

# POLSKA W G20 TO DOPIERO POCZĄTEK

## NOWY IMPULS ROZWOJOWY



**85%** TYLE ŚWIATOWEGO PKB  
WYTWARZAJĄ KRAJE GRUPY **G20**



**Instytut Sobieskiego**  
ul. Lipowa 1a lok. 20  
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl  
www.sobieski.org.pl

**POLSKA W G20 TO DOPIERO POCZĄTEK  
NOWY IMPULS ROZWOJOWY**

Michał Czarnik  
Krzysztof Domarecki  
Jadwiga Emilewicz  
Radosław Pyffel  
Dr Agnieszka Rymsza  
Leszek Skiba  
Maciej Wilk

Redakcja językowa, korekta  
Agata Sawicka-Korgol

©Copyright by Instytut Sobieskiego 2026  
ISBN 978-83-68374-18-6

Projekt i produkcja: Piotr Perzyna



# **POLSKA W G20**

**TO DOPIERO POCZĄTEK**

---

## **NOWY IMPULS ROZWOJOWY**

Michał Czarnik  
Krzysztof Domarecki  
Jadwiga Emilewicz  
Radosław Pyffel  
Dr Agnieszka Rymsza  
Leszek Skiba  
Maciej Wilk

# SPIS TREŚCI

## **SŁOWO WSTĘPNE**

„OCZAMI OGARNIAMY WIELKIE PRZESTRZENIE,  
A MAŁYMI RĄCZKAMI SZCZEGÓŁY” 6

**CZYM JEST G20?** 10

**DLACZEGO POLSKA POWINNA BYĆ W G20**  
CO MOŻE ZAPROPONOWAĆ ŚWIATU  
I CO G20 MOŻE DAĆ POLSCE? 23

**POLSKA W G20: DOKTRYNA SPRAWCZOŚCI**  
**PAŃSTWA ŚREDNIEGO (2025–2030)** 43

**PROGRAM G20-50**  
**JAKO WIELKI IMPULS ROZWOJOWY DLA POLSKI** 66

**JAKIEJ POLSKI CHCEMY W 2050 ROKU?**  
WSTĄPIENIE DO G20 TO NIE KONIEC DROGI  
– TO JEJ POCZĄTEK 76

**REKOMENDACJE FORUM „IDEE DLA POLSKI” