkurencji, to z pewnością będzie również eksportować protekcyjnistyczne zasady konkurencji.

Anu Bradford

AS: Jeśli chodzi o warunki, w jakich możliwy jest efekt Brukseli, to zastanawiałam się nad kwestią praworządności i tego, w jakim stopniu efekt ten opiera się na prawnym sposobie działania Unii.

AB: Światowe firmy mogą swobodnie stosować się do brukselskich zasad, tak jakby były one globalne, ponieważ postrzegają je jako normy dobrej jakości, ciesząc się szacunkiem. Po części to właśnie z powodu szacunku dla jakości procesu stanowienia prawa i legitymizacji procesu prawnego wiele rządów na całym świecie może z pełnym zaufaniem patrzeć na Unię i przekonywać wyborców, że daną regulację warto przyjąć. Unia jest postrzegana jako instytucja budująca dobre ramy prawne. Inne państwa są gotowe podążać za unijnym wzorem, ponieważ przekonuje je stwierdzenie, że poważne traktowanie praworządności i procesu legislacyjnego prowadzi do lepszej jakości prawodawstwa.

”

Unia jest postrzegana jako instytucja budująca dobre ramy prawne. Inne państwa są gotowe podążać za unijnym wzorem, ponieważ przekonuje je stwierdzenie, że poważne traktowanie praworządności i procesu legislacyjnego prowadzi do lepszej jakości prawodawstwa.

Anu Bradford



Anu Bradford

dyrektorka, European Legal Studies Center,
Columbia Law School

Ekspertka akademicka w obszarach unijnej polityki regulacyjnej, handlu międzynarodowego oraz prawa antymonopolowego. Dyrektorka European Legal Studies Center na Columbia Law School oraz Senior Scholar na Columbia Business School's Jerome A. Chazen Institute for Global Business. Kierowniczką projektu z dziedziny komparatystyki prawa konkurencji, w ramach którego powstała baza regulacji antymonopolowych o zasięgu globalnym.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ

Świat

Jak odnowić więzi transatlantyckie

Prezydent Joe Biden próbuje przekonać, że Ameryka wraca na światową arenę z propozycjami współpracy w bezpieczeństwie, walce z pandemią i ochronie klimatu. Chce odnowić sojusz transatlantycki, by Zachód był zdolny odpierać wyzwania ze strony Chin i Rosji.

Zapowiedzi są obiecujące, a dyplomację Bidena tworzy kompetentny i doświadczony zespół. Czy przekonają Europę do trwałości zmiany w USA? Czy skłonią Stary Kontynent do większej asertywności wobec chińskich wpływów? Czy państwa europejskie zrezygnują z części zysków ekonomicznych, by odeprzeć rosyjskie zagrożenia? Czy wreszcie samo wzywanie do przestrzegania wartości przełoży się na realną politykę?

PROWADZĄCY:

Piotr Łukasiewicz

analityk ds. bezpieczeństwa
i spraw międzynarodowych
Polityka Insight

Nowe otwarcie w relacjach amerykańsko-europejskich

Ameryka pod przywództwem Bidena ma szansę na odzyskanie światowego przywództwa. Sojusz transatlantycki jest wciąż silny, ale Europa musi zająć bardziej jednoznaczne stanowisko w swoich relacjach z Chinami i Rosją.



Karen Donfried

dyrektorka, German Marshall Fund

Piotr Łukasiewicz: W powszechnym przekonaniu inauguracja Joe Bidena to znak nadchodzącej zmiany. Dlaczego Europejczycy mieliby wierzyć, że zmiana w działaniach, polityce i pozycji Stanów Zjednoczonych na świecie jest stabilna? Jak głębokie są korzenie izolacjonizmu i populizmu w amerykańskiej polityce?

Karen Donfried: Administracja Bidena podkreśla, że jest gotowa do współpracy z Europą. Po obu stronach pojawiają się jednak sceptycyzm i wzajemne oskarżenia. Wielu Europejczyków obawia się, że w Stanach Zjednoczonych trumpizm jest wciąż żywy. Amerykanie z kolei oczekują od Europy więcej myślenia strategicznego. Obu stronom chciałabym powiedzieć, że mimo licznych problemów, z którymi każdy z nas ma do czynienia, to nie jest moment na załamywanie rąk. A nawet wprost przeciwnie. Jest to czas, w którym rządy USA i krajów Europy powinny pokazać swoim współobywatelom, że pracując razem, możemy na tym obopólnie skorzystać. Taka postawa jest szczególnie ważna w obecnych czasach, ponieważ wielu ludzi kwestionuje to założenie.

PŁ: Przez ostatnie cztery lata Ameryka Donalda Trumpa prezentowała realistyczne podejście do polityki: liczył się interes narodowy oraz rozgrywki wielkich mocarstw. Administracja

Bidena ma z kolei podejście liberalne: dla współczesnego świata znaczenie mają prawa człowieka i wartości demokratyczne. Europa zaś reaguje na starania nowego prezydenta dość chłodno. Niemcy w relacjach z Chinami kierują się swoimi interesami gospodarczymi, a Francja wykorzystwała ostatnie cztery lata do promowania europejskiej autonomii strategicznej. Widzimy więc wzrost realistycznego myślenia w Europie. Jak obie strony mogą się porozumieć?

KD: Nie zgodziłabym się ze stwierdzeniem, że administracja Bidena spotyka się z chłodnym przyjęciem ze strony Europejczyków. Jego wybór został powitany z wielką ulgą i prawdziwą ekscytacją. Zgadzam się jednak, że stoją przed nami wyzwania. W Niemczech panuje entuzjazm, jeśli chodzi o współpracę z administracją Bidena, ale to nie oznacza, że od razu zgodzimy się z Berlinem w kwestiach relacji z Chinami. Bo pomimo postępującej liberalizacji gospodarczej w tym kraju, nie widać oznak liberalizacji politycznej. W ciągu ostatnich czterech lat byliśmy świadkami coraz bardziej skandalicznych przykładów naruszania praw człowieka przez Chiny. Pytanie brzmi, jak my, Amerykanie i Europejczycy, powinniśmy na to zareagować. Administracja Bidena uważa, że USA mają przewagę w rywalizacji z Chinami, ponieważ



ich sojusznicy podzielają te same wartości i cele. Biden chce z tymi sojusznikami współpracować.

Unia pośpiesznie podpisała kompleksową umowę inwestycyjną (CAI) z Chinami i uważam, że jest ona niefortunna. Nie sądzę jednak, aby oznaczało to, że nie będziemy świadkami poważnej współpracy amerykańsko-europejskiej w sprawie Chin, od handlu po technologię i 5G. Dlaczego po siedmiu latach negocjacji to porozumienie zostało zawarte w ostatnich dniach 2020 r.? Nie ma wątpliwości, że Chińczycy złagodźli stanowisko w kwestiach, które wcześniej blokowały porozumienie, ponieważ wiedzieli, że nadchodzi administracja Bidena. Po stronie europejskiej było jasne, że kanclerz Angela Merkel chciała zawrzeć to porozumienie podczas niemieckiej prezydencji w Unii. Co więcej, przemysł niemiecki jest bardzo zainteresowany rynkiem chińskim. Bardzo ciekawe jest to napięcie między dwoma obszarami: geopolityczną rzeczywistością naszych stosunków z Chinami a współzależnością gospodarczą.

PŁ: Osobnym zagadnieniem w relacjach chińsko-europejskich jest kwestia współpracy między Europą Środkową i Wschodnią a Chinami. Jak ten region powinien kształtować swoje stosunki z Pekinem?

KD: Chiny stały się bardzo skuteczne w dzieleniu Europejczyków, robią to chociażby wyciągając rękę do Europy Środkowej i Wschodniej. W ostatnich latach nastawienie Europejczyków do Chin zmieniło

się i Unia podjęła próbę zbudowania wspólnego stanowiska wobec Pekinu. Mimo tego, wiele wskazuje na to, że umowa CAI dodatkowo ośmieliła Chiny. Niedługo po jej podpisaniu doszło do kolejnej rozprawy z siłami demokratycznymi w Hong Kongu, a Europejczycy z Europy Środkowej i Wschodniej zostali zaproszeni na spotkanie w sprawie współpracy w formacie 17+1.

Odpowiedź na pytanie o to, jak Europa Środkowa i Wschodnia powinna kształtować relacje z Chinami jest dwojaka. Pierwsza kwestia dotyczy polityki i tego, w jakim stopniu Europejczycy mogą wypracować wspólne stanowisko w ramach Unii oraz NATO. Druga dotyczy gospodarki i tego, jak Europejczycy z Europy Środkowej i Wschodniej zarządzają swoimi interesami z Chinami. Stany Zjednoczone powiedziały w bardzo konkretny sposób: bądźcie ostrożni w kwestii 5G. Jeśli jesteś członkiem NATO, narażasz swoje systemy na chińskie szpiegostwo. Sądzę więc, że Europejczycy z Europy Środkowej i Wschodniej będą rozsądnie zarządzać tymi różnymi priorytetami. Będzie to jeden z głównych tematów rozmów transatlantyckich z administracją Bidena.

PŁ: Nord Stream 2 to bardzo ważny punkt zapalny w Europie Środkowej, przy czym Polska jest jednym z najbardziej zagorzałych krytyków tego projektu. Postrzega go bowiem jako przejaw zbliżenia niemiecko-rosyjskiego. Administracja Trumpa była bardzo mocno nastawiona przeciwko temu projektowi.

Jakie jest stanowisko administracji Bidena?

KD: W tej sprawie w USA panuje silny konsens międzypartyjny. Administracja Baracka Obamy nie popierała Nord Stream 2, Trump był jego ostrym krytykiem, administracja Bidena również go nie popiera. Trudno sobie wyobrazić, by korzyści gospodarcze dla Niemiec w jakikolwiek sposób przeważały nad bardzo istotnymi skutkami politycznymi. Po otruciu Aleksieja Nawalnego rząd Angeli Merkel po raz pierwszy wysłał sygnały, że zamierza jeszcze raz przemyśleć sprawę Nord Stream 2.

PŁ: We wpisie na blogu na stronie GMF napisała Pani: „Siła współpracy transatlantycznej wynika najbardziej fundamentalnie ze wspólnej wiary w demokrację i przywiązania do niej”. Jedną z obietnic administracji Bidena był szczyt demokracji. Jaką rolę będzie on odgrywał?

KD: Oglądanie wydarzeń, które miały miejsce w Waszyngtonie 6 stycznia było szokujące. Na początku czułam się tym zdenerwowana i przygnębiona. Zastanawiałam się, jak to świadczy o demokracji

w USA. Ale są też przykłady, świadczące o dobrej kondycji naszej demokracji. Wskazuje na to na przykład duża liczba Amerykanów, którzy głosowali w ostatnich wyborach. Obywatele USA wierzą, że ich głos ma znaczenie. Oba te przykłady przypominają nam wszystkim, że demokracja nie jest punktem końcowym, tylko ciągłym projektem. Zmagamy się z naszymi niedoskonałościami i staramy się być bardziej inkluzywną, skuteczną demokracją.

We wspólnocie transatlantycznej Amerykanie muszą stanąć w obronie własnych wartości. Starając się być lepszymi we własnym kraju, musimy nadal dbać o demokrację za granicą. I obie te rzeczy trzeba robić jednocześnie. Jeśli chodzi o zapowiadany przez Bidena szczyt, to wydaje mi się, że prezydent użył sformułowania „szczyt na rzecz demokracji”, a nie „szczyt demokracji”. To ważne, ponieważ organizowanie „szczytu demokracji” sugerowałoby, że chcemy według określać, który rząd jest, a który nie jest demokratyczny. Nie wiem, jakie są dokładnie plany administracji w tej kwestii, ale chcę zwrócić uwagę na tę ważną różnicę semantyczną. Ktokolwiek weźmie w tym szczycie udział, musi być zaangażowany w demokrację oraz w jej pogłębianie i ulepszanie.



Karen Donfried

dyrektorka, German Marshall Fund

Obecne stanowisko zajmuje od 2014 r. Wcześniej m.in. pełniła funkcję specjalnego doradcy prezydenta i dyrektora ds. europejskich w Radzie Bezpieczeństwa Narodowego USA. Zajmuje też stanowisko Senior Fellow w Centrum Studiów Europejskich na Uniwersytecie Harvarda. Jest członkiem Council on Foreign Relations oraz American Council of Germany. Ukończyła studia doktoranckie i magisterskie na the Fletcher School of Law and Diplomacy (Tufts University).



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Bezpieczeństwo

Jak 2020 zmienił nasze postrzeganie zagrożeń

Podczas pandemii kwestia bezpieczeństwa stała się bardzo bliska i namacalna – nową rzeczywistość definiują maski na twarzy, szpitalne łóżka i szczepionki. Potęga rządów i sojuszy nie opiera się już na sile militarnej, lecz na zapasach, logistyce i nauce.

Miejsce, w którym po raz pierwszy wykryto COVID-19, Chiny, stały się największym zmartwieniem (jeśli nie zagrożeniem) na świecie. Czołowi europejscy eksperci analizują wpływ roku 2020 na paradygmat bezpieczeństwa.

PROWADZĄCY:

Marek Świerczyński

szef działu bezpieczeństwa
i spraw międzynarodowych
Polityka Insight

Koniec amerykańskiej wyjątkowości

Thomas Kleine-Brockhoff, wiceprezes German Marshall Fund of the United States (Berlin), uważa że pandemiczny rok przyspieszył deglobalizację.



Thomas Kleine-Brockhoff

dyrektor biura w Berlinie, German Marshall Fund

Marek Świerczyński: Po tym, jak świat stanął w miejscu, często było słyhać głosy, że pandemia zmieniła wszystko. Także to, jak myślimy o naszym bezpieczeństwie. Jak wydarzenia 2020 r. wpłynęły na nasze pojmowanie bezpieczeństwa?

Thomas Kleine-Brockhoff: Istnieje wiele szkół w podejściu do tej kwestii. Jedną z nich jest tzw. szkoła 11 września. Zakłada ona, że świat zmienił się na stałe. Doszliśmy do rozwidlenia dróg i nic już nie będzie takie samo; począwszy od sposobu komunikowania się, a skończywszy na stosunkach politycznych. Inne podejście przyjmuje szkoła akceleratora trendów: koronawirus przyspiesza trendy, z którymi i tak mieliśmy już do czynienia. Istnieje również mniej popularna szkoła stopniowej zmiany – zakłada ona, że przyspieszenie istniejących zmian na tyle wprowadza nową jakość, że w efekcie znajdujemy się w nowym świecie. Ja natomiast pozwolę sobie powiedzieć coś kontrintuicyjnego. Moim zdaniem istnieją obszary, w których kryzys będzie odgrywał mniejszą rolę, niż nam się obecnie wydaje. Nie zmienia to jednak faktu, że akcelerator trendu będzie nam towarzyszył, ponieważ w niektórych obszarach pandemia spowodowała trwałe zmiany. Najważniejszą z nich jest zmiana warty lub przepływ sił – mam na myśli wzrost znaczenia Chin i ich rosnącą asertywność.

MŚ: W 2020 r. byliśmy świadkami pęknięcia sojuszków i upadku wielkich mocarstw. Rządy – nawet te bardzo bogate – oraz bloki narodów nagle uzależniły się od podstawowych, ale kluczowych dostaw. Raczej wzmogło to konkurencję niż współpracę. Dokąd zmierzamy?

TK-B: Mogłoby się здаwać, że pandemia będzie najlepszym przykładem współpracy międzynarodowej, bo tylko dzięki niej możliwe jest pokonanie wirusa. Jeśli bowiem chcemy mówić o zwycięstwie w tej walce, musimy pokonać go wszędzie. Dlatego tak potrzebny jest paradygmat dystrybucji globalnych dóbr publicznych.

Jednak obserwujemy coś dokładnie przeciwnego. Kilka lat temu osiągnęliśmy szczyt globalizacji. Teraz mamy do czynienia z przyspieszeniem procesu deglobalizacji. Niedawna decyzja Unii o wprowadzeniu kontroli eksportu szczepionek jest częścią tej historii. Podobnie jak jednostronne zamykanie granic, bez wcześniejszych, wspólnych dyskusji. Jesteśmy świadkami sytuacji, w której część ludzi uważa, że pewnego rodzaju globalizacja zaszła za daleko. Pytanie brzmi teraz, czy będziemy zmierzać w kierunku protekcyjnizmu i autonomii, a ostatecznie autarkii, co jest dość niebezpiecznym kierunkiem. Alternatywą jest coś, co Pascal Lamy nazwał ostrożnością, która akceptuje globalizację i podział pracy jako zasadę,



”

W amerykańskim umyśle zbiorowym istnieje element samowystarczalności, który odrodził się w ostatnich latach. Pytanie brzmi: czy jest to izolacjonizm, czy też korekta wcześniejszych, przesadnych działań?

Thomas Kleine-Brockhoff

ale kwestionuje koncepcję dostaw „dokładnie na czas”. Koncepcja ta obejmuje gromadzenie zapasów, szerszy wachlarz źródeł dystrybucji oraz szersze zaopatrzenie, które utrzymuje globalizację przy życiu. Dopuszcza jednak założenie, że mogą wystąpić wstrząsy systemu.

MŚ: Ameryka, światowe supermocarstwo, w 2020 r. została ciężko zraniona. Wydawało się, że krwawi i momentami jest na skraju rewolucji. Czy sądzi Pan, że doprowadzi to do refleksji w USA nad tym, co tak naprawdę oznacza bycie bezpiecznym?

TK-B: Jak najbardziej. Ameryka zawsze była wyspą bezpieczeństwa, na którą nie miały wpływu globalne trendy. Jest chroniona przez oceany i sąsiaduje tylko z dwoma, przyjaznymi, państwami. Dwa najważniejsze wstrząsy, jakie przeżyła do niedawna, to były atak na Pearl Harbor w 1941 r. i ataki terrorystyczne 11 września 2001 r. Tak więc ten wirus prawdopodobnie wpłynie na zbiorową psychikę obywateli USA w większym stopniu niż na psychikę obywateli z krajów połączonych z innymi masami lądowymi. W jaki sposób? Niektórzy twierdzą, że jest to atak na ideę amerykańskiej wyjątkowości. Z pewnością podważa on amerykański model globalnego przywództwa jako kraju wzorcowego.

MŚ: Ten kryzys może wzmocnić trendy w Ameryce, które prowadzą do większego izolacjonizmu i polityki skierowanej do wewnątrz. Nawet główne założenie nowej administracji brzmi „budujmy skuteczniej u siebie”; przeprowadźmy odbudowę na swoim podwórku, by być lepszym, także na zewnątrz. Kiedyś myśleliśmy, że idee izolacjonistyczne w USA są związane przede wszystkim z prezydenturą Donalda Trumpa, ale czy rzeczywiście tak jest?

TK-B: Niedawno ukazała się świetna książka na ten temat, autorstwa Charliego Kupchana, o historii amerykańskiego izolacjonizmu. Kupchan pokazuje, że Ameryka przez co najmniej 100 lat dobrze na tym izolacjonizmie wychodziła. Pierwsze wyzwania wobec takiego podejścia pojawiły się dopiero pod koniec XIX i na początku XX wieku. Nie jest przypadkiem, że pierwsza próba umiędzynarodowienia, podjęta przez Woodrowa Wilsona, zakończyła się fiaskiem. Dopiero atak

na Pearl Harbor spowodował zmianę perspektywy. W amerykańskim umyśle zbiorowym istnieje element samowystarczalności, który odrodził się w ostatnich latach. Pytanie brzmi: czy jest to izolacjonizm, czy też korekta wcześniejszych, przesadnych działań? Do niedawna byliśmy bowiem świadkami pierwszego w historii świata przypadku liberalnej hegemonii; zdolności liberalnej demokracji do podejmowania decyzji o wpływie globalnym, pod przywództwem Stanów Zjednoczonych. To był bardzo krótki i, prawdopodobnie, niezbyt udany czas, a teraz następuje jego korekta. Czy doprowadzi to do izolacjonizmu? Nie jestem tego pewien, ponieważ hasło Joe Bidena, które Pan przytoczył, „budujmy skuteczniej u siebie”, odnosi się również do sojuszy międzynarodowych. On chce lepiej budować sojusze, ale warunkiem wstępnym jest zaufany, sprawny rząd w kraju. Problem ten dotyczy zresztą całego Zachodu, a nie jedynie USA – można zaobserwować tę samą erozję zaufania do naszych rządów i to samo poczucie przeciążenia.



Thomas Kleine-Brockhoff

dyrektor biura w Berlinie, German Marshall Fund

Odpowiada za nadzór nad działalnością GMF w Niemczech. W latach 2013-2017 pełnił funkcję doradcy prezydenta Niemiec Joachima Gaucka, przygotowywał dla niego przemówienia oraz planował agendę polityczną. Wcześniej przez 12 lat przebywał w USA gdzie pracował jako szef waszyngtońskiego biura tygodnika „Die Zeit”.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Zbliża się konflikt z Chinami

Kilka lat temu Ben Hodges przewidywał, że Stany Zjednoczone i Chiny mogą znaleźć się w stanie wojny za 15 lat. Po 2020 roku, jego zdaniem, może to nastąpić jeszcze szybciej.



Ben Hodges

kierownik Katedry im. Pershinga ds. Studiów Strategicznych
w Centrum Analiz Polityki Europejskiej (CEPA)

Marek Świerczyński: Rok 2020 upłynął pod znakiem skupienia większej uwagi na Chinach w związku z pandemią, ale też wzmożonej debaty o tym, jakie powinniśmy mieć podejście do tego państwa. Jak zmieniło to Pana poglądy dotyczące ewentualnej konfrontacji militarnej?

Ben Hodges: Myliłem się, gdy mówiłem o możliwej konfrontacji za 15 lat; myślę, że ona jest możliwa nawet za 5 lat. Jestem teraz o wiele bardziej zaniepokojony niż trzy lata temu. Szczególnie, gdy widzę, że Zachód nie zareagował odpowiednio na łamanie przez Chiny praw człowieka wobec Ujgurów, opresję w Hong Kongu oraz ciągłe, coraz groźniejsze wypowiedzi i działania wobec Tajwanu. Moim zdaniem Chińczycy, a zwłaszcza chińscy wojskowi, chcą konfliktu. Dlatego uważam, że jest to możliwe w ciągu 5 lat. Nie mówię o prawdopodobieństwie, ale o ewentualności.

MŚ: Dla Europejczyków brzmi to bardzo niepokojąco. Pamiętamy bowiem zimną wojnę, kiedy konflikt zbrojny wydawał się bardzo prawdopodobny, choć ostatecznie nie wybuchł. Czym różni się rywalizacja amerykańsko-chińska od rywalizacji amerykańsko-sowieckiej w czasie zimnej wojny?



Myliłem się, gdy mówiłem o możliwej konfrontacji za 15 lat; myślę, że ona jest możliwa nawet za 5 lat. Jestem teraz o wiele bardziej zaniepokojony niż trzy lata temu.

Ben Hodges

BH: Istnieją trzy główne różnice. Po pierwsze, podczas zimnej wojny, kiedy istniało NATO i Związek Radziecki, mieliśmy do czynienia z konfrontacją, ale było też pewnego rodzaju porozumienie, równowaga sił i podobne arsenały atomowe po obu stronach. Ludzie czuli się wtedy bardziej pewni, że sytuację można kontrolować lub w jakiś sposób zapobiec eskalacji. Jeśli chodzi o obecną sytuację, w której konfrontujemy się z Komunistyczną

Partią Chin, a istotną strategią jest odstraszenie, to zasadniczą różnicą w porównaniu z okresem zimnej wojny jest geografia. Stany Zjednoczone i Europa znajdują się po drugiej stronie świata niż Chiny, więc nie mamy geograficznego wyczucia tego, co oni myślą i robią. Drugą różnicą jest fakt, że Stany Zjednoczone nie mają pewności co do swoich najważniejszych sojuszników. Od wielu lat zresztą USA zaniedbuje sprawę budowania sojuszy potrzebnych do tego, by poradzić sobie z Chinami. Wiele wskazuje na to, że Niemcy oraz kilka innych ważnych dla nas krajów, zbyt wysoko cenią sobie stosunki gospodarcze z Chinami, by pociągać je do odpowiedzialności za to, co robią Ujgurom czy za działania w Hong Kongu. Trzecią różnicą jest ekonomia. Przed 1989 r. nie było radzieckich inwestycji infrastrukturalnych w zachodniej czy południowej Europie. Obecnie zaś Chińczycy rozszerzają swój zasięg gospodarczy aż do Duisburga w Niemczech, czyli do końca nowego Jedwabnego Szlaku. Jest to inny rodzaj konkurencji, do której nie udało nam się przystąpić.

MŚ: Czy w ogóle możliwe jest prowadzenie wojny z Chinami i wygranie jej? Czy Stany Zjednoczone wiedzą, jak to zrobić?

BH: Stany Zjednoczone wiedzą, jak walczyć. Gdyby do tego doszło, byłoby to niewiarygodnie brutalne doświadczenie. Byłoby to straszne. Uważam, że w sytuacji, w której jesteśmy, ważniejszą strategią jest skupienie się na rywalizacji wielkich mocarstw, a nie na odstraszeniu, które uważam za nieudane. Moim zdaniem, rywalizacja wielkich mocarstw zapobiega ich konfliktom. Dlatego trzeba konkurować dyplomatycznie za pomocą informacji, wojska i środków ekonomicznych.

Oczywiście Stany Zjednoczone potrzebują sojuszników i partnerów, aby skutecznie walczyć z Chinami. Obecnie nikt nawet nie myśli o konfrontacji lądowej na kontynencie azjatyckim. Dla USA wygrana oznaczałaby de facto obronę naszych interesów strategicznych, a także obronę strategicznych interesów naszych sojuszników. Dlatego, z wojskowego punktu widzenia, rywalizacja musi obejmować ochronę swobody żeglugi, ale także ochronę naszych inwestycji gospodarczych i ochronę naszych sojuszników w Korei Południowej, Japonii i Australii. Widoczna w ostatnim czasie intensyfikacja współpracy USA z Indiami stanowi ważny element tworzenia sojuszu, który może przekonać Pekin, że konflikt nie leży w niczyim interesie. To jest nasz sposób na wygraną.





MŚ: Czy NATO powinno bardziej aktywnie wspierać USA przeciwko Chinom? Czy możemy kiedyś zobaczyć grupę zadaniową NATO na Morzu Południowochińskim lub w innym miejscu w celu wsparcia interesów USA?

BH: To nie jest dobry pomysł. Rolą Sojuszu jest zbiorowa obrona, a nie namawianie sojuszników do wysłania grupy zadaniowej na Pacyfik. NATO pomaga budować silny filar europejski, co jest ważne dla amerykańskiej strategii. Nie można zapominać o konieczności odstraszenia Kremla. Gdyby doszło do konfliktu na Pacyfiku, duża część naszych sił byłaby tam skoncentrowana. Nie chcielibyśmy, żeby Rosja na tym skorzystała, dlatego NATO powinno skupić się na Europie.

Oczywiście są kraje, należące do Sojuszu Północnoatlantyckiego, które mają swoje interesy na Pacyfiku. One mogą się włączać w działania w tym rejonie. Mam na myśli na przykład Kanadę, ale też Wielką Brytanię – Royal Navy będzie pomagać w odstraszeniu i zapewnieniu swobody żeglugi

w regionie Indo-Pacyfiku. Francuska marynarka wojenna także zaznaczyła już swoją obecność na Pacyfiku. Tak więc nie tylko USA, ale też inne narody działają i będą działać w regionie Indo-Pacyfiku w celu ochrony swoich własnych interesów. Każda osoba na świecie ma w swoim domu coś, co pochodzi z Chin, zatem ochrona handlu z tym krajem leży w interesie wszystkich.

”

Rolą Sojuszu jest zbiorowa obrona, a nie namawianie sojuszników do wysłania grupy zadaniowej na Pacyfik.

Ben Hodges

MŚ: Wymienił Pan właśnie zdolności niezbędne do powstrzymania ekspansji Chin. Jednak europejskie potęgi morskie niekoniecznie dysponują solidnymi zdolnościami do prowadzenia wojny lądowej. Jak temu zaradzić?

BH: Wszystkie kraje NATO muszą zwiększyć zdolności morskie, aby chronić się wzajemnie w regionie Morza Bałtyckiego i Czarnego oraz prowadzić działania na Oceanie Atlantyckim i na Morzu Śródziemnym. W sferze działań NATO jest dużo obszarów wodnych; nie jest więc tak, że powinno się inwestować tylko w zdolności lądowe, albo tylko w morskie. Oczywiście nowoczesne marynarki wojenne są bardzo drogie, więc musimy podejść do tej kwestii inteligentnie. Warto na przykład inwestować w systemy bezzałogowe, przed którymi rysuje się prawdziwa przyszłość. Mogłyby one wykonywać wiele działań na Bałtyku. Bo im gorzej jesteśmy przygotowani, tym bardziej wzrasta zagrożenie wojną.

Mogę sobie wyobrazić sytuację, w której Kreml dochodzi do wniosku: Polska i Litwa nie są gotowe do wojny, a USA nie dotarłyby tam na czas, więc możemy zaatakować przez przesmyk suwalski. To jest mało prawdopodobne, ale zależy nam na tym, żeby pozostało to mało prawdopodobnym scenariuszem. Do tego potrzebne są duże, dobrze wyszkolone siły o wysokiej gotowości, wspólnych ćwiczeń, wspólnych działań – na lądzie, morzu i w powietrzu. Na tym właśnie polega odstraszenie. Druga strona musi wiedzieć, że jesteśmy gotowi rozpętać piekło, jeśli zaatakuje.



Ben Hodges

kierownik Katedry im. Pershinga ds. Studiów Strategicznych w Centrum Analiz Polityki Europejskiej (CEPA)

Generał broni w stanie spoczynku, od lutego 2018 r. współpracuje w obszarze studiów strategicznych z think-tankiem Center for European Policy Analysis. Przed zakończeniem kariery wojskowej w styczniu 2018 r. piastował funkcje m.in. dowódcy operacyjnego wielonarodowego korpusu w Iraku, w ramach operacji Iraqi Freedom (2005-2006) oraz dowódcy wojsk lądowych USA w Europie. W latach 2009-2010 był zaangażowany w działania USA w Afganistanie.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Gospodarka

Jaki plan na odbudowę

Pierwsze półrocze 2020 r. charakteryzowała skrajna niepewność i nerwowe dyskusje o tym, jak duży będzie polockdownowy kryzys. I czy odbicie gospodarcze będzie przebiegało w kształcie literki V, U czy może wręcz L. Gospodarka jeszcze nie wyszła z covidowego zakrętu, ale politycy i prezesi coraz więcej mówią o słuchaniu, synergii i opanowywaniu niepewności poprzez większą zwinność i szybkie reakcje na zmieniające się okoliczności.

Czy to jest czas na wieloletnie plany czy na zarządzanie w trybie permanentnego kryzysu? Przeciwdziałanie kryzysowi klimatycznemu przestało być wyzwaniem czy modą. Stało się codziennością.

PROWADZĄCY:

Andrzej Bobiński
dyrektor zarządzający
Polityka Insight

Plany na gospodarkę

Wicepremier Jarosław Gowin opowiada o swojej wierze w wolny rynek i o tym, jak ona wpływa na jego ministerialną misję. Zapowiada zwrot ku dużemu przemysłowi i przyciąganie inwestycji zagranicznych, co ma przełożyć się na wzrost produktywności całej gospodarki.



Jarosław Gowin

wiceprezes Rady Ministrów,
minister rozwoju, pracy i technologii

Andrzej Bobiński: Chciałem pana zapytać „o nowy ład”, nad którym rząd pracuje. Rozumiem, że powoli staje się programem PiS, czyli jest czymś pomiędzy programem rządowym a partyjnym. Interesuje mnie, jak to współgra z szykowaną przez Pana nową polityką przemysłową Polski. Na ile te plany są zbieżne, a na ile się rozjeżdżają?

Jarosław Gowin: Nie jest jeszcze przesądzone, czy „nowy ład” będzie dokumentem całej koalicji rządowej, czy też dokumentem przedstawionym przez sam PiS. Natomiast mogę powiedzieć, że eksperci Porozumienia zostali zaproszeni do współpracy przy jego tworzeniu. Zajmujemy się m.in. ustabilizowaniem funduszu inwestycji lokalnych i współpracujemy ze wszystkimi organizacjami samorządowymi. Przygotowaliśmy projekt ustawy, wprowadzający coś w rodzaju stałej subwencji rozwojowej czy inwestycyjnej dla samorządów. Naszym wkładem jest też to, co w „nowym ładzie” będzie dotyczyć mieszkalnictwa. Ponadto wspomniana przez pana nowa polityka przemysłowa stanie się, mam nadzieję, elementem „nowego ładu”.

Może się jednak okazać, że w innych obszarach pojawią się na tyle istotne rozbieżności, że ostatecznie „nowy ład” będzie dokumentem firmowa-

nym tylko przez jedną partię, a nie przez trzy. Przy czym te rozbieżności chyba są poważniejsze między naszymi partnerami, czyli między PiS a Solidarną Polską. Mam na myśli zwłaszcza kwestie związane z energetyką i polityką klimatyczną.



Nie jest jeszcze przesądzone, czy „nowy ład” będzie dokumentem całej koalicji rządowej, czy też dokumentem przedstawionym przez sam PiS. Natomiast mogę powiedzieć, że eksperci Porozumienia zostali zaproszeni do współpracy przy jego tworzeniu.

Jarosław Gowin

AB: Na ile Pana wizja gospodarki różni się od wizji Pana partnerów? Mówię z jednej strony o PiS, z drugiej – o Mateuszu Morawieckim, a z trzeciej – o Solidarnej Polsce.

JG: Oczywiście, rozbieżności są bardzo poważne. Bo tak naprawdę mój sposób patrzenia na gospodarkę różni się od sposobu myślenia prawie całej obecnej klasy politycznej. Mam wrażenie, że niemal cała polska klasa polityczna przesuwą się w kierunku interwencjonizmu państwowego. A ja wierzę w wolny rynek, w idee Adama Smitha i Friedricha von Hayeka. Uważam, że im więcej spontaniczności w gospodarce, im niższe podatki i im mniej interwencjonizmu państwowego, tym wyższy będzie poziom życia obywateli w dłuższej perspektywie. Oczywiście, przez pandemię, znajdujemy się teraz w szczególnym momencie. I jeszcze przez jakiś czas interwencjonizm państwowy będzie niezbędny. Ale ja to traktuję jako stan przejściowy, a nie jako pożądane optimum.

AB: Chciałbym Pana spytać o to, na jakim jest Pan etapie w przygotowywaniu nowej polityki przemysłowej Polski? Rozumiem, że konsultacje odbyły się w styczniu, pod koniec lutego ta biała księga powinna być gotowa, a następnie – teoretycznie – zmiany powinny wchodzić w życie?

JG: To jest bardziej skomplikowane. W styczniu zwróciliśmy się do środowisk biznesowych, zarówno do indywidualnych przedsiębiorców, jak i do organizacji biznesowych, z prośbą o przedstawienie propozycji, z jednej strony w kwestiach usuwania barier utrudniających rozwój przemysłu, a z drugiej – w sprawach perspektyw rozwojowych. I z tego wyłania się bardzo ciekawy obraz, mamy do czynienia z nową mentalnością klientów. Popularny jest na przykład postulat skrócenia łańcucha dostaw. Niedawno byłem w Niemczech i tam bardzo dużo się dyskutuje o tak zwanej autonomii i suwerenności gospodarczej Europy.

Bo chociaż dzisiaj polska gospodarka jest w stanie recesji, a gospodarka krajów nas otaczających jest w jeszcze głębszym kryzysie, to równocześnie pandemia otwiera pewne perspektywy szybszego wzrostu, nowe szanse. Trzeba jedynie precyzyjnie zdefiniować, gdzie mamy przewagi

konkurencyjne. Temu służy m.in. ta diagnoza stanu polskiej gospodarki. I trzeba to robić w dialogu z przedsiębiorcami, bo to nie jest tak, że minister czy urzędnik wie to lepiej, niż przedsiębiorcy. Jeśli ja jestem zwolennikiem spontanicznego ładu w gospodarce i wolnego rynku, to znaczy że ufam przedsiębiorcom. I to w ich głosy chcemy się wsłuchać, żeby w drugim etapie zbudować konkretne instrumenty wsparcia dla branż, które są najbardziej produktywne, a przede wszystkim najbardziej eksportowe. Bo polska gospodarka będzie się rozwijać tym szybciej, im więcej będziemy eksportować.

AB: Jakie są, albo będą przewagi konkurencyjne polskiego przemysłu?

JG: Nie chciałbym jeszcze tego przesądzać. Wszyscy wiemy, że bardzo dużo nam brakuje do średniej unijnej, jeżeli chodzi o innowacyjność. Mamy silne branże tradycyjne i to nie jest tak, że one mają być nienowoczesne i nieinnowacyjne. Zamierzam włożyć sporo wysiłku, żeby tradycyjnym branżom, meblarskiej, rolno-spożywczej czy transportowej, dać impuls do zwiększenia innowacyjności i efektywności.



Mam wrażenie, że niemal cała polska klasa polityczna przesuwą się w kierunku interwencjonizmu państwowego. A ja wierzę w wolny rynek (...).

Jarosław Gowin

AB: Pana poprzednicy lubili patrzeć na innowacyjność przez pryzmat małych zwinnych startupów. Z drugiej strony jak rozmawiałem z przedstawicielami dużych firm, to oni zawsze podkreślali, że rządzący zapominają o potencjale większych przedsiębiorstw. Obecnie chyba więcej nacisku kładzie się na współpracę z tymi dużymi firmami?

JG: Zdecydowanie tak. To jest nowy akcent w działaniach ministerstwa pod moim kierunkiem. Przy czym nie mam na myśli spółek skarbu państwa, bo one są trochę ociężałymi kolosami. Prawdziwy szybki wzrost mogą zapewnić firmy prywatne. Ale przede wszystkim te średnie i duże – tam widzę największy potencjał wzrostu produktywności.

AB: Tutaj chciałbym Pana zaczepić o słowo „polskie”. Bo to słowo często się pojawia w Pana programie. I rozumiem, że jest to pewien zabieg retoryczno-polityczny. Ale z drugiej strony, jak się patrzy na układ polskiego

przemysłu, to bardzo wiele firm ma kapitał zagraniczny. Na ile powinniśmy się skupiać na wyłącznie polskich firmach, które tutaj funkcjonują i mogą dać innowacyjny impuls całej gospodarce?

JG: Życzyłbym sobie, żeby najlepiej rozwijały się firmy, które są polskie w stu procentach, od struktury kapitałowej, poprzez miejsce w którym płaci się podatki. Natomiast gdy mówię o firmach polskich, to mam na myśli firmy ulokowane w Polsce, działające w Polsce, i płacące tutaj podatki. Mam przy tym świadomość, że przez ostatnie 30 lat głównym motorem wzrostu innowacyjności i wydajności były firmy zagraniczne.

Ale zasadniczo rzecz biorąc, polskie to znaczy działające na terytorium Polski. I dlatego jako minister odpowiedzialny za gospodarkę, chcę do nas ściągnąć jak najwięcej inwestycji. Nie byle jakich, tylko takich, które stanowią nową jakość i stwarzają jak najwięcej dobrze płatnych miejsc pracy.



AB: W jaki sposób powinniśmy zbudować polski przemysł 4.0, a także – z kim?

JG: Ze wszystkimi którzy chcą inwestować w Polsce. Tutaj największy problem jest z inwestycjami polskich przedsiębiorców. Wiemy doskonale, że ta skłonność do inwestowania jest niska. W moim przekonaniu, powodem jest głównie niskie zaufanie przedsiębiorców do państwa. Dlatego jednym z moich kluczowych celów jest odbudowa tego zaufania. Drugą istotną rzeczą jest też zbudowanie u przedsiębiorców poczucia, że państwo gwarantuje im stabilność warunków. Stąd moje wysiłki, żeby ograniczyć produkcję przepisów, i żeby te przepisy były jak najprostsze, i żeby nie były podatne na arbitralne interpretacje ze strony urzędów państwowych. Mówiąc krótko, chcę otoczyć biznes tym, co nazwałem tarczą prawną. Tego polskiemu biznesowi brakuje bardziej, niż zastrzyku finansowego.

”

Drugą istotną rzeczą jest też zbudowanie u przedsiębiorców poczucia, że państwo gwarantuje im stabilność warunków. Stąd moje wysiłki, żeby ograniczyć produkcję przepisów, i żeby te przepisy były jak najprostsze (...). Mówiąc krótko, chcę otoczyć biznes tym, co nazwałem tarczą prawną. Tego polskiemu biznesowi brakuje bardziej, niż zastrzyku finansowego.

Jarosław Gowin



Jarosław Gowin
wiceprezes Rady Ministrów,
minister rozwoju, pracy i technologii

Obecne stanowisko zajmuje od października 2020 r. Wcześniej w latach 2015-2020 był ministrem nauki i szkolnictwa wyższego w rządzie PiS, a od 2011 do 2013 r. ministrem sprawiedliwości w rządzie PO-PSL. W latach 2005-2007 był senatorem, a następnie posłem. Jest założycielem Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie (2003), w której pełnił funkcję rektora do 2013 r. W latach 80. był działaczem Niezależnego Zrzeszenia Studentów oraz „Solidarności”.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Jak firmy zamierzają wpisać się w plany rozwojowe rządu

Orange szuka synergii z planami rozwojowymi rządu. Podstawą jest rozbudowa infrastruktury cyfrowej koniecznej dla odbudowy i przyspieszenia gospodarczego. Ważna będzie też dekarbonizacja i przeciwdziałanie cyfrowemu wykluczeniu.



Julien Ducarroz

prezes zarządu, Orange Polska

Andrzej Bobiński: Polska gospodarka znajduje się obecnie między różnymi planami, szykowanymi przez rządzących. Czekamy, aż premier przedstawi swój „nowy ład”. W międzyczasie wicepremier odpowiedzialny za gospodarkę uruchomił coś, co nazwał polską polityką przemysłową. Chciałbym zapytać o trzy główne filary tego planu: cyfryzację, Zielony Ład i spójność społeczną. Jak Orange wpisuje się w te plany?

Julien Ducarroz: Popieramy je i działamy zgodnie z tym kierunkiem, ponieważ wyznaczają one cel, do którego również my zmierzamy. Jako duża firma i dostawca usług telekomunikacyjnych jesteśmy świadomi swoich obowiązków. Dla mnie infrastruktura cyfrowa ma kluczowe znaczenie. Co roku inwestujemy około 1,5-2 mld euro w sieci komórkowe i światłowodowe, przy czym w ostatnich latach przeważają sieci światłowodowe. Jeśli chodzi o Zielony Ład, mamy bardzo dużo do zrobienia – chcemy odgrywać wiodącą rolę w niektórych obszarach zielonej transformacji. Czujemy się również odpowiedzialni za kwestię włączenia cyfrowego, które moim zdaniem będzie jednym z najważniejszych tematów w przyszłości. Pandemia koronawirusa sprawiła, że nikt już się nie zastanawia, czy należy się łączyć cyfrowo, czy nie. Dziś wiemy, że każdy musi być podłączony.

AB: Termin „przemysł 4.0” był modny pięć lat temu. Ostatnio nie słyszę go tak często, choć cyfrowa transformacja postępuje. Czy jesteśmy w trakcie rewolucji przemysłowej?

JD: Nie będę próbował rozstrzygać, czy jesteśmy świadkami rewolucji czy ewolucji. Punkt widzenia zależy bowiem w tym wypadku od branży, jej cech charakterystycznych i konkurencyjności na rynku, a także tego, jak mocno na daną firmę czy branżę wpłynęła cyfryzacja. W czasie pandemii cyfryzacja niesamowicie przyspieszyła. Prawdopodobnie, proces naturalnego przystosowania społeczeństwa do nowych technologii skróciliśmy dzięki temu o trzy lub cztery lata. Błyskawicznie przeszliśmy z fazy wczesnego przyjmowania do masowego przyjmowania nowych rozwiązań. Teraz stoimy w obliczu kolejnego przyspieszenia, które nastąpi dzięki rozpowszechnianiu się sieci 5G i internetu rzeczy. Do tego dochodzi kwestia sztucznej inteligencji i Big Data. Połączenie tej masowej łączności, uzyskanej dzięki internetowi rzeczy, z automatyzacją, sztuczną inteligencją i sieciami prywatnymi będzie prawdziwym początkiem przemysłu 4.0.

AB: Czekaliśmy na moment, kiedy rzeczy i sprzęty domowe zaczną komunikować się między sobą. Brzmiało to jak realna wersja kre-skówwki „Jetsonowie” z lat 80., ale tak się nie stało. Czy zbliżamy się do tego momentu, czy też przyszłość będzie zupełnie inna?

JD: To, że lodówki czy piekarniki się między sobą nie komunikują, nie jest kwestią niedoskonałości technologii. Po prostu do szerszego użytku wchodzą rozwiązania, które są użyteczne i wnoszą jakąś wartość dodaną. Nie zawsze jest też tak, że im bardziej zaawansowana technologia, tym lepiej. Znam kilka przykładów firm, w których tak naprawdę nie potrzebna jest sieć 5G, bo wszystko można zrobić za pomocą sieci 4G. W ostatecznym rozrachunku nie chodzi o to, czy urządzenia komunikują się ze sobą. Ważniejsze jest to, czy ta łączność sprawia, że rzeczy i procesy stają się autonomiczne. Na przykład, automatyzacja procesów z wykorzystaniem robotów sprawia, że przemysł staje się wydajniejszy. Dzięki temu ludzie mogą robić rzeczy bardziej interesujące, bo powtarzalne czynności wykonują za nich roboty.

AB: Czy Orange stawia na zieleń? Jak ważną rolę Państwa firma ma do odegrania w rewolucji klimatycznej? Teoretycznie nie są Państwo na pierwszej linii frontu.

JD: Jesteśmy bardzo zaangażowani w ten temat i pod tym kątem przygotowujemy naszą strategię na przyszłość. W Polsce cały sektor ICT odpowiada za około 1,4 proc. emisji dwutlenku węgla. Nie jesteśmy więc głównym emitentem, ale nie jesteśmy też najmniejszym. A przesył danych – i wraz z nim wielkość emisji – rośnie non stop. Mówiąc w uproszczeniu, najwięcej dwutlenku węgla emitujemy, używając energii elektrycznej, która zasila sieć. Na pewno chcemy zwiększyć wydajność w tym aspekcie. Naszym celem jest osiągnięcie neutralności pod względem emisji dwutlenku węgla do 2040 r. Może się wydawać, że to odległa perspektywa i podajemy tę informację jedynie ze względów marketingowych. W rzeczywistości proces redukcji emisji już się zaczął – zużycie energii wynosi obecnie o 16 proc. mniej niż w 2015 r. Druga sprawa, którą się zajmujemy, to dywersyfikacja naszych źródeł energii elektrycznej – chcemy mieć więcej zielonej

energii w naszym mixie. W zeszłym roku kupiliśmy pakiet, który pokryje około 10 proc. naszego zużycia. Planujemy to zwiększyć, ale częściowo zależy to od tego, czy obecny producent energii stanie się bardziej ekologiczny.

Oprócz zużycia energii, dużym źródłem zanieczyszczeń są telefony komórkowe, które wprowadzamy na rynek. Obecnie czas użytkowania telefonu wynosi 2,5-3 lata. Według naszych obliczeń, jeśli my i nasi klienci wydłużymy czas użytkowania telefonu o rok, stopień redukcji zanieczyszczeń będzie równy usunięciu z dróg w Europie dwóch milionów samochodów. To ma ogromne znaczenie i zamierzamy się w to zaangażować.

Kolejną sprawą jest mocniejsze zaangażowanie się w recykling. W zeszłym tygodniu wprowadziliśmy na rynek nasz najnowszy modem, w całości wykonany z plastiku pochodzącego z recyklingu. Wycofujemy się z wysyłania faktur papierowych, 80 proc. naszych klientów otrzymuje je w formie elektronicznej. Dzięki temu co roku oszczędzamy 20 tys. drzew. Ponadto pomagamy naszym partnerom przy wprowadzaniu nowych rozwiązań w sferze publicznej i prywatnej. Orange jest na przykład największym dostawcą systemów zarządzania rowerami elektrycznymi w Polsce. Dużo pracy wkładamy też w inteligentne oświetlenie, które pozwala zaoszczędzić sporo energii elektrycznej w miastach.



W czasie pandemii cyfryzacja niesamowicie przyspieszyła. Prawdopodobnie, proces naturalnego przystosowania społeczeństwa do nowych technologii skróciliśmy dzięki temu o trzy lub cztery lata.

Julien Ducarroz

AB: Piątym filarem planu Jarosława Gowina jest nowe społeczeństwo. Z tego co rozumiem, chodzi o zapewnienie zestawu umiejętności cyfrowych, które pozwolą obywatelom funkcjonować w bardziej cyfrowej rzeczywistości. Pamiętam czas, kiedy firmy cyfrowe i operatorzy telekomunikacyjni byli zwiastunem czegoś nowego i ekscytującego. Później ich rola w cyfrowej gospodarce nieco się zmieniła. Kim jesteście teraz? Czy w gruncie rzeczy stajecie się usługą komunalną?

JD: Nie postrzegamy siebie w ten sposób, ponieważ nasze portfolio i sposób podejścia do klientów wykraczają poza zapewnianie łączności. Wspieramy całe cyfrowe ekosystemy i pomagamy klientom się

do nich podłączyć. Mamy poczucie, że spoczywa na nas pewna odpowiedzialność w sprawach społecznych i na tych kwestiach skupia się nasza fundacja. Obecnie zajmujemy się dwoma ważnymi tematami. Pierwszy to zapewnienie łączności z internetem wszystkim ludziom, również tym, którzy mieszkają daleko od dużych miast. Drugi obszar to pomoc ludziom z trudnościami finansowymi w zapewnieniu im dostępu do internetu. Chcemy działać nie tylko w sposób komercyjny, ale także poprzez pracę naszej fundacji, w oparciu o strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto, mamy też zamiar angażować się w edukację, kwestie tego, ile czasu dzieci i młodzież spędzają przed ekranami. Bierzemy na siebie odpowiedzialność i uczestniczymy w tego typu rozmowach.



Julien Ducarroz
prezes zarządu, Orange Polska

Kieruje Orange Polska od września 2020 r. Wcześniej przez cztery lata był prezesem Orange Moldova. W ciągu 18-letniej kariery w grupie związany był również m.in. z Orange Romania jako dyrektor strategii i CCO oraz Orange Nederland, gdzie odpowiadał za wdrażanie zarządzania wydajnością w sześciu krajach.

Zwinne przyśpieszenie

Pandemia rozpędziła transformację cyfrową IKEA. Samo przyśpieszenie nie było problemem dla grupy, jednym z największych wyzwań było odosobnienie pracowników. Teraz czas na zrównoważenie rozwoju, które przestało być wyzwaniem czy osiągnięciem – dziś jest czymś normalnym.



Jasper Brodin
prezes zarządu, Ingka Group

Andrzej Bobiński: Wiele osób mówi o nowych modelach biznesowych i przywództwa, które wyewoluowały w trudnych czasach pandemii. Czy dotyczy to także modelu biznesowego Ingka Group? Czy pandemia przyspieszyła procesy zmian, czy może jesteście na tej samej ścieżce, ale w innej rzeczywistości?

Jesper Brodin: Trudno jest oceniać historię, gdy ona się wciąż toczy. Moim zdaniem jednak nie mamy do czynienia z nowym modelem biznesowym, po prostu wszystko dzieje się szybciej. Kiedy COVID-19 pojawił się w marcu 2020 r., zaledwie około 10 proc. naszej sprzedaży w IKEA odbywało się online, a 90 proc. – w formie „cash and carry”. Wiosną blisko 80 proc. naszych sklepów było zamkniętych przez kilka tygodni. W normalnej sytuacji bylibyśmy na minusie i nasza sytuacja ekonomiczna byłaby naprawdę złą. Na szczęście udało nam się szybko przejść do sprzedaży online. Wykorzystaliśmy nasze sklepy jako centra realizacji zamówień – takie działanie było częścią naszej strategii, ale przez pandemię, weszła ona w życie o kilka lat wcześniej. Udało nam się odzyskać około 60-70 proc. naszej sprzedaży. Kiedy po wiosennym lockdownie ponownie otworzyliśmy sklepy, okazało się, że popyt przewyższył nasze oczekiwania. Zarówno podczas pierwszej, jak i podczas drugiej fali pandemii musieliśmy

dostosować się do nowej sytuacji, bo choćby wielkim wyzwaniem było zdobycie półproduktów i dostarczenie ich do naszych sklepów na czas. Tak więc, pod względem transformacji systemu sprzedaży, pandemia pomogła nam posunąć się o wiele lat do przodu w rozwoju.

AB: Wszyscy z branży detalicznej, z którymi rozmawiałem w Polsce, mówią o tym, że pandemia wymusiła na nich dużą elastyczność i nauczyła przystosowywać się do nowej sytuacji. Czy taka elastyczność jest zdrowa dla organizacji w dłuższej perspektywie?

JB: Zmieniająca się ciągle sytuacja i konieczność przystosowywania się do niej jest na pewno wyzwaniem. Dlatego tak ważne przy zarządzaniu dużą firmą są wytrwałość i wytrzymałość – i te cechy dostrzegam u niektórych przedstawicieli kadry kierowniczej w Ingka Group. Aby firma dobrze funkcjonowała, musimy nauczyć się umiejętności bycia otwartym na nowe doświadczenia, ważne jest też, byśmy okazywali sobie wrażliwość i nie ukrywali emocji. Na pewno niektórym trudno jest pracować w ciągle zmieniających się warunkach. Dla innych wyzwaniem jest izolacja. Jednak z perspektywy przywództwa widzę tu pewną szansę. W czasie pandemii zmieniliśmy się; jesteśmy znacznie bardziej elastyczni, potrafimy przystosować się do nowych



warunków. Nauczyliśmy się wielu rzeczy i ograniczyliśmy biurokrację. IKEA od lat posiada bardzo silną kulturę organizacyjną. W czasie kryzysu pewnym wyzwaniem było to, że musieliśmy działać bardzo szybko, niemal we wszystkich obszarach w jednym momencie. Ale to się udało, bo dzięki tej kulturze organizacyjnej, menadżerowie wiedzieli, że mają mandat do szybkiego podejmowania decyzji i działania. I tego właśnie od nich oczekiwaliśmy.

AB: Innym wyzwaniem naszych czasów są zmiany klimatyczne. Czy jesteśmy mądrzejsi niż na początku 2020 r.?

JB: Myślę, że to, jak próbujemy sobie radzić z pandemią, może nam pomóc w stawieniu czoła jeszcze większemu wyzwaniu, jakim są zmiany klimatu. W porównaniu z sytuacją sprzed kilku lat, wyzwania są teraz jeszcze większe. Istnieją jednak powody do optymizmu. Choćby samo to, że w debacie na ten temat rzadko już słychać pytania o to, czy ta katastrofa faktycznie nadchodzi. Częściej natomiast zastanawiamy się, co możemy z tym zrobić. I to jest pokrzepiające.

Sytuacja klimatyczna w istotny sposób wpływa na strategię naszej firmy. W ciągu ostatnich 12 miesięcy zwiększyliśmy zasób naszej wiedzy i przyspieszyliśmy nowe inwestycje. Dążymy do zrównoważonego rozwoju, który zapewni IKEA

sukces w przyszłości. To jest bardzo istotne; dla nas zrównoważony rozwój nie jest obciążeniem czy przeszkodą, tylko nowym sposobem inwestowania i tworzenia nowych, tanich produktów jutra. Staramy się obniżyć koszty i chcemy, by więcej osób było stać na nasze produkty, więc zrównoważony rozwój leży w naszej naturze.

Dążymy do tego, żeby w 2030 r. nasza firma osiągnęła neutralność klimatyczną i podejmujemy wiele działań w tym kierunku. Na bieżąco wdrażamy nowe rozwiązania w energetyce i mobilności. Będziemy też wdrażać model biznesowy zrównoważonej konsumpcji, w którym duże znaczenie będzie miał recykling opakowań i produktów.

AB: Wiele się mówi ostatnio o de-konsumpcji. To wygląda na świetny pomysł, ale nie brzmi zbyt uczciwie, gdy mówią o niej liderzy biznesu. W końcu macie Państwo udziałowców, dążycie do wypracowania zysku. Jak to wygląda z perspektywy IKEA? Pytam o to również w kontekście konieczności odbudowy gospodarki.

JB: Osobiście nie używam słowa de-konsumpcja. Słyszę głosy, że powinniśmy przestać konsumować, ale nie wierzę, że to się może wydarzyć. Część decydentów do tego namawia, ale wydaje mi się to politycznie naiwne i może wręcz prowadzić do katastrofy.

Zamiast o wyzwaniach gospodarczych w kontekście zagrożeń klimatycznych, wolę mówić o rozwiązaniach. IKEA zainwestowała w energię odnawialną w Polsce i na świecie, i to była dobra decyzja. Mamy teraz więcej energii generowanej przez wiatr i słońce, niż potrzebujemy do własnej działalności. W 2025 r. zamierzamy używać pojazdów elektrycznych w 100 proc. naszych dostaw. To nie jest dla nas wyrzeczenie, ani koszt, tylko nowy sposób działania.

W przyszłości jeszcze więcej ludzi, niż obecnie będzie chciało mieć piękny, funkcjonalny dom, choć wielu nie będzie na to stać. My chcemy im to zaoferować, dzięki rozwiązaniom, które przedłużają żywotność produktów i ułatwią ludziom korzystanie z towarów z drugiej ręki. Jestem przekonany, że wkrótce znajdziemy model konsumpcji, który będzie neutralny lub pozytywny dla klimatu.

AB: Kilka tygodni temu IKEA obchodziła swoje sześćdziesiąte urodziny w Polsce. Co Polska oznacza dziś dla IKEA? Czy za 60 lat nadal będzie tak samo ważna dla waszego globalnego biznesu jak dziś?

JB: Myślę, że IKEA nie istniałaby bez Polski. Wiele ludzi nie zna tej historii, ale kiedy firma zaczęła swoją działalność, była bojkotowana przez producentów w Szwecji. Ingvar Kamprad nawiązał wówczas kontakt z Polską i rozpoczął współpracę, która pozwoliła IKEA przetrwać pierwszy prawdziwy kryzys. Polska jest jednym z niewielu miejsc, gdzie IKEA działa na wszystkich trzech poziomach: produkcji, dystrybucji i sprzedaży. Mamy tu około 15 tys. współpracowników. Pośrednio współpracuje z nami co najmniej kolejne 75 tys. osób. W sumie to około 100 tys. osób zarabiających na modelu IKEA. Byłem w Polsce wiele razy. Polacy są narodem, który pozostaje silny w obliczu wyzwań. Widziałem w Polsce niesamowitą kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów, co w naszej firmie jest bardzo cenione.



Jasper Brodin
prezes zarządu, Ingka Group

Obecne stanowisko w IngkaGroup (wcześniej IKEA Group) zajmuje od września 2017 r. Z grupą IKEA jest związany od 1995 r. W toku kariery zawodowej pełnił funkcje m.in. asystenta Ingvara Kamprada i Andersa Dahlviga, Business Area Managera, oraz dyrektora zarządzającego ds. asortymentu i zaopatrzenia w Inter IKEA Group. Jest absolwentem studiów magisterskich inżynierii przemysłowej na Uniwersytecie Technologicznym Chamlersa w Göteborgu.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Klimat i energia

Czy transformacja może być demokratyczna, sprawiedliwa i pokojowa

Europa coraz szybciej odchodzi od paliw kopalnych. Energia z wiatru i słońca jest coraz tańsza, a społeczna świadomość katastrofalnych skutków zmian klimatu coraz większa. I to napędza transformację energetyczną. Politycy nie chcą już mówić o węglu, biznes stara się ograniczać swój wpływ na środowisko, a odbiorcy coraz częściej produkują prąd we własnych domach.

O ile dobrze już rozumiemy ekonomiczną mechanikę transformacji, to wciąż nie wiemy, jakie będą jej społeczne i polityczne skutki. Szybkie odchodzenie od paliw kopalnych grozi nie tylko wzrostem cen energii, który uderzy w uboższych odbiorców, ale też zmianą międzynarodowego układu sił. Państwa, które budowały swoją potęgę na eksporcie paliw może czekać cywilizacyjna zapaść.

PROWADZĄCY:

Robert Tomaszewski

starszy analityk ds.
energetycznych
Polityka Insight

Dominik Brodacki

analityk ds.
energetycznych
Polityka Insight

Za wcześnie na klimatyczną euforię

W drodze do osiągnięcia celu neutralności klimatycznej nie możemy pozwolić, by ktoś został z tyłu. Jeśli to zaniedbamy, wzmocnimy populistów.



Frans Timmermans
wiceprzewodniczący, Komisja Europejska

Robert Tomaszewski: Rok 2020 był dla Unii Europejskiej wyjątkowo trudny z powodu pandemii. Polityka klimatyczna napawa jednak nadzieją – USA wracają do porozumienia paryskiego, a Chiny w kwietniu opublikują plan dochodzenia do neutralności klimatycznej. Możemy być optymistami?

Frans Timmermans: Jeśli porównać naszą dzisiejszą sytuację z tą sprzed roku, mamy powody do większego optymizmu. Ponad rok temu UE wprowadziła Zielony Ład. Byliśmy w pewnym sensie osamotnieni, słyszeliśmy, że odpowiadamy zaledwie za 8-9 proc. światowych emisji. Ale od tego czasu Chiny i Japonia ogłosiły, że do 2050 r. osiągną neutralność klimatyczną, a Korea Południowa, RPA i inne kraje zadeklarowały, że będą dążyć w tym samym kierunku. Po wyborach w USA administracja Joe Bidena także zaangażowała się w działania na rzecz klimatu. Od strony politycznej to dobry znak. Nadal musimy jednak zachować realizm. Ciągłe nie weszliśmy na właściwą drogę.

RT: Wyścig klimatyczny nabiera tempa. Jakie ryzyka dla tego procesu Pan dostrzega?

FT: Główna przeszkoda ma charakter polityczny. Spójrzmy na pański kraj – biznes w Polsce już rozumie, co trzeba zrobić, ale to są zadania do wykonania.

Transformacja jest przedsięwzięciem globalnym, do tego skomplikowanym, trudnym i bolesnym. Nieraz pojawia się pokusa, by spojrzeć na górę, na którą mamy się wspinać, a ta okazuje się zbyt wysoka. Ale wtedy musimy przyjrzeć się kosztom stania w miejscu, a te są znacznie wyższe. Kluczowe pytanie brzmi, czy mamy dostatecznie dużo woli politycznej i odwagi, by zrobić to, co konieczne? Perspektywy wydają się dobre, ale koronawirus nadal wymyka się naszej kontroli. Ciągłe nie potrafimy też powiedzieć, jakie będą konsekwencje pandemii dla gospodarek. Myślę jednak, że dzięki determinacji liderów w tym roku uda się nam wiele osiągnąć.

Dominik Brodacki: Czy dyplomacja klimatyczna może być pomostem, który pomoże odbudować relacje między Unią a Stanami Zjednoczonymi?

FT: Amerykanie mają chyba całkiem poważny plan działania, zwłaszcza biorąc pod uwagę pierwsze decyzje prezydenta Bidena. Łącząc nasze wysiłki możemy osiągnąć więcej. Chiny także chcą być postrzegane jako jeden z liderów transformacji klimatycznej. Gdy rozmawiam z naszymi partnerami z Chin, mówimy o konkretnych działaniach. Kiedy ograniczycie emisje, co zamierzacie zrobić z produkcją energii z węgla, co z systemem handlu emisjami? W tych sprawach polityka wewnętrzna i polityka zagraniczna są ze sobą splecione.



RT: Widzimy, co się dzieje w USA, w Chinach, w rozwiniętych gospodarkach Azji itd. Czy w najbliższych dekadach Europa pozostanie globalnym czempionem klimatycznym?

FT: Wszystko jest w naszych rękach. Jeśli pozostaniemy zjednoczeni jako Europejczycy, jeśli utrzymamy kurs na neutralność klimatyczną w 2050 roku i wdrożymy właściwą politykę, która nas do tego doprowadzi, pozostaniemy liderem. Ale nawet jeśli tak się nie stanie, to jest wyścig na szczyt. Chodzi mi o to, że nawet jeśli ktoś inny nas pokona – Amerykanie lub ktokolwiek inny – to świetnie, zyska na tym cała planeta. Myślę jednak, że pozostaniemy liderem, bo jesteśmy o kilka kroków przed innymi. Spowolnić mogą nas tylko podziały. Znow, to kwestia polityki.

RT: Państwa członkowskie UE są podzielone co do kształtu i tempa transformacji. Kraje wschodnie w większym stopniu korzystają z paliw kopalnych, kraje zachodnie stawiają na odnawialne źródła energii. Czy te podziały wewnątrz Unii to słabość czy siła, którą można wykorzystać do przyspieszenia transformacji?

FT: Nigdy nie myślałem o tym w kategoriach podziału na Wschód i Zachód. Każde państwo członkowskie ma swoje własne wyzwania. Polska szczególnie, z racji uzależnienia od węgla. Różnice są siłą, jeśli potrafimy wykazać się solidarnością i jeśli mamy strategię, która pomoże wszystkim osiągnąć

ten sam poziom. Kraje mogą się specjalizować. Na przykład Polska mogłaby się stać pierwszorzędnym producentem wodoru. Ma też ogromny potencjał w zakresie energetyki wiatrowej na Bałtyku. Jeszcze pięć lat temu nikt o tym nie mówił.

RT: Jak transformacja energetyczna może kształtować naszą demokrację? Z jednej strony rośnie liczba prosumentów, czyli osób, które same produkują prąd. Z drugiej – pojawia się ryzyko ubóstwa energetycznego, które może napędzać populizm.

FT: Nie chodzi tylko o transformację energetyczną, kryzys klimatyczny czy kryzys bioróżnorodności. Jesteśmy w samym środku rewolucji przemysłowej, która nie ma sobie równych w historii ludzkości. Dotyka wszystkich sfer naszego życia i wraz ze sztuczną inteligencją stanowi wyzwanie dla samych fundamentów naszego człowieczeństwa. Proszę sobie tylko wyobrazić, jak głęboko wpływa to na nasz obraz samych siebie jako istot ludzkich i jakim jest wyzwaniem dla naszych wartości. Musimy obalić niektóre z mitów i przekonać społeczeństwa, że działamy w ich interesie. Dla Europy, a zwłaszcza dla Polski, fundamentalne znaczenie ma porównanie kosztów transformacji z kosztami niepodejmowania żadnych działań. Jeśli chodzi o życie ludzkie i możliwości gospodarcze, ale także koszty energii, Polska wyrządziłaby sobie ogromną krzywdę, gdyby nie wykorzystała potencjału transformacji energetycznej.

RT: Ten proces jest jednak niedemokratyczny. Czy nie obawa się Pan kosztów, jakie mogą być efektem braku kontroli demokratycznej?

FT: Kogo należy tu winić? Czy tych, którzy dokonują transformacji, czy polityków, którzy przedstawiają zupełnie nierealistyczne propozycje? Dwie rzeczy, których najbardziej obawiam się w Europie, to z jednej strony rosnąca przepaść między osobami z wyższym i niższym wykształceniem, a z drugiej – przepaść między obszarami miejskimi i wiejskimi. Nie możemy pozwolić, by ktokolwiek pozostał w tyle. Jeśli zlekceważymy te wyzwania, powstanie miejsce dla populistów.

RT: Jak transformacja wpłynie na pozycję geopolityczną Europy?

FT: Każda rewolucja przemysłowa, zwłaszcza jeśli dotyczy energii, może mieć daleko idące konsekwencje tak krajowe, jak i światowe. Powinniśmy myśleć w kategoriach długoterminowych ram geopolitycznych. Proszę sobie tylko wyobrazić, ile może wybuchnąć konfliktów, jeśli nie uporamy się z kryzysem klimatycznym. Będziemy toczyć wojny

o wodę, ponieważ będzie jej brakować, wszędzie będą susze. Pogoda stanie się całkowicie nieobliczalna, z burzami, których nie będziemy w stanie przewidzieć ani kontrolować. Mówię tylko o Europie – a co wydarzy się w Afryce lub innych miejscach? Spójrzmy na dane demograficzne: dziś Europa to około 500 mln ludzi, Afryka nieco poniżej miliarda, ale w przyszłości 2-3, a może nawet 4 mld. Wystarczy porównać te dwa kontynenty, żeby sobie wyobrazić, co znaczą te zmiany, gdy myślimy o nowym ładzie gospodarczym lub energetycznym.



Jesteśmy w samym środku rewolucji przemysłowej, która nie ma sobie równych w historii ludzkości.

Frans Timmermans



Frans Timmermans

wiceprzewodniczący, Komisja Europejska

Nadzoruje sprawy związane z Europejskim Zielonym Ładem oraz klimatem. W latach 2014-2019 był wiceprzewodniczącym Komisji, odpowiedzialnym m.in. za sprawy prawa. Przed karierą unijną był zaangażowany w politykę krajową – m.in. jako minister spraw zagranicznych Holandii (2012-2014), wcześniej minister ds. europejskich (2007-2010). W latach 1998-2007 oraz 2010-2012 był posłem do parlamentu holenderskiego. Absolwent romanistyki na Uniwersytecie im. Radbouda w Nijmegen oraz studiów podyplomowych z prawa europejskiego i literatury francuskiej na Uniwersytecie w Nancy.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Jak ograniczyć koszty transformacji

Dekarbonizacja nie może doprowadzić do pogłębienia społecznych podziałów. Musimy wymyśleć rozwiązania, które pozwolą ograniczyć koszty zmian dla osób zagrożonych ubóstwem energetycznym.



Karsten Wildberger
członek zarządu, E.ON SE

Robert Tomaszewski: Kiedy mówimy o transformacji energetycznej, nie możemy unikać pytania o to, jaki wpływ będzie miało inwestowanie w różne rodzaje technologii energetycznych. Czy odnawialne źródła energii wystarczą? Jaka może być rola gazu w okresie przejściowym? Czy może dojść do renesansu energetyki jądrowej? Dla wielu państw Unii pytanie brzmi: które źródło energii pomoże nam osiągnąć neutralność klimatyczną?

Karsten Wildberger: Pierwszym priorytetem jest rozwijanie odnawialnych źródeł energii; lądowej energii wiatrowej, morskiej energii wiatrowej oraz energii słonecznej. Poczyniliśmy już pewne postępy w tym względzie, ale uważam, że działamy zbyt wolno. Jestem przekonany, że możemy, a wręcz, że powinniśmy rozwiązać problem neutralności klimatycznej bez energii jądrowej. W Niemczech całkowicie się z niej wycofujemy. Powstaje zatem pytanie: co ją zastąpi w okresie przejściowym? Uważam, że kluczową rolę odegra gaz ziemny i jego zazielenianie. Zakładając bardzo ambitny scenariusz dla Europy na 2050 r., będzie możliwe oparcie dwóch trzecich naszego systemu energetycznego na odnawialnych źródłach energii produkowanych lokalnie.

RT: Produkcja energii w Unii staje się coraz bardziej zdecentralizowana. Jesteśmy w stanie produkować energię elektryczną w naszych gospodarstwach domowych, na przykład za pomocą paneli fotowoltaicznych. Jak ta nowa rzeczywistość zmieni pozycję dużych koncernów?

KW: Każda zmiana systemu i technologii wywiera presję na sektory rynkowe, zwłaszcza te o ugruntowanej pozycji. Firmy muszą znaleźć właściwe odpowiedzi dla swojego modelu biznesowego. E.ON stoi przed takim samym wyzwaniem, jak każda inna firma energetyczna. My znaleźliśmy naszą odpowiedź w ciągu ostatnich pięciu lat. Nie tylko wyodrębniliśmy konwencjonalne wytwarzanie energii, ale koncentrujemy się na zdecentralizowanym modelu systemu energetycznego oraz na tym, co nazywamy rozwiązaniami dla klientów. Decentralizacja jest dla nas wielkim wyzwaniem – nasze sieci dystrybucyjne będą musiały zarządzać systemem z milionami zdecentralizowanych, nieciągłych aktywów. Będziemy musieli intensywnie inwestować w sieci, by stawały się one coraz bardziej inteligentne. Z perspektywy biznesowej oznacza to wiele możliwości rozwoju, ale także spore koszty.

Ciekawym biznesowo obszarem jest elektromobilność. Za dziesięć lat po Europie jeździć będą miliony samochodów elektrycznych, napędzanych zieloną energią. Potrzebna będzie więc cała infrastruktura do ładowania tych samochodów, i wokół niej powstaną nowe modele biznesowe. Ta branża akurat nie specjalizuje się w opracowywaniu nowych modeli biznesowych i zarabianiu na tym pieniędzy, ale możliwości są tu ogromne. Innym przykładem jest sektor grzewczy, w którym wprowadza się czystsze rozwiązania. My robimy to z dużym powodzeniem w Polsce – urządzenia węglowe zastępujemy urządzeniami gazowymi. Jest to rynek, który daje duże możliwości.

RT: Przez lata wiele firm energetycznych w Europie wzbogaciło się na sprzedaży paliw kopalnych lub wykorzystywaniu ich do produkcji energii elektrycznej czy ciepła. Czy powinny one ponosić koszty zamknięcia kopalń i elektrowni? Czy też koszty te powinny być dzielone, ponieważ firmy te często były własnością państw?

KW: Jeśli spojrzeć na to z perspektywy biznesowej, wiele starszych technologii zniknie z powodu sił rynkowych. Każdy inwestor będzie opierał swoje decyzje na uwarunkowaniach rynkowych. Siły rynkowe mogłyby być bardzo dobrym instrumentem do przeprowadzenia transformacji. Pojawia się jednak pytanie, czy chcemy ten proces powstrzymać z powodów politycznych lub

społecznych. Jeżeli tak, to musimy być ostrożni, ponieważ stawką jest coś bardzo ważnego: wiarygodność i zaufanie między biznesem, a państwem. Kiedy inwestorzy inwestują pieniądze, ważne jest, aby mieli pewność, że umowy, które podpisują, są rzeczywiście coś warte. Zawsze może się zdarzyć, że jakaś inwestycja nie powiedzie się z powodów rynkowych, z tym każdy musi się liczyć. Jednak kiedy cały proces jest wymuszony przez państwo, to rząd musi znaleźć sposób, żeby te inwestycje chronić. Inaczej uderzy to w tak ważną dla inwestorów stabilność i wiarygodność danego państwa.

RT: Dla zwykłych ludzi wzrost cen energii jest nieuniknioną częścią transformacji energetycznej, która może zwiększyć ryzyko ubóstwa energetycznego. Jak firmy powinny sobie z tym poradzić?

KW: Jest absolutnie konieczne, aby transformacja energetyczna nie pogłębiała podziałów społecznych. My jako firmy traktujemy to bardzo poważnie, polityka musi do tego podejść w ten sam sposób. Trzeba pamiętać o tym, że ceny energii w różnych krajach Europy są różne. Najwięcej płaci się w Niemczech, gdzie niemal 60 proc. ceny prądu stanowią podatki i opłaty. Ceny te nie wynikają więc wprost z kosztów produkcji, tylko są pewnym konstruktem, z wbudowanym do niego systemem opłat.



Nie jest powiedziane, że w związku z transformacją energetyczną ceny energii na dłuższą metę będą musiały dodatkowo wzrosnąć. Po zakończeniu inwestycji, sama produkcja energii z wiatru czy słońca będzie przecież bardzo tania. Natomiast w fazie przejściowej, gdy koszty inwestycji są przenoszone na społeczeństwo, musimy pomyśleć o narzędziach, które pomogą odciążyć finansowo tych, których na to nie stać.

Na koniec tego wątku chciałbym jeszcze wspomnieć o bardzo ważnej kwestii w procesie transformacji energetycznej, czyli o efektywności. Musimy się zastanowić, jak możemy oszczędzać i zużywać mniej energii, stosując bardziej efektywne energetycznie technologie.

RT: Jednym z najistotniejszych aspektów transformacji będzie zwiększona łączność między konsumentami, producentami, dystrybutorami i innymi segmentami rynku. Jak chronić dane osobowe w tym połączonym ze sobą świecie?

KW: Aby nowy system energetyczny działał, musi być inteligentny, musi wykorzystywać dane do sterowania aktywami i łączenia strony wytwórczej i popytowej. W Europie, gdzie obowiązuje RODO, dane osobowe chronione są wyjątkowo dobrze, a każda firma traktuje tę kwestię bardzo poważnie. Musimy jednak pamiętać, że są różne rodzaje danych; niektóre są bardziej, a niektóre mniej wrażliwe. Jeśli posiadam inteligentny licznik i udostępniam mu dane, żeby mój elektryczny samochód naładował się w nocy, gdy wieje silny wiatr, nie muszę tam podawać mojej daty urodzenia czy informacji bankowych. Podaję dane mniej wrażliwe. Zresztą, firmy produkujące inteligentne liczniki dbają o to, by wszystkie dane, które zostaną do nich wprowadzone, były skutecznie chronione.

Na pewno ochrona prywatności jest sprawą kluczową. W tym przypadku nie jest to jednak problem, który może stanąć na drodze rozwoju technologii.



Karsten Wildberger
członek zarządu, E.ON SE

Obecne stanowisko zajmuje od 2016 r. Odpowiada za rozwiązania dla konsumentów i handlu detalicznego, rynki energii, marketing oraz transformację cyfrową i usługi IT. W toku kariery zawodowej był związany m.in. z Boston Consulting Group jako partner i dyrektor zarządzający, a także z firmami z sektora ICT, w tym T-Mobile (2003-2006) oraz Vodafone Romania jako członek zarządu (2006-2011). Doktor fizyki teoretycznej Uniwersytetu w Akwizgranie, uzyskał również tytuł MBA w INSEAD Business School w Fontainebleau we Francji.

Dekarbonizacja z ludzką twarzą

Transformacja energetyczna wymaga wrażliwości społecznej. Potrzebne są kompleksowe rozwiązania, oparte na wiedzy o tym, jakie inwestycje są możliwe i jakie są oczekiwania pracowników.



Izabela Zygmunt

Polska Zielona Sieć, CEE Bankwatch Network



Alicja Messersmidt

przewodnicząca, związki zawodowe Grupy ZE PAK



Małgorzata Kasprzak

analityczka, Ember

Robert Tomaszewski: W debacie o transformacji energetycznej skupiamy się na ekonomicznych konsekwencjach zmiany, spychając kwestie społeczne na dalszy plan. Pytanie, czy transformacja może zostać przeprowadzona z ludzką twarzą, jest jednak równie ważne. Jak w transformacji energetycznej uniknąć błędów, które popełniliśmy przy transformacji gospodarki w 1989 r.?

Izabela Zygmunt: Podstawowa różnica polega na tym, że to co wydarzyło się wtedy w Polsce, było przeprowadzone bez głębszego przygotowania i przemyślenia społecznych i gospodarczych skutków. Najbardziej negatywne konsekwencje miała nagle i nieprzygotowana likwidacja wielu miejsc pracy w kilku podobnych do siebie sektorach,

co w wielu przypadkach oznaczało utratę dochodów całych społeczności czy dzielnic. Obecnie, mając w świadomości konieczność zamykania kopalni, musimy dbać o to, żeby nie zostawić ludzi samym sobie. Potrzebujemy kompleksowych rozwiązań, opartych na dokładnej wiedzy o tym, jakie inwestycje są możliwe i jakie są oczekiwania samych pracowników. To nie może być po prostu rzucenie jakiejś pomocy finansowej; wiemy, że taki proces nie zadziała.

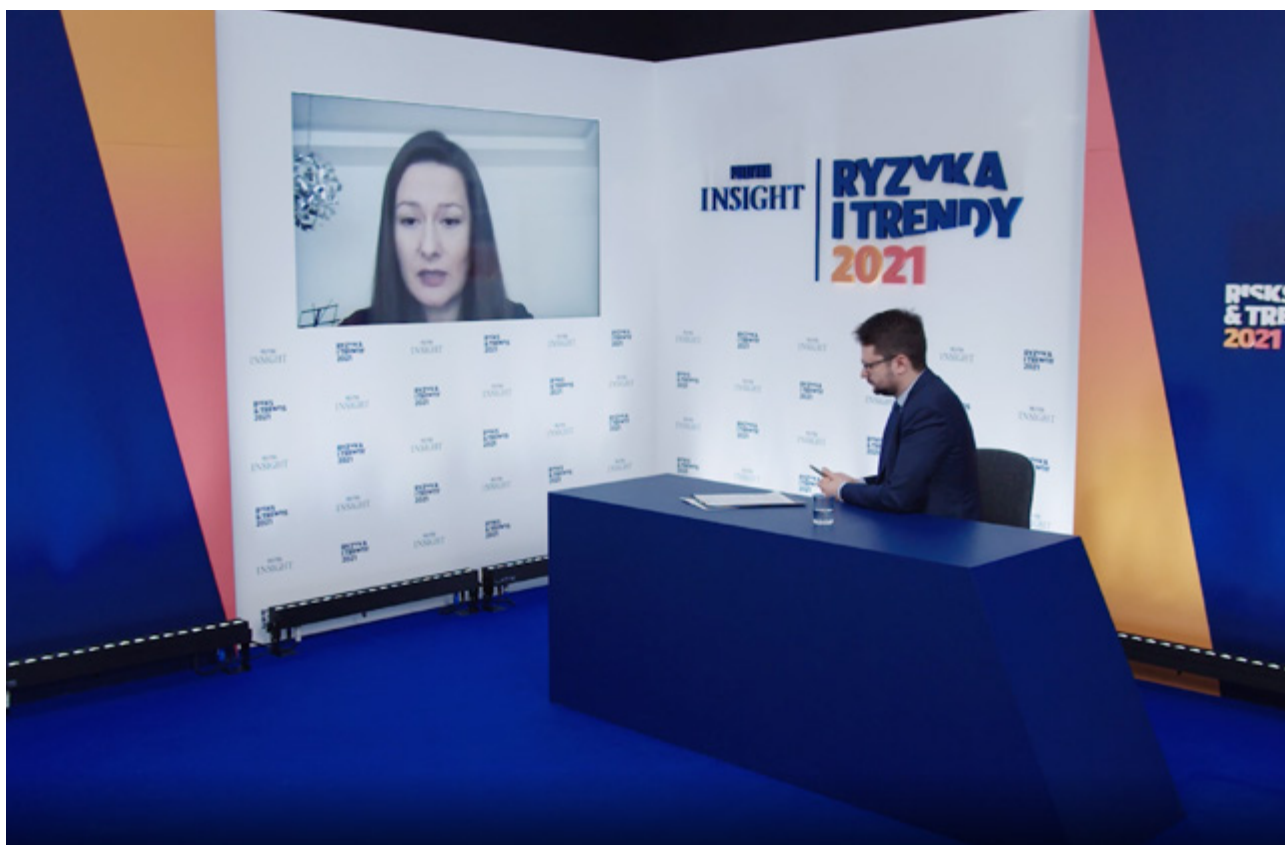
RT: Jak sprawić, żeby polityka społeczna uzupełniała politykę energetyczną? Chodzi mi o to, żeby w efekcie potencjalne pole wykluczenia ze względu na zmieniającą się sytuację energetyczną, było jak najwęższe.

”

Zacznijmy od tego, że jeżeli martwimy się o ubóstwo energetyczne i ceny energii w Polsce, to powinniśmy dążyć do tego żeby od węgla odejść jak najszybciej. Polska ma bowiem najdroższą energię w Europie właśnie z tego powodu, że mamy największy udział węgla w miksie energetycznym.

Izabela Zygmunt

IZ: Zacznijmy od tego, że jeżeli martwimy się o ubóstwo energetyczne i ceny energii w Polsce, to powinniśmy dążyć do tego żeby od węgla odejść jak najszybciej. Polska ma bowiem najdroższą energię w Europie właśnie z tego powodu, że mamy największy udział węgla w miksie energetycznym. Druga rzecz to ubóstwo energetyczne w sferze cieplnej. Tutaj rozwiązaniem jest wdrażanie na serio programu „Czyste Powietrze”. A trzecia rzecz, może mniej oczywista, to jest odblokowanie dla konsumentów energii możliwości produkowania energii, nie tylko na własne potrzeby, ale też na sprzedaż. Ta możliwość powinna być dostępna dla wszystkich, niezależnie od tego, czy ktoś jest właścicielem domu jednorodzinnego czy nie. Powinny być wprowadzone mechanizmy, które umożliwiają każdej osobie zaangażowanie się w ten proces.





Jeśli Polska nie zrobi szybkiego zwrotu w stronę dekarbonizacji i inwestowania w tańsze technologie wiatrowe i słoneczne, znajdziemy się w sytuacji bez wyjścia.

Małgorzata Kasprzak

RT: Jak ta transformacja wygląda z punktu widzenia pracownika? Czy ona ma szansę mieć ludzką twarz?

Alicja Messerszmidt: Na początku chciałam podkreślić, że węgiel brunatny bardzo się różni od węgla kamiennego. W sektorze węgla kamiennego pracownicy zawsze mieli uprzywilejowane pozycje. Z górnikami ze Śląska wszyscy bardzo się liczą. My zaś nigdy nie mogliśmy się z nimi porównywać i brak tej równowagi odczuwaliśmy od zawsze.

Bez pomocy państwa zagłębie konińsko-turkowskie, w którym znajduje się nasza kopalnia, stanie się regionem ludzi bezrobotnych. Już dzisiaj stopa bezrobocia kształtuje się w Koninie na poziomie 7 proc. i ona będzie rosła, ponieważ będą zamykane kolejne odkrywki. Szacujemy, że w Grupie Kapitałowej ZE PAK pracę straci ok. 6,5 tys. pracowników. Jeśli przyjmiemy, że pracownik utrzymuje średnio trzech członków rodziny, to bez środków do życia zostanie około 26 tys. osób. Należy też pamiętać, że jedno miejsce pracy w górnictwie generuje 6 innych miejsc w innych sektorach. Uważam, że rząd nie do końca zdaje sobie sprawę z tego, co może się w tym regionie wydarzyć.

Naszym regionem powinni się zainteresować w pierwszej kolejności parlamentarzyści, rząd i lokalni samorządowcy. Parlamentarzyści powinni uchwalić ustawy, które zagwarantują pracownikom branży węgla brunatnego przywileje takie jak w węglu kamiennym. Rząd – zrealizować ustawy i umożliwić górnikom odejście na emerytury górnicze. Natomiast samorządy powinny zadbać o inwestorów, którzy stworzą nowe miejsca pracy.

RT: Ceny uprawnień do emisji rosły gwałtownie, niedawno osiągnęły rekordowe poziomy 35 euro za tonę dwutlenku węgla. To sprawia, że energetyka węglowa musi albo zredukować godziny pracy elektrowni opalanych tym paliwem, albo je zamykać. Jak to przełoży się na ceny prądu w tych kolejnych latach?

Małgorzata Kasprzak: Polska ma najwyższy udział węgla w produkcji energii elektrycznej w Europie. Dlatego rosnące ceny uprawnień do emisji CO₂ najbardziej dotkną właśnie nas. Na pewno może to oznaczać utratę konkurencyjności energochłonnych biznesów na terenie Polski. Już teraz widzimy przykłady; kilka miesięcy temu Arcelor-Mittal ogłosił zamknięcie części surowcowej krakowskiej huty, podając jako powód właśnie wysokie koszty energii i opłaty w ramach rynku mocy. Nadchodząca reforma EU ETS może wywindować cele emisji CO₂ jeszcze bardziej. Dla biznesów, które już teraz balansują na granicy opłacalności, perspektywa wyższych cen energii może oznaczać zakończenie działalności. Wyższe ceny prądu mogą mieć też widoczne skutki społeczne. W Polsce półtora miliona osób żyje w skrajnym ubóstwie. I dla każdego gospodarstwa, gdzie czeka się od pierwszego do pierwszego, wyższe ceny prądu mogą przełożyć się na poważniejsze dylematy. Na przykład taki, czy pod koniec miesiąca kupić jedzenie, czy opłacić rachunki. Trzeba więc pamiętać zarówno o 1,3 mln osób, które są zatrudnione w przemyśle energochłonnych, jak i o osobach żyjących w ubóstwie.

Jeśli Polska nie zrobi szybkiego zwrotu w stronę dekarbonizacji i inwestowania w tańsze technologie wiatrowe i słoneczne, znajdziemy się w sytuacji bez wyjścia.



RT: Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin jest największą prywatną spółką, produkującą energię z węgla brunatnego. Jego funkcjonowanie ma ogromny wpływ na szereg małych miejscowości, które żyją z tego, że ten pracodawca jest w regionie. Jaką ofertę można byłoby stworzyć dla ich mieszkańców, żeby region nie stracił możliwości dalszego rozwoju?

AM: Budżety tych gmin w głównej mierze opierają się na podatkach, które kopalnia odprowadzała, ponieważ prowadziła tam działalność górniczą. Wielu mieszkańców znalazło zatrudnienie w grupie kapitałowej ZE PAK, co jeszcze bardziej odzwierciedla skalę problemu, z jakimi te gminy będą musiały się zmierzyć po zakończeniu działalności kopalni. Ich burmistrzowie i wójtowie powinni pamiętać, żeby przynajmniej jakąś część zwolnionych ludzi próbować zatrudnić u siebie w gminach.

RT: Czy Polska powinna szukać swojej drogi odejścia od węgla i paliw kopalnych, czy też podpatrzyć w jaki sposób zrobiły to inne, bardziej zaawansowane gospodarki na zachodzie?

MK: Są trzy główne czynniki które łączą większość przykładów efektywnej transformacji. Pierwszy to ambicja. Drugi – stabilna wizja transformacji. Trzeci – proste otoczenie regulacyjne. W Polsce niestety nie możemy mówić o stabilnej wizji transformacji,

ponieważ naszym dokumentom strategicznym jest bliżej do fantastyki niż do podręcznika. Dotychczasowe działania przypominają z kolei bardziej zlepek chaotycznych myśli, niż spójną i dobrze zaplanowaną wizję transformacji. Również zmieniające się otoczenie regulacyjne nie jest pomocne, bo zwiększają się koszty ryzyka kredytowego.

Najlepsze programy, które w znaczny sposób przyczyniły się do wzrostu mocy zainstalowanej z OZE, wyróżnia prostota. Na przykład program Mój Prąd doprowadził do prawdziwego boomu jeśli chodzi o fotowoltaikę w Polsce w ostatnim roku. I nie ma wątpliwości, że im prostsze i bardziej przejrzyste przepisy, tym łatwiej jest przekonywać do inwestycji w OZE.

”

(...) im prostsze i bardziej przejrzyste przepisy, tym łatwiej jest przekonywać do inwestycji w OZE.

Małgorzata Kasprzak



Izabela Zygmunt

Polska Zielona Sieć, CEE Bankwatch Network

Polska aktywistka ekologiczna. Z Bankwatch jest związana od września 2016 r., zajmuje się tam transformacją energetyczną. Wcześniej pracowała m.in. jako urzędniczka w instytucjach unijnych oraz tłumaczka. Posiada tytuły magistra w dziedzinach literatury angielskiej i stosunków międzynarodowych.



Alicja Messerszmidt

przewodnicząca, związki zawodowe Grupy ZE PAK

Przewodnicząca Międzyzakładowego Związku Zawodowego Pracowników Inżynieryjno-Technicznych „Kadra” w Kopalni Węgla Brunatnego „Konin”. W kopalni pracuje od 1976 r., a członkinią związku została na początku lat 90. Pełni też funkcję wiceprzewodniczącej Sekcji Węgla Brunatnego w PZZ „Kadra” w Katowicach. Absolwentka Technikum Górniczego w Koninie.



Małgorzata Kasprzak

analityczka, Ember

Analityczka specjalizująca się w polskiej energetyce i emisjach metanu kopalnianego. Autorka raportu „Drugi Bełchatów” o emisji metanu z polskich kopalń. Absolwentka Uniwersytetu Oksfordzkiego.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ

Finanse

Czy banki powiedziały ostatnie słowo

Banki stoją obecnie na krawędzi największego kryzysu w swojej historii. Konkurencja ze strony technologicznych firm finansowych oraz internetowych gigantów to dla banków nowy nieznany świat. A to wszystko w sytuacji zerowych stóp procentowych i narastających obciążeń regulacyjnych.

Banki muszą się dostosować albo zostaną zepchnięte na krawędź sektora. Pozostaje kluczowe pytanie – jak? Czy wystarczy być innowacyjnym? Czy muszą nastawić się na rywalizację i ochronę poprzez regulacje, czy raczej postawić na otwartość i budowanie synergii, dzieląc się rynkiem i zyskami?

PROWADZĄCY:

Adam Czerniak
główny ekonomista,
dyrektor ds. badań
Polityka Insight

Piotr Sobolewski
starszy analityk ds.
sektora finansowego
Polityka Insight

Pochwała otwartości

Banki zaczynają dostrzegać korzyści z udostępniania danych swoich klientów podmiotom trzecim. Sukces tej strategii zależy od regulatorów, którzy muszą zapewnić bezpieczeństwo i równe warunki konkurencji.



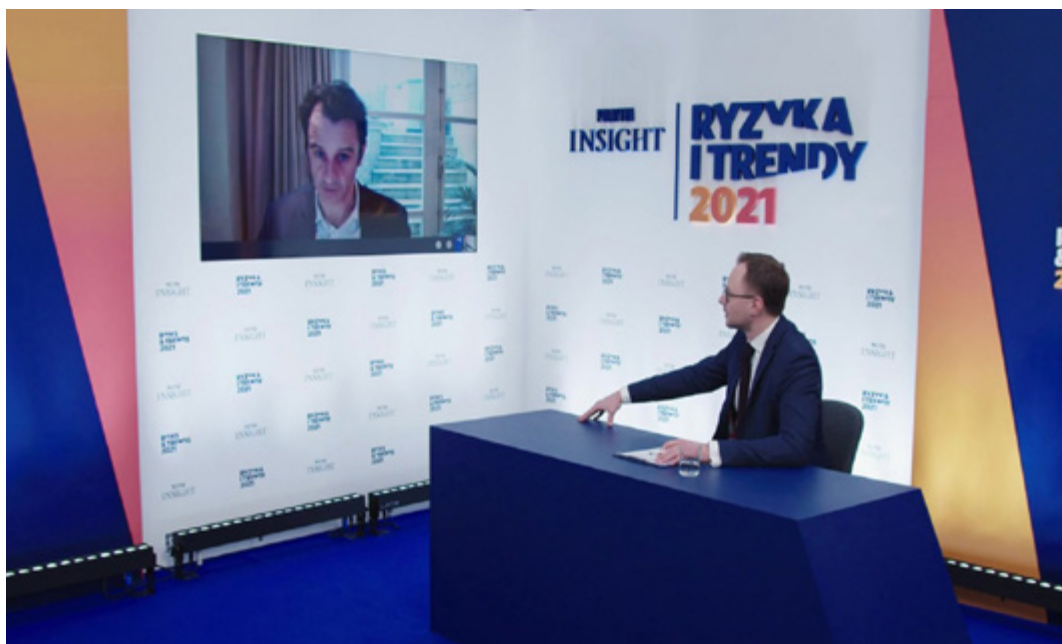
Antony Cahill
dyrektor zarządzający regionem
Europy Kontynentalnej, Visa

Adam Czerniak: Otwarta bankowość to najnowszy trend, który jest bardziej popularny w krajach Europy Zachodniej niż w Polsce. Czym ona jest?

Antony Cahill: Otwarta bankowość powstała w wyniku kilku wydarzeń, które miały miejsce w ciągu ostatnich pięciu lat. Jednym z nich były zmiany w środowisku regulacyjnym, w kwestii możliwości dostępu do danych klientów i ich wykorzystania przez zaufaną stronę trzecią. Dzięki temu konsumenci mogą udzielać zewnętrznym podmiotom pozwolenia na dostęp i wykorzystanie ich osobistych danych finansowych. To może służyć do celów sprawozdawczych, ale też umożliwia firmom zewnętrznym inicjowanie transakcji. Z technicznego punktu widzenia odbywa się to za pośrednictwem tak zwanych API. W najprostszej ujęciu, umożliwiają one stronom trzecim dostęp do danych dotyczących konsumentów, przechowywanych przez instytucje takie jak banki.

ACz: We współczesnym świecie dane są jednym z najcenniejszych aktywów. Dlaczego więc banki otwierają się na zewnętrzne otoczenie?

AC: Myślę, że są dwa istotne powody. Z jednej strony mamy do czynienia z wymogiem regulacyjnym. Banki zostały zobowiązane do udostępniania swoich danych na zewnątrz poprzez API. Z drugiej strony, banki interesują się tym tematem również z własnej inicjatywy. Początkowo, w przypadku bankowców, dominowało przekonanie, że udostępnianie danych nie będzie korzystne. To jest całkiem zrozumiałe. Pracowałem w bankowości przez 22 lata, zanim dołączyłem do Visa, więc sam przeszedłem tę drogę. Kiedy po raz pierwszy zaczęło powstawać środowisko otwartej bankowości, byłem w Australii, i bardzo głęboko zastanawiałem się nad tym tematem. Jednak ten defensywny sposób myślenia jest coraz mniej popularny. Coraz częściej widzimy instytucje, w których kierownictwo dochodzi do wniosku, że udostępnianie danych może stwarzać nowe okazje. Można bowiem, dzięki wykorzystaniu różnych danych, oferować klientom lepsze produkty i usługi. Może to wyglądać na przykład tak, że przedstawiciel banku – dzięki dostępowi do danych – zauważy, że jego klient korzysta z danej usługi w innej instytucji i zaproponuje mu zmianę, czy przejście na tę samą usługę, oferowaną przez jego bank.



ACz: W dzisiejszych czasach regulatorzy są swego rodzaju animatorami rynku; decydują, kto wchodzi na rynek i ustalają panujące na nim zasady. Czy istnieje ryzyko, że sektor bankowy, z pomocą regulatorów, będzie się chronił tak, że otwarta bankowość stanie się tylko PR-owym sloganem?

AC: Instytucje regulujące mają tu naprawdę ważną rolę do odegrania. Weźmy jako przykład Polskę. Jedną z rzeczy, które zrobiły na mnie wrażenie, gdy dołączyłem do Visa, było to, jak bardzo innowacyjne są polskie banki w porównaniu z wieloma bankami w Europie. Na przykład, posiadają najwyższej klasy aplikacje mobilne. Są dużymi podmiotami, mają znaczące bilanse, dysponują naprawdę dobrą ofertą dla klientów, z którymi łączą ich dobre relacje i wysoki poziom zaufania. Mogą się więc pochwalić wieloma mocnymi stronami. Wraz z pojawieniem się otwartej bankowości i fintechów, musimy zagwarantować, że nowe podmioty będą spełniały podobne do banków standardy. W przeciwnym razie powstaną nierówne warunki konkurencji, a gracze będą potencjalnie udostępniać infrastrukturę innym, nie uzyskując z tego tytułu odpowiednich zysków. Tak więc, z jed-

nej strony, organy regulacyjne muszą znaleźć takie rozwiązania, które stworzą warunki umożliwiające wejście na rynek nowym podmiotom. Zawsze dobrze jest mieć konkurencję. W Visa bardzo cenimy sobie relacje, jakie mamy ze wszystkimi naszymi klientami, ale mimo to zachęcamy ich do konkurencji. Dzięki niej każdy może poprawić swoje działania. System płatniczy musi stale ewoluować. Ponieważ w całej Europie nadal niemal połowa wszystkich transakcji konsumenckich dokonywana jest w gotówce, ekosystem płatności ma ogromne możliwości dalszego rozwoju. Na wielu rynkach obserwowaliśmy, jak pojawienie się nowych konkurentów sprawiło, że istniejący gracze podnieśli swoje standardy i udoskonalili oferty.

Z drugiej strony, tradycyjni gracze chcą mieć gwarancję, że zasady konkurencji będą uczciwe.

W poszukiwaniu tej równowagi organy regulacyjne z pewnością wypracują odpowiednie ramy, które w ostatecznym rozrachunku przyniosą korzyść zarówno dla konsumentów, jak i dla całego systemu. Podsumowując, organy regulacyjne muszą zapewnić integralność, bezpieczeństwo, odporność i zaufanie do systemu płatniczego, a więc elementy leżące u podstaw naszej działalności.

ACz: Powiedział Pan, że banki będą się dostosowywać do nowych realiów. W jaki sposób?

AC: Banki nadal oferują klientom osobiste podejście. W tym zakresie mogą rozwijać swoją ofertę, dzięki personalizacji i wykorzystywaniu danych konsumenta, tak aby lepiej go poznać. Dla wielu osób zaciągnięcie kredytu hipotecznego lub pożyczki na działalność gospodarczą jest dość emocjonalną sprawą. Często nadal chcą spotkać się i porozmawiać z przedstawicielem banku, któremu mogą zaufać. Niekoniecznie musi to być jednak spotkanie twarzą w twarz; może to być na przykład rozmowa wideo. Wiele banków zastanawia się, jak w przyszłości będzie wyglądać ich sieć stacjonarna. Obecnie wiele oddziałów nadal jest wykorzystywanych m.in. do obsługi gotówki. Ale można zadać pytanie: czy to naprawdę jest wartość dodana w kontekście relacji z klientem? Prawdopodobnie wiele oddziałów w niedalekiej przyszłości zacznie się skupiać na doradztwie – klienci będą tam mogli zasięgnąć porady i porozmawiać, co będzie stanowiło prawdziwą wartość dodaną. Placówki te będą też coraz częściej wyposażone w sprzęt wideo, co umożliwi prowadzenie wideo-rozmowy z klientem, który nie będzie musiał w tym celu wychodzić z domu.

Banki coraz częściej zastanawiają się, jak zaprojektować produkty i usługi, tak aby nadały się za cyfrową rewolucją. Z własnego doświadczenia bankowego mogę powiedzieć, że wiele produktów nie było projektowanych z myślą o tym, żeby maksymalnie ułatwić klientom podanie potrzebnych informacji, na przykład za pośrednictwem formularza. Dotychczas zresztą formularze te były projektowane z myślą o tradycyjnej formie papierowej. W erze cyfrowej cały ten proces może zostać przeniesiony na ekran telefonu komórkowego, co otworzy bankom możliwość sięgnięcia do zaufanych źródeł danych. Ponadto nie trzeba będzie prosić klienta o podawanie tych samych informacji dwa lub trzy razy, czego wymagało wiele produktów papierowych. Banki bardzo intensywnie myślą o tym, jak skutecznie zaadaptować się do cyfrowego świata i szybko dostosowywać się do zewnętrznych warunków rynkowych. Te zmiany pozwolą im nie tylko zachować obecną pozycję, ale także odnieść sukces w przyszłości.



Antony Cahill
dyrektor zarządzający regionem
Europy Kontynentalnej, Visa

Od listopada 2018 r. odpowiada za rozwój działalności Visa w 35 krajach Europy kontynentalnej. W ciągu ponad 20-letniej kariery w bankowości i usługach finansowych pełnił funkcje kierownicze i strategiczne w obszarze produktów, a także w bankowości detalicznej, korporacyjnej, instytucjonalnej i biznesowej. W przeszłości był związany m.in. z National Australia Bank oraz z Australia and New Zealand Banking Group. Absolwent Uniwersytetu Loughborough oraz programu MBA na Australian Graduate School of Management.

Szukając sojuszy

Tradycyjne banki zmagają się z nową konkurencją: fintechami, bigtechami i challenger bankami. Aby przetrwać, muszą się zmieniać, m.in. nawiązywać lepsze relacje z klientami, którzy kontaktują się z bankiem wyłącznie przez internet.



Leszek Skiba
prezes zarządu, Bank Pekao

Piotr Sobolewski: Chciałbym, żebyśmy zaczęli naszą rozmowę od podsumowania kondycji branży. Jakie są dziś główne obawy, które pojawiają się w głowie prezesa dużego banku komercyjnego w Polsce?

Leszek Skiba: Rzeczywiście, przed sektorem bankowym stoi dzisiaj wiele wyzwań. Oczywiście czekamy na koniec pandemii. Czekamy też na moment, w którym wróci wzrost gospodarczy, a wraz z nim popyt na produkty kredytowe. A ten popyt jest słabszy zwłaszcza w przypadku firm, które czekają na moment w którym będą mogły zainwestować i zaryzykować, i będą widziały przed sobą pozytywną perspektywę gospodarczą. Ale w branży jest również bardzo dużo innych problemów. Szczególnie w Polsce, istotnym obciążeniem dla sektora są kredyty frankowe. Ciągłe bowiem istnieje tu zagrożenie potencjalnych dużych strat, wynikających ze spraw sądowych. Mogą rzutować one na wyniki sektora, a samo to zagrożenie wpływa na to, w jaki sposób banki myślą o swojej przyszłości. Bo jest to obciążenie, które również ogranicza możliwość konsolidacji sektora bankowego.

PS: Jeszcze innym wyzwaniem dla banków są bezprecedensowo niskie stopy procentowe, które w strefie euro są na ujemnych poziomach. Europa Zachodnia przez wiele lat zdążyła się do tego przyzwyczaić. W Polsce jest to zjawisko

dość nowe. Jak polskie banki mogą się do tego przyzwyczaić?

LS: Po pierwsze, muszą trzymać koszty w ryzach. I to oznacza pytanie na przykład o to, ile działających oddziałów będą chciały utrzymywać. Szczególnie widzimy to teraz, kiedy klienci przechodzą na kanały zdalne, korzystają z aplikacji oraz z możliwości rozmowy poprzez call center, a w mniejszym stopniu odwiedzają oddziały. Dla banków oznacza to pytanie, w jaki sposób zrobić optymalizację kosztową. Drugi element to jest oczywiście konsolidacja. Hiszpania, która charakteryzowała się dużym rozdrobnieniem, przeszła w ciągu kilku lat po kryzysie proces konsolidacji. Ponieważ kosztem dla sektora bankowego jest nie tylko sieć ale również siedziba, to w kolejnych miesiącach i latach banków, a co za tym idzie, również ich siedzib, będzie mniej. Kolejną rzeczą są oczywiście wydatki na IT. Ale tu też odpowiedzią może być konsolidacja, która potencjalnie zmniejszy wydatki na transformację cyfrową. Wróci też cała dyskusja o darmowej bankowości, a konkretnie o tym, że ten okres się skończył. Oznacza to, że banki zaczną wprowadzać opłaty i prowizje, zwłaszcza za usługi deficytowe z ich punktu widzenia, jak chociażby obsługa gotówki. Banki rywalizują z innymi nowoczesnymi podmiotami typu Revolut, który wprowadza bankowość abonamentową. Dlatego wprowadzanie nowych opłat to też jest zapewne coś, co nas czeka.

PS: Pandemia w istotny sposób wpłynęła na wyniki banków, ale stworzyła też nowe okazje, choćby przyspieszenie cyfryzacji procesów. W ciągu kilku miesięcy praktycznie standardem w branży stało się zdalne podpisywanie umów, potwierdzanie tożsamości online, zakładanie kont na selfie czy pożyczki na klik. Skoro dało się wprowadzić te udogodnienia w trakcie pandemii tak szybko, to dlaczego banki wcześniej z tym zwlekały?

LS: Po pierwsze, jeżeli zastanowimy się, co jest głównym źródłem akwizycji, czyli pozyskiwania nowych klientów to w gruncie rzeczy niezmiennie odbywa się to przy okazji wizyt w oddziałach. I to jest istotne wyzwanie dla sektora bankowego. Bo jeżeli wprowadzamy aplikacje umożliwiające klientom niepojawienie się w oddziale, to w gruncie rzeczy tracimy okazję, żeby ich spotkać. Banki muszą dopiero nauczyć się kontaktu z klientem na kanałach zdalnych. I myślę, że wcześniej specjalnie był zachowany ten mechanizm, żeby przy okazji udzielania kredytu, zapraszać klienta do oddziału, bo możliwość zobaczenia, spotkania go była uznawana za swego rodzaju korzyść. Dlatego nie było presji na

wprowadzanie mechanizmów zdalnych. Po drugie, banki, a zwłaszcza duże banki, mają zawsze dużo do zrobienia, pod kątem usprawnień informatycznych. I myślę, że akurat zdalne podpisywanie umów nie było traktowane priorytetowo. Bo na liście celów do zrealizowania zwykle ważniejsze było zrobienie nowej aplikacji, usprawnienie procesu kredytowego czy usprawnienie CRM, by lepiej oceniać i opisywać klientów, by następnie dostarczać im jak najbardziej pasujące do ich potrzeb produkty.

PS: Czy po tych wdrożeniach technologicznych banki są lepiej przygotowane do konkurencji z fintechami, które wchodzą i będą wchodzić na rynek? Jesteście w stanie z nimi walczyć?

LS: Myślę, że tak. Duże banki mają spore budżety informatyczne i mogą próbować uzyskiwać efekt synergii z fintechami, a nie z nimi walczyć. Jako Pekao podjęliśmy na przykład ostatnio współpracę z Krajowym Integratorem Płatności, czyli firmą, która oferuje usługę płatności w internecie. I to jest przykład tego, jak w partnerski sposób możemy nawiązywać współpracę z podmiotami z rynku fintechów i oferować szersze usługi naszym klientom.



To pokazuje, że bank może, a nawet powinien pełnić funkcję integratora w relacji między klientem a fintechem. Za dziesięć lat banki będą instytucjami, oferującymi bardzo różnego typu usługi. A aplikacje, płatności przez telefon komórkowy czy kolejne, bardziej zaawansowane urządzenia, to będą funkcjonalności, które w oczywisty sposób będą musiały oferować swoim klientom.

PS: Nawet jeśli z fintechami można współpracować i osiągać efekt synergii, to ciężko wyobrazić sobie współpracę z challenger bankami. Mówię o bankach, powstających teraz choćby w Wielkiej Brytanii, i które zaraz mają też pojawić się w Polsce. One już w momencie powstania decydują się na to, żeby nie otwierać oddziałów i żeby całość infrastruktury trzymać w chmurze. Te banki szeroko wykorzystują technologie, takie jak blockchain czy

machine learning. Czy tradycyjne banki, mimo znacznie wyższych kosztów swojej działalności, są w stanie tak się przebudować, żeby z nimi konkurować?

LS: To jest rzeczywiście istotne wyzwanie. Widzimy, że na rynku bankowym jest popyt na podmioty typu Revolut. I w odpowiedzi na to banki na pewno muszą się zmieniać. Muszą się unowocześnić i dbać o swoją konkurencyjność, by nie stracić atrakcyjności. Na pewno wciąż są sektory, do których te nowe banki nie są w stanie trafić i tradycyjne banki mają przewagę. Mam na myśli na przykład sektor korporacyjny czy klientów indywidualnych. Oczywiście każdy rok dostarcza nowych informacji, ale będziemy musieli mieć przez cały czas szeroko otwarte oczy, przyglądać się tej rywalizacji i iść z determinacją do przodu, żeby w tej walce nie polec.



Leszek Skiba

prezes zarządu, Bank Pekao

Obecne stanowisko zajmuje od 4 lutego 2021 r. Wcześniej od kwietnia 2020 r. kierował pracami banku jako wiceprezes. W latach 2015-2020 był podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów, gdzie odpowiadał za nadzór nad polityką makroekonomiczną oraz legislacją w zakresie podatkowym. W latach 2009-2015 pracował w Instytucie Ekonomicznym w Narodowym Banku Polskim. Od 2009 r. jest też przewodniczącym rady i ekspertem Instytutu Sobieskiego. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Regulacje dla partnerstwa

Banki i fintechy muszą żyć w symbiozie. Dzięki współpracy banki spełnią narastające oczekiwania klientów, a fintechy rozwiną swoją działalność i obniżą koszty usług finansowych. Skala korzyści z symbiozy będzie zależna od efektywności regulacji sektorowych.



Marzena Sokołowska
Chief Information Officer, Horum



Agnieszka Wincewicz-Price
kierownik zespołu ekonomii behawioralnej,
Polski Instytut Ekonomiczny



Weronika Kuna
dyrektor ds. relacji z sektorem administracji publicznej
i rządem, Microsoft Polska

Adam Czerniak: Jaka jest strategia rozwoju branży fintech? Czy jest ona nakierowana na tworzenie własnego rynku, poza tym, w który wchodzi system bankowy, czy mamy do czynienia raczej z konkurencją z bankami, czy może z koegzystencją?

Marzena Sokołowska: Jeśli mówimy o strategii, to najpierw musimy zdefiniować cel, na którym skupia się branża. Otóż celem jest dostarczenie, czy zaimplementowanie takiego produktu, żeby klient chciał po niego sięgnąć, a następnie wrócić i przyprowadzić znajomych. Innymi słowy, celem jest budowa szerokiej bazy aktywnych klientów. Według jednego z ostatnich badań, 75 proc. klientów chce się dzielić swoimi danymi

z instytucjami finansowymi pod warunkiem, że będzie przez te instytucje traktowany jak człowiek, a nie jak rekord w kartotece i zostanie przygotowana specjalnie dla niego, spersonalizowana oferta. Z drugiej strony 90 proc. instytucji – i mówię tutaj przede wszystkim o bankach – nie jest w stanie tego spełnić. Dodatkowo, przez pandemię, wielu klientów instytucji finansowych przeszło na rozwiązania mobilne. I według innego badania, przeprowadzonego przez firmę McKinsey, 12 proc. z nich nigdy nie wróciło do banku. I te dane pokazują nam gdzie i jak działać. Musimy współpracować z bankami, banki muszą otworzyć się na nas, na fintechy, by móc spełnić oczekiwania klientów i dostarczyć im produkt, na który czekają.

”

Musimy współpracować z bankami, banki muszą otworzyć się na nas, na fintechy, by móc spełnić oczekiwania klientów i dostarczyć im produkt, na który czekają.

Marzena Sokołowska

AC: Czy Polacy są gotowi na to, by przejść wyłącznie na bankowość online?

Agnieszka Wincewicz-Price: To wszystko zależy od grupy klientów i duże znaczenie ma kwestia wieku. Młodzi są oczywiście z technologią za pan brat i oni w zasadzie nie znają czegoś takiego, jak kontakt z bankowcem w instytucji. Nie mają doświadczenia wyczekiwania w kolejkach i wypełniania formalności. Starsi potrzebują czasu, żeby się przestawić. Natomiast według przeprowadzonych przez nas ostatnio badań, nawet w grupie osób 65+ wykorzystywanie bankowości online rośnie i to dosyć szybko. Większą barierą, od chęci czy umiejętności, jest kwestia gotowości do dzielenia się danymi, o czym wspominała Marzena Sokołowska. Taką gotowość wyraża ok 40 proc. obywateli.

AC: Rozmawiamy o tym, jak pozyskiwać dane, a big techy już te dane w większości mają. A przynajmniej w przypadku big techów, skłonność obywateli do dzielenia się danymi jest dużo większa. Więc pytanie, czy big techy nie są szarą eminencją rynku finansowego, która wchodzi do niego tylnymi drzwiami, ma kapitalizację większą niż banki, stworzy swoje cyberwaluty i zmieni cały obraz sektora finansowego?



Weronika Kuna: Myślę, że działalność big techów w sektorze finansowym skupia się na wiązaniu pewnych usług konsumenckich z usługami finansowymi. Ale my akurat jako Microsoft niespecjalnie wchodzimy w ten obszar.

AC: Dlaczego?

WK: To nie jest tak, że nie mamy nic wspólnego z sektorem finansowym. Sześć czy siedem lat temu, gdy na rynku finansowym wybuchła fintechowa rewolucja, mieliśmy do czynienia z dużą absorpcją nowych technologii przez banki. Nie moglibyśmy mieć API, open banking, PSD2, nie rozmawialibyśmy o bank as a service, gdyby pod tym wszystkim nie było infrastruktury, w postaci chociażby chmury. Więc rola big techu, jakim jest Microsoft, jest fundamentalna, jako dostawcy infrastruktury. Jesteśmy mocno zaangażowani w tę dyskusję i bezpieczeństwo, które zapewniamy, jest istotne. Chciałabym się też odnieść do kwestii big techów wchodzących bardziej jednoznacznie na

rynek finansowy. I tutaj dobrym przykładem jest kryptowaluta Libra. Jej twórcy odnosili się do porównania Libry z rewolucją, jaką dla telekomów był internet. W pewnym momencie nie trzeba było płacić za każdy SMS złotówki, tylko ludzie wymieniali się komunikatami w takiej ilości, w jakiej ich to interesowało. Ale ta analogia nie do końca się sprawdziła. To znaczy ta zmiana, że nie będziemy sobie wysyłać przelewu jednego i kontrolowanego przez kogoś, tylko przekazy finansowe będą ciągłe, płynne i niekontrolowane, była nie do końca udana, bo to okazało się nie takie proste i przede wszystkim mniej bezpieczne. Ale Libra rozruszała intelektualnie środowisko, dzięki czemu pojawiła się droga środka, którą obserwujemy m.in. w Stanach Zjednoczonych. Przykładem jest Goldman Sachs i ich otwarcie się na open banking. Ale takich banków jest więcej, choćby Banco Bilbao Vizcaya Argentaria pokazuje, jak można budować synergię bankowości z big techem. I korzyści z tego są obopólne – i dla jednych i drugich jest to pole do tworzenia nowych modeli biznesowych.



AC: Mówisz, że to nie jest rewolucja tylko to jest zmiana. Czy faktycznie mówimy tylko i wyłącznie o zmianie na poziomie technicznym, to znaczy zmianie sposobu płacenia? Czy może to co się dzieje zmieni nasz sposób myślenia o finansach i bankowości?

AWP: Myślę, że zdecydowanie tak. Nie wiem czy rewolucja jest najtrafniejszym określeniem, ale tutaj chyba nie chodzi o definicję, tylko o koncepcję tego co się dzieje. Fintechy oferują szeroki wachlarz usług, pokazując jednocześnie, że nie chodzi tylko o finanse czy płatności, tylko o to żeby zmieniło się doświadczenie klienta od strony „customer experience” i „service design”. Fintechy starają się pokazać, że finanse służą czemuś głębszemu. Bo na przykład możemy wybrać fintech, który inwestuje wyłącznie w firmy, które są „carbon neutral” albo bierze pod uwagę kategorie etyczne w misjach poszczególnych firm. Myślę, że stanowi to istotną różnicę w porównaniu z tradycyjnymi instytucjami.

AC: Czy fintechy wejdą w głębszą współpracę z big techami, które mają dostęp do danych klienckich i w ten sposób będą rywalizować z bankami? Czy wręcz odwrotnie – fintechy dzięki otwartej bankowości zjednoczoną się z tradycyjnymi bankami?

MS: Do niedawna banki nie były gotowe żeby harmonijnie współpracować z fintechami. Z ankiety, którą przeprowadziła EFMA łącznie z Infosysem i Finacle, wynika, że systemy 21 proc. banków nie jest gotowych, żeby wykorzystać rozwiązania fintechów. A z drugiej strony 70 proc. osób decyzyjnych w fintechach stwierdziło, że nie ma po drugiej stronie w banku osoby, która podzielałaby tę samą kulturę elastyczności. Z jednej strony mamy tradycyjne banki, a z drugiej strony elastyczne fintechy, które są w stanie szybko się dostosowywać, mają otwarte platformy. Banki, żeby móc dostarczyć klientowi spersonalizowane rozwiązanie, będą musiały korzystać z rozwiązań fintechowych. Natomiast to jest ewolucja, a nie rewolucja.

AC: Jak wygląda kwestia regulacji i mechanizmów wejścia big techów do sektora finansowego, poza dostarczaniem technologii?

WK: Kwestie regulacyjne będą fundamentalne. To nie są tylko te regulacje, o których myślimy dzisiaj w kontekście KNF. To będą także te wszystkie regulacje, o których bardzo żywo dzisiaj dyskutujemy w Brukseli, począwszy od RODO, przez kolejne akty mówiące o rynku cyfrowym. Tutaj spotkają się dwa typy regulacji i firmy takie jak na przykład Microsoft, będą mierzyły się z jednymi i z drugimi. I będziemy tak dostosowywać technologie, żeby to było bezpiecznie. Ale wierzę też, że regulacje nam pomogą.



Fintechy starają się pokazać, że finanse służą czemuś głębszemu.

Agnieszka Wincewicz-Price



Marzena Sokołowska
Chief Information Officer, Horum

W Horum SA pracuje od kwietnia 2020 r. Od ponad 19 lat dostarcza produkty IT dla sektora finansowego. Przez 16 lat była związana z Asseco Poland m.in. jako dyrektorka działu przygotowania produkcji i Senior Product Manager. W latach 2017-2020 Financial Services Product Lead w ITMAGINATION. Absolwentka informatyki na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz podyplomowych studiów menedżerskich FinTech Uniwersytetu Warszawskiego.



Agnieszka Wincewicz-Price
kierownik zespołu ekonomii behawioralnej,
Polski Instytut Ekonomiczny

Zajmuje się filozofią, metodologią i historią ekonomii. Prowadzi badania w zakresie teorii kształtowania i zmienności preferencji, teorii racjonalnego wyboru i filozofii działania ekonomicznego. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Erasmus Universiteit w Rotterdamie (EIPE) i Newcastle University. Redaktorka działu ekonomicznego czasopisma Politics&Poetics.



Weronika Kuna
dyrektor ds. relacji z sektorem administracji publicznej
i rządem, Microsoft Polska

W Microsoft Polska pracuje od listopada 2020 r. W latach 2018-2020 pełniła funkcję dyrektorki działu digital&fintech w CEC Government Relations. Współtwórczyni konferencji ImpactCEE, gdzie pełniła funkcję szefowej ds. polityki publicznej i spraw rządowych. W latach 2013-2016 specjalistka w Narodowym Banku Polskim. Absolwentka stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Wrocławskim oraz Uniwersytecie Masaryka w Brnie.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ

Edukacja

Jak przygotować się do przyszłości

W przyszłości życie społeczne i zawodowe będzie kształtowane przez dwa ścierające się trendy: głębokie przemiany demograficzne i szybki postęp technologiczny. Pandemia koronawirusa dała nam przedsmak tego, jak gwałtowne i nieoczekiwane zmiany wpływają na świat pracy i nauki.

Nie jesteśmy w stanie przewidzieć każdej zmiany, dlatego powinniśmy przygotowywać się do funkcjonowania w świecie pełnym niepewności. Powinniśmy zreformować edukację, by szkoła lepiej przygotowywała do współczesnych wyzwań.

PROWADZĄCY:

Hanna Cichy

analityczka ds.
gospodarczych
Polityka Insight

Zawody człowieka i technologii

Automatyzacja pracy jest procesem, który towarzyszy nam od lat. Ostatnio przyspieszyła go pandemia. Automatyzacja sprawia, że praca może stać się bezpieczniejsza, często też ciekawsza. Z drugiej strony wiele miejsc pracy zniknie. Muszą się na to przygotować pracownicy, pracodawcy i rządzący.



Rafał Albin

dyrektor marketingu i operacji, Microsoft Polska

Hanna Cichy: Reprezentuje Pan firmę, która, dostarczając proste w obsłudze i dostępne oprogramowanie, zrewolucjonizowała sposób, w jaki pracujemy i uczymy się. W ostatnim roku największym akceleratorem cyfrowej rewolucji była pandemia. Z pewnością przyspieszy ona proces automatyzacji pracy. Spotkałam się z dwoma pesymistycznymi relacjami o przyszłości rynku pracy. Według jednej, w wyniku automatyzacji, pracy będzie znacznie mniej niż obecnie, co zrodzi konflikty społeczne. Według drugiej, pracowników będzie zbyt mało, by utrzymać bardzo liczną grupę emerytów. Jak Pan widzi tę przyszłość?

Rafał Albin: Nie podzielam tych negatywnych wizji. Myślę, że nowe technologie będą nas raczej wspierać w wyzwaniach, które są przed nami, a nie generować wielkie napięcia społeczne. Z pewnością zmieni się charakter pracy, ale spodziewam się, że to przesunięcie może wręcz pozytywnie wpłynąć na to, w jaki sposób rynek pracy będzie wyglądał. Zresztą już teraz możemy spojrzeć na pewne trendy, które wydają się pozytywne. Na przykład powoli znikają niektóre stanowiska, na których wymagana jest praca powtarzalna. Również takie, które polegają na manualnym wprowadzaniu danych. W tej chwili coraz bardziej potrzebne są umiejętności

związane z kreatywnością, wyciąganiem wniosków oraz działaniami na bazie tego, co nam dostarcza sztuczna inteligencja. Pewne elementy naszej pracy nie mogą zostać zastąpione przez technologię. Mówię o miejscach, w których wymagana jest komunikacja, interakcja międzyludzka, zaawansowane procesy decyzyjne czy sprawczość. Są to obszary, które pozostaną moim zdaniem w domenie człowieka. Ale te obszary będą silnie wspomagane przez to, co wykorzystuje się obecnie w najnowszej technologii.



(...) potrzebne są umiejętności związane z kreatywnością, wyciąganiem wniosków oraz działaniami na bazie tego, co nam dostarcza sztuczna inteligencja.

Rafał Albin

HC: To oznacza, że będziemy musieli wykształcić nowe umiejętności, nie tylko w przyszłych pokoleniach i nie tylko u naszych dzieci. Bo przyjdzie taki moment, w którym będzie trzeba przekwalifikować wiele osób już pracujących. Na kim powinien ciążyć ten obowiązek – na biznesie, na państwie czy może powinna to być indywidualna odpowiedzialność każdego człowieka?

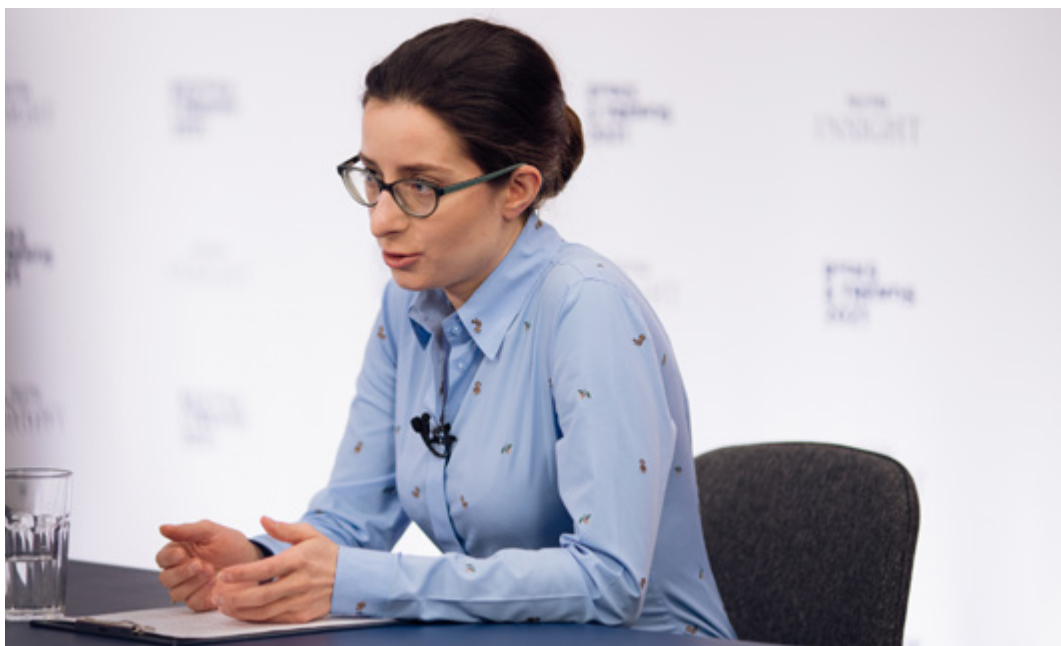
RA: Odpowiedzialność za przeprowadzenie tej zmiany jest rozłożona i spoczywa po części na państwie, po części na biznesie, a po części po prostu na obywatelach, czy pracownikach. Nie spodziewam się, że nadchodząca zmiana będzie rewolucją, to będzie raczej ewolucja. Być może czasem wyglądająca na bardzo dynamiczną, ale wciąż to będzie ewolucja. Zmiany będą zachodzić w trybie ciągłym, nie będą to duże skoki. Myślę, że dzięki temu pracownikom i pracodawcom będzie łatwiej dostosować się do tych zmian. Od pracowników wymagać to będzie dużej elastyczności i świadomości, że praca będzie się wiązać z coraz to nowymi wyzwaniem i zmieniającymi się obszarami. Pracodawcy z kolei muszą zadbać o kulturę organizacyjną i zapewnić pracownikom możliwość rozwoju. Badania pokazują, że utworzenie przyjaznego środowiska pracy sprawia, że pracownicy sami chcą się rozwijać i korzystać z coraz nowszych technologii. To się firmom

opłaca, bo powoduje zwiększenie efektywności pracy. Ale oczywiście, tak jak mówiliśmy, ten obowiązek nie może ciążyć jedynie na firmach i pracownikach. Bo z trzeciej strony mamy też państwo, które może i powinno stwarzać pole do kształcenia nowych umiejętności poprzez organizację kształcenia. I już teraz widzimy, jak wiele nowych kierunków studiów powstaje na uniwersytetach.

HC: Na pewno jest wiele firm, które mogą w ten sposób zapewniać rozwój pracownikom. Natomiast takiej możliwości nie mają często małe i średnie firmy. Ponadto jest dużo zawodów, w których doksztalcanie jest praktycznie niemożliwe, bo na przykład te zawody w niedalekiej przyszłości znikną. Chociażby zawód kierowcy, w pewnym momencie większość z nich może stracić pracę, bo powszechne staną się samochody autonomiczne.

RA: Na pewno, niektóre zawody znikną. Ale tutaj wystarczy zobaczyć, jak różnią się struktury zatrudnienia państw lepiej i gorzej rozwiniętych. W tych pierwszych, znacznie więcej miejsca zajmują usługi, a w drugich – produkcja. I to będzie po prostu nadal zmierzało w tę stronę. Kierowca, który straci pracę, znajdzie zatrudnienie w usługach, bo w tym obszarze będą się pojawiać nowe stanowiska.





HC: Ja widzę tutaj jeszcze jeden problem. Przez to, że wiele zadań się zautomatyzuje, zaburzą się ścieżki rozwoju pracowników niższych szczebli w dużych firmach. Mniej doświadczeni, młodszy pracownicy często przecież dostają na początku prostsze zadania, które pomagają im się wdrożyć i uczyć tego, jak firma funkcjonuje. Jeśli te wszystkie zadania będą zautomatyzowane, to trzeba będzie na nowo wymyślać ścieżkę rozwoju dla pracowników.

RA: Myślę, że nie zanikną ścieżki rozwoju kariery, tylko ten rozwój może się odbywać w inny sposób, mianowicie przez różne definiowanie celów dla różnego typu stanowisk. Pamiętam, gdy kilkanaście lat temu rekrutowałem się na stanowisko średniego szczebla w mojej firmie, to opis mojego stanowiska zawierał głównie zadania, które miałem do wykonania. Teraz przeglądałem opisy różnego typu stanowisk i one podkreślają przede wszystkim cele, a nie zadania. Ostatnio uczestniczyłem w rekrutacji młodego pracownika. Wcześniej zadania na tym stanowisku polegały na analizowaniu i konsolidowaniu danych. Obecnie głównym wymaganiem jest umiejętność wyciągania wniosków i przedstawianie na ich podstawie rozwiązań. Czyli idziemy o krok naprzód, bo to co mechaniczne i nudne, załatwia za nas maszyna. Podsumowując, zmieniają się zadania, z analityczno-technicznych, na kreatywne. I to nie ogranicza rozwoju pracownika, wręcz przeciwnie.



To, jak do tego błędu się podchodzi w danej firmie, to jest kwestia kultury organizacyjnej. Przyzwolenie na błąd powinno rosnąć wraz z rozwojem pracownika i wzrostem jego obszaru odpowiedzialności. Zwłaszcza, że zmiany są konieczne, a robienie rutynowo przez 15 lat tego samego też przecież może doprowadzić do błędu.

Rafał Albin

HC: Jest jeden aspekt kultury organizacyjnej, o którym Pan nie wspomniał, a który wydaje mi się szczególnie istotny w kontekście zmieniających się wymogów wobec pracowników. Jeżeli mają się uczyć i próbować nowych rzeczy, to w firmach czy zakładach pracy musi być większe niż obecnie przyzwolenie na popełnianie błędów. Jest to niezbędne, żeby skłonić pracowników do wychodzenia ze swojej strefy komfortu i otwierania się na nowe doświadczenia.

RA: Ryzyko błędów zawsze istniało, istnieje i będzie istnieć. To, jak do tego błędów się podchodzi w danej

firmie, to jest kwestia kultury organizacyjnej. Przyzwolenie na błąd powinno rosnąć wraz z rozwojem pracownika i wzrostem jego obszaru odpowiedzialności. Zwłaszcza, że zmiany są konieczne, a robienie rutynowo przez 15 lat tego samego też przecież może doprowadzić do błędów.

Myślę, że bardzo ważną kwestią jest uświadczenie pracownikom, że znacznie gorszą rzeczą, niż popełnienie błędów, jest zaniechanie działania, ze względu na obawę, że się ten błąd popełni. Musimy mieć świadomość, że żyjemy w świecie, który nie jest w pełni określony, a zmienia się tak szybko, że coraz trudniej go zdefiniować.



Rafał Albin

dyrektor marketingu i operacji, Microsoft Polska

Obecne stanowisko zajmuje od sierpnia 2020 r. Wcześniej, m.in. jako CEE Enterprise Channel Management Lead, wspierał proces transformacji cyfrowej klientów Microsoft w ramach kanału partnerskiego w tym regionie. Zanim dołączył do polskiego oddziału Microsoft w 2009 r. przez wiele lat związany był z rynkiem dystrybucyjnym – zajmował szereg stanowisk głównie w AB S.A. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Politechniki Wrocławskiej.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Orientacja na rozwój

Rok zdalnej nauki był obciążający dla uczniów, nauczycieli, rodziców i osób zarządzających oświatą. To doświadczenie uwypukliło wiele niedostatków systemu. Może to być dobry punkt startowy do gruntownej reformy szkoły. Najpierw musimy jednak zdecydować, czego, jak i kto powinien w niej uczyć.



Konrad Ciesiołkiewicz
prezes zarządu, Fundacja Orange



Hanna Micińska
pedagożka



Magdalena Radwan-Röhrenscheff
prezeska, Fundacja Dobrej Edukacji

Hanna Cichy: Z raportu Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że w związku z automatyzacją, w ciągu najbliższych pięciu lat globalnie zniknie 85 mln miejsc pracy. Z drugiej strony, zastępują je inne, w jeszcze większej liczbie, w innych gałęziach gospodarki, w innych zawodach. Ten sam raport wśród najpotrzebniejszych umiejętności w perspektywie pięciu-dziesięciu lat wymienia analityczne myślenie, kreatywność i elastyczność. Co jeszcze będzie nam potrzebne?

Konrad Ciesiołkiewicz: Przez pandemię znaleźliśmy się w potężnym kryzysie, którego moje pokolenie i w ogóle ostatnie pokolenia nie znały. Ten kryzys pokazuje, że potrzebne są dokładnie te kompetencje, które pani wskazała – kryzys wskazuje zarówno potrzeby tych kompetencji, jak i ich deficyty. Ale umiejętnością, która wydaje mi się do-

datkowo potrzebna, jest zdolność do odnajdywania sensu albo w ogóle nadawania sensu temu, co się robi. A także zdolność do współpracy. To są wszystko w zasadzie cnoty, których posiadanie sprawdziło się w kryzysie.

Magdalena Radwan: Bardzo mi odpowiada, że pan Konrad Ciesiołkiewicz mówi o cnotach. Ta retoryka jest mi o tyle bliska, że są to kompetencje potrzebne zarówno w przeszłości, jak i w przyszłości. Nie jest to żaden nowy pomysł w edukacji, żeby takie umiejętności zdobywać, choć nazywamy to nowym językiem i orientujemy się na cel. Ale jeśli spojrzymy na stare wzorce edukacyjne, to te wszystkie potrzebne dziś kompetencje tam są. Wydaje mi się, że dziś większym wyzwaniem jest kwestia tego jak dotrzeć z konkretnymi kompetencjami do każdego ucznia, niż tego z jakimi umiejętnościami do nich docierać. A jeśli chodzi o kompetencje

przyszłości, to ja szczególnie lubię ich dwa ujęcia. Jedno, w którym jest mowa o orientacji na rozwój, zamiast orientacji na efekt. I drugie, które mówi o uporze, jako o kompetencji szczególnie ważnej w radzeniu sobie w nowoczesnym świecie. Jeśli zaś mówimy o adaptacyjności, czy o szukaniu sensu, to to wszystko są różne ujęcia tego samego. I to też jest ważne, i głównym problemem jest to, w jaki sposób te kompetencje można nabyć.

HC: Gdybyśmy mieli moc sprawczą, żeby zmienić szkołę tak, żeby kształtowała umiejętności czy cnoty analityczne i kreatywne, to co powinniśmy zrobić?

Hanna Micińska: Jednym z moich marzeń jest to, by zlikwidować w szkołach krzesła. Przestrzeń do edukacji w szkołach powinna być inaczej zaaranżowana i jest wiele przykładów na to, jak to w innych krajach dobrze funkcjonuje. Drugą kluczową kwestią jest sprawa kadr. Każdy, kto wybiera ten zawód powinien się poważnie zastanowić, czy na pewno chce to robić. Inną ogromnie ważną kwestią jest nauczanie przyjazne mózgowi. Pewnie

zastanawiają się państwo, co to właściwie znaczy. Kiedyś Manfred Spitzer napisał, że „mózg ucznia to miejsce pracy nauczyciela”. Chodzi o to, żeby dowiedzieć się, co się dzieje w głowie dziecka, dlaczego zachowuje się tak, a inne dziecko inaczej. W szkole dużo mówimy o indywidualizacji. Ale czy wprowadzamy to w życie? Mam wątpliwości.

KC: Myślę, że musimy spojrzeć na to też z innej perspektywy. Jeżeli chcemy zatroszczyć się o dzieci, o młodzież, to przede wszystkim musimy zatroszczyć się o nauczycieli. Polska zajmuje szóste miejsce od końca wśród krajów OECD pod względem wynagrodzeń dla doświadczonych nauczycieli z minimum piętnastoletnim stażem. Ale nie możemy mówić tylko o materialnym aspekcie wynagrodzenia. Jeśli chcemy, żeby edukacja koncentrowała się na uczniu, to musimy zadbać o dobrostan nauczycieli.

Myślę, że kryzys pandemii mógłby być ozdrowieńczym doświadczeniem dla nas wszystkich, w takim sensie, że mógłby nam dać do myślenia, że nauczyciele są bardzo ważni w wychowywaniu naszych dzieci.



MR: Zgadzam się z tym, że w pewnym sensie pandemia jest dla nas szansą. Bo jako społeczeństwo i jako rodzice zdaliśmy sobie sprawę, jak ważna jest szkoła w naszym życiu. I to na różnych poziomach. Z jednej strony, pomagając dzieciom przy edukacji zdalnej, zobaczyliśmy, jak trudno jest uczyć. A z drugiej strony mogliśmy się przekonać, że szkoła jest niezbędnym spoiwem naszego życia codziennego. To, że uczniowie wychodzą codziennie do szkoły, pozwala nam wszystkim normalnie funkcjonować w innych rolach. I w momencie, gdy szkoła nie funkcjonuje, zdajemy sobie sprawę z tego, jak trudne jest życie bez niej. Myślę, że jest to dobry punkt wyjścia do zbudowania społecznego sojuszu w sprawie szkoły. I taki sojusz powinien opierać się na wspólnym przekonaniu, że w szkole oczywiście uczniowie są ważni, ale nauczyciele są najważniejsi. I ważne jest też, by obie strony tego sojuszu, nauczyciele i rodzice, doceniały profesjonalizm tych nauczycieli. Z edukacją jest taki kłopot, że wszystkim się wydaje, że się na niej znają. I to tylko dlatego, że sami przez nią przeszli, a nieraz mają też dzieci w szkołach. Jest to pewien zasób, ale to też pułapka. Bo często rodzicom wydaje się, że to oni są najlepszymi ekspertami w sprawie edukacji swoich dzieci. A to zwykle nie jest prawda. Dlatego przydałby się taki kredyt wiary w profesjonalizm nauczycieli.

HC: A co zrobić, żeby nauczycieli lepiej przygotować do pracy?

MR: Był taki wybitny matematyk, Felix Klein, który zajmował się przygotowywaniem do pracy nauczycieli matematyki. I on mówił, że przygotowanie nauczyciela do zawodu jest niezwykle trudne. Trzeba bowiem odwołać się do jego doświadczenia uniwersyteckiego i do jego doświadczenia szkolnego, następnie on musi te doświadczenia przepracować i porzucić, i zacząć uczyć się od nowa. Czyli nauczyciel musi się najpierw skupić na sobie, a potem o sobie zapomnieć i skupić się na uczniu. To są dwa niezwykle ważne kroki. I to oczywiście odnosi się nie tylko do matematyki. Następnie mamy warsztat, czyli całą wiedzę o tym, co działa w edukacji, co jest skuteczne i w jakich warunkach. Ale nie jest to mechaniczna wiedza, którą wystarczy wziąć i zastosować. Ona wymaga profesjonalisty, który

pozostaje w relacji z uczniami i potrafi podejmować właściwe decyzje. Tylko tyle i aż tyle.

HC: Jak można pomóc nauczycielom, by polepszyć ich środowisko pracy i by mogli się rozwijać?

KC: Na pewno jedną z bolączek w zawodzie nauczyciela jest zjawisko atomizacji zawodowej. Warunki, w których pracują są z jednej strony hierarchiczne, a z drugiej – silnie konkurencyjne. I nie jest to pozytywna konkurencja, bo sprawia, że nie ma nastawienia na współpracę i solidarność, które są w kryzysie bezcenne. I myślę, że jedną z ważnych kompetencji przyszłości w tym zawodzie powinna być solidarna współpraca; uświadomienie, że jesteśmy od siebie zależni i należymy do jednej społeczności szkolnej.

MR: To prawda, kultura szkolna jest bardzo indywidualistyczna i bardzo konkurencyjna. I to co idzie nam kiepsko, to budowanie tego rodzaju solidarności, która sprawia, że ceni się współpracę i takie rezultaty, które są do zdobycia wspólnie, a nie osobno.



(...) w pewnym sensie pandemia jest dla nas szansą. Bo jako społeczeństwo i jako rodzice zdaliśmy sobie sprawę, jak ważna jest szkoła w naszym życiu.

Magdalena Radwan-Röhrenscheff



Konrad Ciesiołkiewicz
prezes zarządu, Fundacja Orange

Jest związany z Orange Polska od 2008 r. Zajmuje się społeczną odpowiedzialnością biznesu i relacjami publicznymi. Ponadto, od kilku lat angażuje się w działalność Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej, od 2018 r. jest jego przewodniczącym. Ukończył zarządzanie, psychologię i politologię.



Hanna Micińska
pedagożka

Pedagożka i doradczyni zawodowa, od ponad 20 lat prowadząca zajęcia na studiach podyplomowych z przygotowania pedagogicznego. Przez lata związana była z Fundacją im. Stefana Batorego oraz z Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Współredaktorka pierwszych podręczników z obszaru przedsiębiorczości i ekonomii dla szkół średnich.



Magdalena Radwan-Röhrenscheff
prezeska, Fundacja Dobrej Edukacji

Socjolożka edukacji. W toku kariery zawodowej była m.in. pracowniczką naukową Instytutu Badań Edukacyjnych – liderką Zespołu Badań Nauczycieli reprezentującą Polskę w grupie roboczej Komisji Europejskiej ds. rozwoju zawodowego nauczycieli. Wcześniej, pracowała jako analityczka w projekcie Ernst&Young i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową „Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do roku 2020”.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ



POSŁUCHAJ PODCASTU

Zdrowie

Jak wyzdrowieć po COVID-19

Pandemia COVID-19 prędzej czy później się skończy, choć trudno przewidzieć kiedy i w jaki sposób. Zaniedbania polskiego systemu ochrony zdrowia nie mogą jednak czekać na lepsze czasy. Zmiany dotyczące dostępności kluczowych usług zdrowotnych, ich finansowania czy odpowiedzialności za zarządzanie placówkami toczą się już teraz.

Jak może wyglądać bardziej racjonalna organizacja systemu ochrony zdrowia? Jakie reformy można zrealizować w ciągu kadencji, a na co potrzeba więcej czasu? Jak sprawić, by polityka zdrowotna była prowadzona skutecznie i w interesie pacjentów?

PROWADZĄCY:

Piotr Żakowiecki

starszy analityk ds.
zdrowotnych
Polityka Insight

U progu reformy

Odwrócenie „piramidy świadczeń zdrowotnych”, reorganizacja szpitalnictwa i dywersyfikacja źródeł finansowania ochrony zdrowia – to zmiany systemowe, które resort zdrowia mógłby przeprowadzić jeszcze przed wyborami parlamentarnymi.



Adam Niedzielski
minister zdrowia

Piotr Żakowiecki: Co jest Pana zdaniem najważniejszym wnioskiem z pandemii koronawirusa? Co w systemie ochrony zdrowia nie zadziałało i co trzeba skorygować, żeby w przyszłości uniknąć najgorszych skutków epidemii?

Adam Niedzielski: Pandemia rzeczywiście była i jest okresem intensywnej nauki i badania tego, co jest wąskim gardłem w naszym systemie. Jednym z kluczowych wniosków jest to, że mamy zbyt małą liczbę personelu i mówię tu zarówno o lekarzach, pielęgniarkach, jak i o ratownikach medycznych. To jest najważniejsza rzecz, bo historia ostatnich miesięcy pokazuje, że brakujący sprzęt można dokupić, można postawić tymczasowe szpitale, dostawić łóżka, a liczby lekarzy czy pielęgniarek nie można w łatwy i szybki sposób zwiększyć. I nawet jeśli zbudujemy dużo nowych szpitali, to obsadzenie ich odbyłoby się kosztem pozostałej części systemu. Czyli po prostu zaczęlibyśmy zaniedbywać inne choroby, co odbiłoby się na zdrowiu publicznym i generowało deficyt zdrowotny. Ale też nie chodzi mi jedynie o to, żeby zwiększyć liczebność personelu, tu również trzeba zapewnić takie warunki pracy, żeby lekarze mogli koncentrować się wyłącznie na leczeniu, a nie na negocjowaniu poziomu

wynagrodzeń. Ułożenie tych dwóch rzeczy jest naszym głównym wyzwaniem strategicznym, ale też zakładającym długi horyzont czasowy, bo nie da się w ciągu jednej kadencji wyprostować spraw, które były zaniedbywane od wielu lat.



Ale też nie chodzi mi jedynie o to, żeby zwiększyć liczebność personelu, tu również trzeba zapewnić takie warunki pracy, żeby lekarze mogli koncentrować się wyłącznie na leczeniu, a nie na negocjowaniu poziomu wynagrodzeń

Adam Niedzielski

PŻ: Jakie jeszcze zmiany w systemie trzeba przeprowadzić?

AN: Innym strategicznym zagadnieniem jest przebudowa piramidy świadczeń. Leczenie powinno odbywać się przede wszystkim na niższych poziomach tej piramidy, w której na dole jest podstawowa opieka zdrowotna (POZ), potem ambulatoryjna opieka specjalistyczna (AOS), a na końcu szpital. My w Polsce mamy do czynienia z odwróconą piramidą, bo system jest w dużym stopniu oparty o szpitale. Jesteśmy na początku wdrażania systemu, w którym pacjenci prowadzeni są od lekarza rodzinnego przez poszczególne dalsze szczeble, pełniące rolę głównie konsultacyjną. Mamy w tym aspekcie bardzo dużo pracy do wykonania i na tym musimy się skupić w najbliższych latach. Jednak w przeciwieństwie do braków kadrowych, tutaj efekt może być zauważalny w czasie jednej kadencji.

”

Najważniejsza reforma, która nas czeka, to zmiana struktury właścicielskiej szpitali.

Adam Niedzielski

PŻ: Jak chcecie zmieniać poszczególne szczeble tej piramidy?

AN: Najważniejsza reforma, która nas czeka, to zmiana struktury właścicielskiej szpitali. Nie może być tak, że mamy ponad 300 powiatów, z których każdy jest autonomicznym tworem i prowadzi własną politykę w ochronie zdrowia, a nie podporządkowuje się polityce ogólnokrajowej. Kiedy byłem jeszcze prezesem Narodowego Funduszu Zdrowia bardzo często obserwowałem takie sytuacje, w których dwa oddalone od siebie o 10-15 kilometrów szpitale, podlegające dwóm różnym starostom, nie mogły dojść do porozumienia w sprawie zakresu działań i specjalizacji. A działa się tak dlatego, że miały różnych właścicieli. I konkurowały w tym samym zakresie o tych samych pacjentów. Starostowie inwestowali w podobne specjalizacje i rywalizowali ze sobą. A powinno być tak, że te struktury się uzupełniają, że jeden ośrodek skupia się na leczeniu zabiegowym, a drugi na opiece długoterminowej. Ale niestety optymalizacji systemowej nie da się zrobić przy rozproszonej strukturze. A drugim argumentem za zmianami systemowymi w strukturze właścicielskiej szpitali jest to, że takimi jednostkami trudno jest zarządzać, zwłaszcza w kryzysie takim jak pandemia. Bo zarządzanie kryzysowe wymaga szybkich decyzji i szybkiego reagowania, a nie wchodzenia w spory i targi na linii szpital – NFZ.



PŻ: Chciałbym zapytać Pana o finansowanie ochrony zdrowia. W ostatnich tygodniach wiele mówiło się o tym, o ile jeszcze można by zwiększyć nakłady i skąd wziąć dodatkowe pieniądze. Jak Pan na to patrzy z perspektywy byłego prezesa NFZ i obecnie ministra. Jak to najrozsądniej zorganizować?

AN: Myślę, że pod względem finansowym mamy całkiem nieźle skonstruowany system. W dobie pandemii jego stabilność nie została podważona, bo w ustawie zagwarantowane zostało 6 proc. PKB na ochronę zdrowia. I myślę, że tutaj nie ma potrzeby jakiejś rewolucji. Jedynym kierunkiem zmian, jaki bym tu widział, jest kwestia budowania tego 6 proc. PKB w oparciu nie tylko o składkę na ubezpieczenie zdrowotne, ale też na takich rozwiązaniach, jak choćby niedawno wprowadzona opłata cukrowa. Chciałbym szukać podobnych do tego rozwiązań – które z jednej strony zapewniają środki, a z drugiej – wymuszają pewne zmiany zachowań. Ważna jest dywersyfikacja.

PŻ: Na koniec chciałbym spytać, jak widziałby Pan system ochrony zdrowia w 2030 r., gdyby wszystkie zmiany, o których Pan mówił, udało się wprowadzić?

AN: Widzę, że 80 proc. spraw zdrowotnych będzie załatwianych w POZ, który bardzo ściśle współpracuje z ambulatoryjną opieką specjalistyczną. Czyli model leczenia oparty będzie na powiązaniu AOS i POZ, a nie opieki specjalistycznej w oparciu o szpital, jak jest teraz. Szpitale będą funkcjonować w sieci, w której są zarówno ośrodki zabiegowe, jak i centra lokalnej opieki zdrowotnej z opieką długoterminową, dostosowaną do starzejącego się społeczeństwa. Ośrodki zabiegowe będą się charakteryzowały wysoką jakością, bo chciałbym, aby informacje o jakości leczenia, obsługi i zarządzania były publicznie dostępne i porównywane między sobą. A system szpitali uzupełniany będzie ambulatoryjną opieką specjalistyczną, lepiej niż obecnie dofinansowaną.



Adam Niedzielski
minister zdrowia

Funkcję ministra pełni od sierpnia 2020 r. Wcześniej był zastępcą prezesa (2018-2019), a następnie prezesem Narodowego Funduszu Zdrowia (2019-2020). W poprzednich latach pracował m.in. w Ministerstwie Finansów, Najwyższej Izbie Kontroli, Ministerstwie Sprawiedliwości oraz Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Jest doktorem nauk ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej.

Trzeba odpolitycznić zdrowie

Pandemia wyostrzyła problemy strukturalne od lat obecne w polskim systemie ochrony zdrowia. Skuteczne przeprowadzenie reform będzie wymagało nie tylko dobrej legislacji, ale też zmiany podejścia do konsultacji, komunikacji i procesów politycznych.



Robert Mołdach

prezes, Instytut Zdrowia i Demokracji



Łukasz Jankowski

prezes, Okręgowa Izba Lekarska w Warszawie



Maria Libura

kierowniczka Zakładu Dydaktyki i Symulacji Medycznej,
Collegium Medicum Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego

Piotr Żakowiecki: Jak w perspektywie najbliższej dekady będą się kształtowały wyzwania dla systemu ochrony zdrowia? Co powinniśmy zmieniać już teraz i od czego powinniśmy zacząć planowanie w średnim terminie?

Robert Mołdach: Jeżeli patrzymy na najbliższe 10 lat w sposób taki, jak robią to przywódcy światowi, społeczeństwa i interesariusze, to z pewnością klamrą spinającą ich punkty widzenia jest perspektywa społeczna. Sytuacja osób chorych, ich rodzin icałych społeczeństw, a także gospodarek, w olbrzymim stopniu zmieniała się wskutek pandemii. Wyzwania, które nas czekają, nie są inne od tych, które znamy. To m.in. starzejące się społeczeństwo, niepełnosprawni,

osoby przewlekle chore, wymagające ciągłej opieki i wsparcia społecznego. Ale teraz one wydają się jeszcze bardziej istotne i jeszcze pilniej trzeba się nimi zająć.

PŻ: Co należałoby zrobić, żebyśmy w 2030 r. byli w lepszym miejscu, niż to, do którego obecnie zmierzamy?

Łukasz Jankowski: Myślę, że pierwszą rzeczą, o którą musimy zadbać, to jest finansowanie. I nie chodzi o to, żeby z góry powiedzieć, że to ma być 7, 8 albo 9 proc. PKB. Najpierw trzeba zdefiniować cele, czyli co rzeczywiście chcemy w tym systemie osiągnąć, jak wyobrażamy sobie zdrowie populacji, jaką chcemy mieć dostępność do świadczeń



i średnią liczbę lat przeżytych w zdrowiu. I wtedy będziemy wiedzieć, ile pieniędzy na to potrzebujemy. Na pewno jednak można powiedzieć, że pieniądze w systemie potrzebnych będzie coraz więcej, choćby dlatego, że demografia jest nieubłagana. Ale też dlatego, że postęp technologiczny wymusza większe nakłady. Bo coraz lepiej potrafimy diagnozować, mamy coraz lepszy sprzęt, ale on też jest coraz droższy. Poza tym, żyjemy coraz dłużej, więc dłużej korzystamy z usług systemu.

Ponadto, konieczna jest inwestycja w kadry. Pandemia pokazała, że niedobór kadr jest chroniczny i nie uda się go szybko zasypać. Ale na pewno trzeba dążyć do tego, żeby lekarzy było więcej, a przy tym musimy zapewnić im lepsze warunki pracy.

PŻ: Chciałem spytać panią Marię Liburę, która od lat bada nierówności w dostępie do ochrony zdrowia, czy w perspektywie dziesięciolecia te nierówności się pogłębią, czy jest szansa, że się ograniczą?

Maria Libura: Myślę, że największym ryzykiem związanym z pandemią jest to, że ona nas niczego nie nauczy. Od początku słyszymy, że pandemia jest jak soczewka, która skupia największe problemy w systemie ochrony zdrowia i w której najlepiej widać, co nie działa. Ale jak patrzymy na proponowane rozwiązania to one są dokładnie takie, jak te proponowane przed pandemią.

”

Myślę, że największym ryzykiem związanym z pandemią jest to, że ona nas niczego nie nauczy. Od początku słyszymy, że pandemia jest jak soczewka, która skupia największe problemy w systemie ochrony zdrowia i w której najlepiej widać, co nie działa. Ale jak patrzymy na proponowane rozwiązania to one są dokładnie takie, jak te proponowane przed pandemią.

Maria Libura



A jeśli chodzi o nierówności, to mam wrażenie, że z jednej strony coraz bardziej je rozumiemy i doceniamy ich wagę, a z drugiej strony problem się pogłębia. W Polsce mogliśmy to obserwować przy Narodowym Programie Szczepień, bo okazało się, że zasada rejestracji seniorów premiowała osoby o większym kapitale społecznym, czy mieszkające w dużych miastach. Więc pandemia nam dodatkowo pokazała, jak głębokie są te nierówności, ale to się samo nie zmieni – my musimy postarać się, żeby tę sytuację odwrócić.

PŻ: Czy widzimy już, jakie wnioski możemy wyciągnąć z pandemii, przynajmniej dla Polski?

ML: Zdrowie jest obszarem nieuchronnie politycznym, i to powinna być polityka pisana przez duże „P”. Ale żeby móc się uczyć na błędach, to trzeba umieć się do tych błędów otwarcie przyznawać, po to, by poddać je analizie. I to dotyczy zarówno błędów na poziomie poszczególnych placówek, jak i na poziomie systemowym. Natomiast w Polsce nie możemy się pozbyć takiego nawyku, że nawet w sytuacji bezprecedensowej, jaką jest pandemia, problem walki z wirusem jest wykorzystywany

w bardzo krótkoterminowej grze politycznej. I bardzo jest trudno wejść na metapoziom, w którym sytuacja zostanie poddana analizie i zostaną wyciągnięte wnioski. A bez tego ciężko wyobrazić sobie zmiany w systemie ochrony zdrowia. Więc myślę, że możliwość jego reformy po pandemii zależy od tego, czy jako społeczeństwo nauczymy się widzieć złożoność systemu i podejmiemy z większą wrażliwością do koniecznych zmian, nawet jeśli krótkoterminowo będzie to dla nas niewygodne.

PŻ: Chciałbym wrócić do pana doktora Mołdacha z pytaniem dotyczącym polityczności zdrowia. Czego możemy się spodziewać w perspektywie dwóch-trzech lat, czyli do końca kadencji Sejmu?

RM: Pani Libura słusznie przywołała rozróżnienie polityki pisanej przez małe lub duże „p”. Bo z jednej strony mamy nieraz mądrze pisane programy polityki zdrowotnej, tworzone przez grupy eksperckie czy think tanki, często współpracujące zresztą z Ministerstwem Zdrowia. A z drugiej strony te strategie bardzo szybko stają się przedmiotem gier politycznych i w efekcie trudno jest je wprowadzić w życie.

Bo weźmy na przykład transformację szpitali, którą zapowiadał minister Adam Niedzielski, mówiąc o kwestii ich profilowania, wzroście jakości, koordynacji czy o koncentracji usług. Na to będą musiały pójść konkretne pieniądze. I myślę, że debata publiczna będzie się w najbliższym czasie skupiała nie na kwestii tego, w jaki sposób ta transformacja przebiega i jaki jest jej efekt, tylko na tym, ile każdy szpital dostał z tego pieniędzy.

PŻ: Reforma szpitali to jest chyba największa rzecz, którą obecnie Ministerstwo Zdrowia ma na talerzu. I jeśli do kolejnych wyborów mamy dwa i pół roku, to zastanawiam się, czy sprawa nie spali na panewce, bo może okazać się zbyt kosztowna politycznie.

RM: Ja mam inną obawę, że jeżeli będziemy inwestować w reformę szpitali, to przede wszystkim zabetonujemy obecny system. Nikt bowiem nie dyskutuje o tym, jak szpitale powinny funkcjonować za pięć czy dziesięć lat, i w związku z tym pieniądze, które będą w to zainwestowane, zostaną wydane na przykład na remonty czy inne sprawy doraźne.

ML: Jest jeszcze inny kłopot. Bo w Polsce czasem odbywają się debaty o ochronie zdrowia, tylko nie dotyczą one tego, co jest najważniejsze. Często na przykład uciekają w stronę płytkiego menedżeryzmu – mówi się o centralizacji, decentralizacji czy zmianie nazwy. A nie skupiają się na celu, czyli na tym, jaki miałyby być ostatecznie ten reformowany system, czy jaka miałyby być interakcja między pacjentem a placówką medyczną.

RM: Zwykle też rządzący zabierają się za reformy od zupełnie nie tej strony, od której powinni. Zamiast najpierw powiedzieć, jakie są wyzwania, przedstawić możliwe opcje i je przedyskutować, rzucają hasło na przykład o centralizacji szpitali. Myślę, że gdyby pytali społeczeństwo o zdanie, dawali czas na dyskusję, to reakcja na zmiany byłaby znacznie bardziej pozytywna.



(...) najgorsze jest to, że przy okazji spada zaufanie pacjentów do lekarzy (...) mur między społeczeństwem a rządzącymi rośnie też przez to, że świat przez nich przedstawiany różni się od tego, który my widzimy i którego my doświadczamy.

Łukasz Jankowski

ŁJ: Przez te problemy komunikacyjne i brak dyskusji, a także przez ogólne wrażenie chaosu panującego w systemie spada nasze zaufanie do rządzących. Ale najgorsze jest to, że przy okazji spada zaufanie pacjentów do lekarzy. Ale mur między społeczeństwem a rządzącymi rośnie też przez to, że świat przez nich przedstawiany różni się od tego, który my widzimy i którego my doświadczamy. Na przykład, gdy w listopadzie 2020 r. widzieliśmy kolejki karetek na podjazdach do szpitali i sytuacja była naprawdę zła, to przedstawiciele rządu przekonywali, że ochrona zdrowia zdaje egzamin. Żeby przebić ten mur, potrzebujemy spokojnego przedstawiania problemów i wspólnego szukania sposobów na ich rozwiązanie. A nie ciągłego szukania winnych, a zarazem podkreślania, że z pandemią radzimy sobie najlepiej na świecie.



Robert Mołdach

prezes, Instytut Zdrowia i Demokracji

Jest członkiem Rady Ekspertów przy Rzeczniku Praw Pacjenta i ekspertem Komisji Europejskiej ds. Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych w ochronie zdrowia. Zajmuje stanowisko adiunkta w Szkole Głównej Handlowej, gdzie wykłada zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia. Współtworzył Instytut Zdrowia i Demokracji, będący forum dialogu o wartości publicznej zdrowia.



Łukasz Jankowski

prezes, Okręgowa Izba Lekarska w Warszawie

Lekarz, specjalista nefrologii, doktorant I Wydziału Lekarskiego WUM, członek Naczelnej Rady Lekarskiej. Zawodowo związany z Kliniką Medycyny Transplantacyjnej, Nefrologii i Chorób Wewnętrznych w Warszawie. Organizator kampanii społecznych, aktualnie skupia się na problemie braku dostępu do leczenia dla pacjentów chorych na inne choroby niż COVID-19.



Maria Libura

kierowniczka Zakładu Dydaktyki i Symulacji Medycznej, Collegium Medicum Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego

Kieruje Zakładem Dydaktyki i Symulacji Medycznej Collegium Medicum Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, jest też ekspertką Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego ds. zdrowia i wiceprezeską Polskiego Towarzystwa Komunikacji Medycznej. Należy również do Rady Ekspertów przy Rzeczniku Praw Pacjenta.



OBEJRZYJ ROZMOWĘ

O Polityce Insight

Polityka Insight to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa już niemal osiem lat i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance, PI Energy i PI Energy & Climate Weekly), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje. Od 2017 r. publikujemy również podcasty, które są coraz ważniejsze w naszej codziennej działalności.

Odbiorcami Polityki Insight jest ponad 1 000 osób reprezentujących najwyższe szczeble administracji publicznej, organizacji międzynarodowych działających w Polsce, spółek skarbu państwa oraz prywatnych firm krajowych i zagranicznych. Znaczną część naszych klientów stanowią ambasady i przedstawicielstwa dyplomatyczne, dzięki czemu nasze treści docierają również za granicę. Zaufanie, jakim darzy nas tak szerokie i zróżnicowane spektrum osób, świadczy o wysokim standardzie oferowanych produktów analitycznych. Polityka Insight wypracowała markę poważaną bez względu na afiliacje polityczne oraz profesje.

W ramach Polityki Insight od sześciu lat funkcjonuje dział badań, który oferuje usługi analityczne. W zależności od potrzeb zamawiających przygotowujemy raporty tematyczne, prezentacje lub dossier, a także wykonujemy badania ilościowe i organizujemy warsztaty badawcze.

Polityka Insight aktywnie bierze udział w animowaniu debat publicznych. Dział wydarzeń PI oferuje organizację konferencji dotyczących bieżących wydarzeń w globalnej, europejskiej i krajowej gospodarce z udziałem liderów biznesu, decydentów politycznych i znanych ekspertów. W zależności od potrzeb zamawiających realizujemy konferencje, seminaria, webinary, okrągłe stoły lub śniadania eksperckie na wybrany temat.

www.politykainsight.pl

Dział badań Polityki Insight od ponad czterech lat przygotowuje raporty, prezentacje i warsztaty oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje. Naszymi partnerami są renomowane firmy z Polski i zagranicy oraz administracja publiczna na szczeblu samorządowym, krajowym i europejskim.

ZOBACZ CO ROBIMY



BIBLIOTEKA RAPORTÓW

Zapoznaj się z naszymi publikacjami, w których opisujemy trendy, oceniamy skutki nowych regulacji, przedstawiamy przygotowane przez nas prognozy i rankingi oraz dajemy rekomendacje. Zajmujemy się takimi obszarami jak legislacja, polityka gospodarcza i społeczna, energetyka, transport, ochrona środowiska i zdrowie.

[ZOBACZ BIBLIOTEKĘ RAPORTÓW PI](#)



PI LIVE

Obejrzyj nagrania z naszych najciekawszych eventów poświęconych wybranym branżom i wyzwaniom w skali krajowej i europejskiej. W odpowiedzi na wymuszoną przez pandemię Covid-19 zmianę modelu organizacji wydarzeń od kwietnia 2020 r. z sukcesem realizujemy prezentacje, debaty i dyskusje w wirtualnej rzeczywistości z zaangażowaniem nowoczesnych technik komunikacji.

[WEJDŹ NA STRONĘ PI LIVE](#)

ZACZNIJ WSPÓŁPRACĘ
Z PI RESEARCH

RAPORTY



Agnieszka Górniak
manager projektów
badawczych
a.gorniak@politykainsight.pl
+48 22 451 61 26

WYDARZENIA



Katarzyna Szajewska
starsza manager
ds. wydarzeń i komunikacji
k.szajewska@politykainsight.pl
+48 691 916 986

PREZENTACJE



Maciej Michalik
manager projektów
badawczych
m.michalik@politykainsight.pl
+48 22 436 73 12

Partnerzy

PARTNER GŁÓWNY



Orange Polska to wiodący dostawca usług telekomunikacyjnych w Polsce we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego. Posiada największą infrastrukturę telekomunikacyjną w kraju. Oferuje klientom usługi w najnowocześniejszych technologiach, w tym usługi konwergentne, łączące telefonię mobilną, internet domowy i mobilny oraz liczne usługi multimedialne. Dostarcza kompleksowe rozwiązania dla biznesu i samorządów. Prowadzi działalność badawczo-rozwojową, wspiera innowacyjność. Inwestuje w superszybki światłowodowy internet oraz mobilny internet 4G/LTE i #hello5G. Orange Polska należy do najbardziej zaangażowanych społecznie firm w kraju. Ma także największy program wolontariatu pracowniczego w Polsce. Poprzez projekty Fundacji Orange skutecznie przeciwdziała wykluczeniu cyfrowemu. Zachęca do zdobywania wiedzy, udziału w kulturze oraz budowania społeczności przy umiejętnym wykorzystaniu Internetu i technologii.

PARTNERZY



E.ON edis energia jest firmą reprezentującą energetyczny koncern E.ON w Polsce już od blisko 20 lat. Posiada bezpośrednio i pośrednio udziały w kilkunastu polskich firmach ciepłowniczych, które odpowiadają za dostawy ciepła, energii i gazu do kilkudziesięciu miast w niemal każdej części Polski. Kluczową działalnością firmy są rozwiązania energetyczne dla Klientów bazujące na niekonwencjonalnych, innowacyjnych rozwiązaniach technicznych. E.ON edis energia od lat inwestuje w infrastruktury miejskie, tworzy trendy w zakresie ciepłownictwa, tj. decentralizacji, dekarbonizacji i digitalizacji, a także kładzie duży nacisk na zrównoważone rozwiązania dla klientów różnej wielkości - od miast, przedsiębiorstw po duże zakłady produkcyjne. W E.ON mamy świadomość zmieniającego się klimatu dlatego też koncentrujemy się na dostarczaniu rozwiązań służących dekarbonizacji świata energii. Poprawa życia ludzi i tworzenie lepszego jutra jest naszym głównym celem. Działamy odpowiedzialnie, przejrzystie i kompetentnie, aby stale wzmacniać zaufanie naszych Klientów, współpracowników i społeczeństwa.



Wizją IKEA jest tworzenie lepszego codziennego życia dla wielu ludzi. IKEA oferuje funkcjonalne i dobrze zaprojektowane artykuły wyposażenia domu, które łączą jakość i przystępną cenę. Działa w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem, realizując strategię People & Planet Positive. Polska ma szczególne miejsce na globalnej mapie aktywności IKEA Grupa Ingka (dawniej znana jako Grupa IKEA) posiada obecnie w Polsce jedenaście sklepów IKEA i sześćdziesiąt cztery Punkty Odbioru Zamówień (łącznie z Punktami Mobilnymi oraz w sklepach IKEA), które zarządzane są przez IKEA Retail. Jest również właścicielem pięciu centrów handlowych zarządzanych przez Ingka Centres Polska oraz zlokalizowanego w Jarostach k. Piotrkowa Trybunalskiego Centrum Dystrybucji zaopatrującego 32 sklepy IKEA na 13 rynkach. W roku finansowym 2020 ponad 25 mln osób odwiedziło polskie sklepy IKEA, a strona IKEA.pl odnotowała ponad 154 mln wizyt. Do Grupy Ingka należy również sześć farm wiatrowych w Polsce, które wytwarzają więcej energii odnawialnej, niż roczne zużycie energii związane z działalnością IKEA na polskim rynku. W Polsce reprezentację mają ponadto pozostałe elementy łańcucha wartości IKEA: produkcja (20 fabryk IKEA Industry), dostawcy (blisko 90 fabryk zewnętrznych), czy centrum usług wspólnych: Ingka BSC w Poznaniu, jedno z trzech innowacyjnych centrów usług wspólnych IKEA na świecie, obok Baltimore i Szanghaju. W 2021 r. IKEA obchodzi jubileusz 60 lat obecności w Polsce. Na całym świecie Grupa Ingka zarządza 378 sklepami w 31 krajach, które w ubiegłym roku finansowym zostały odwiedzone 706 milionów razy. Strona IKEA.com natomiast odnotowała w tym czasie ponad 3,6 miliarda wejść.

PARTNERZY



Microsoft (Nasdaq "MSFT" @microsoft) napędza cyfrową transformację w erze inteligentnej chmury (Intelligent Cloud) oraz inteligentnych urządzeń (Intelligent Edge). Misją firmy jest umożliwianie każdej osobie i organizacji na świecie, by osiągały więcej. Microsoft dostarcza platformę rozwiązań, które są dla innych fundamentem do rozwoju – lepszego życia obywateli, transformacji polskich przedsiębiorstw, szkół, urzędów i ekspansji polskich firm IT – Partnerów Microsoft – którzy tworzą własne rozwiązania w oparciu o technologię Microsoft. Aspiracją firmy w Polsce jest przyczynianie się do powstania Polskiej Doliny Cyfrowej, w której technologia pozwala akcelerować rozwój polskich przedsiębiorstw i organizacji. W maju 2020 firma ogłosiła plan inwestycji 1 miliarda dolarów w transformację cyfrową w Polsce, w tym dostęp do lokalnych usług w chmurze z pierwszego regionu przetwarzania danych. Microsoft konsekwentnie zmienia sposób, w jaki ludzie żyją, pracują, uczą się i bawią, a także czerpią z czasu wolnego i komunikują się za pomocą technologii. Jako lider w obszarze cloud computingu, firma nieustannie tworzy nowe usługi i rozwiązania chmurowe oraz mechanizmy AI, które pomagają w transformacji instytucji, przedsiębiorstw oraz całych gałęzi gospodarki. Microsoft Corporation powstał w 1975 r. w USA, a polski oddział firmy istnieje od 1992 r. W Polsce Microsoft jest reprezentowany przez blisko 500 menedżerów i specjalistów, którzy na co dzień wspierają klientów i partnerów firmy w cyfrowej transformacji.



Visa to światowy lider płatności cyfrowych. Naszą misją jest połączenie całego świata za pośrednictwem najnowocześniejszej, niezawodnej i bezpiecznej sieci płatniczej, wspierając tym samym rozwój ludzi, firm i całej gospodarki. Nasza nowoczesna globalna sieć przetwarzania danych transakcji – VisaNet – umożliwia dokonywanie bezpiecznych i skutecznych płatności na całym świecie i może przetwarzać w ciągu sekundy ponad 65 tys. operacji. Niestłabnący nacisk, jaki kładziemy na innowacyjność, sprzyja szybkiemu wzrostowi handlu z wykorzystaniem wszelkich urządzeń połączonych z internetem, a także realizacji wizji przyszłości bezgotówkowej – dla każdego i w każdym miejscu. Wraz z ogólnoświatowym procesem przechodzenia z technologii analogowych na cyfrowe, Visa angażuje swoją markę, produkty, specjalistów, sieć i zasięg, by kształtować przyszłość handlu.

PARTNER MEDIALNY



Radio TOK FM – Pierwsze Radio Informacyjne jest opiniotwórczym radiem „mówionym”, w którym słowo stanowi około 90% programu antenowego. Nadaje w 23 miastach w Polsce, a także w internecie, gdzie można słuchać streamingu Radia na żywo oraz podcastów wszystkich audycji. Podcasty Radia TOK FM dostępne są również w aplikacji mobilnej TOK FM na systemy Android, iOS oraz Windows Phone. Radio TOK FM podejmuje ciekawe i odważne tematy, a jego informacyjny charakter podkreśla hasło „TOK FM – posłuchaj, aby zrozumieć”.

PARTNERZY MERYTORYCZNI



Europejska Rada Spraw Zagranicznych (ECFR) jest paneuropejskim ośrodkiem analitycznym, który prowadzi niezależne badania i stara się stworzyć podstawy spójnej, skutecznej i opartej na wartościach europejskiej polityki zagranicznej. Dzięki sieci biur w siedmiu stolicach europejskich, ponad 60 pracownikom z ponad 25 różnych krajów, stowarzyszonym naukowcom z 27 państw członkowskich UE, ECFR jest w wyjątkowej pozycji, by zapewnić paneuropejskie spojrzenie na największe strategiczne wyzwania i wybory, przed którymi stoją dziś Europejczycy. ECFR jest niezależną organizacją pozarządową, finansowaną z różnych źródeł.



German Marshall Fund of the United States (GMF) jest bezpartyjną organizacją polityczną, której myślą przewodnią jest założenie, że Stany Zjednoczone i Europa są silniejsze razem. GMF jest orędownikiem zasad demokracji, praw człowieka i międzynarodowej współpracy, które od zakończenia II wojny światowej są podstawą pokoju i dobrobytu. GMF zajmuje się kwestiami krytycznymi dla interesów transatlantyckich w XXI wieku, w tym przyszłością demokracji, bezpieczeństwa i obrony, geopolityką i rozwojem Chin oraz technologią i innowacjami. Wspierając społeczność ludzi o różnych doświadczeniach życiowych i perspektywach politycznych, GMF realizuje swoją misję, prowadząc debatę polityczną poprzez najnowocześniejsze analizy, wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie następnego pokolenia przywódców po obu stronach Atlantyku. Założona przez Guido Goldmana (4 listopada 1937 - 30 listopada 2020) w 1972 roku jako dar od Niemiec jako hołd dla Planu Marshalla, GMF ma siedzibę w Waszyngtonie DC, z biurami w Berlinie, Brukseli, Ankarze, Belgradzie, Bukareszcie, Paryżu i Warszawie.

**RYZVKA
I TRENDY
2021**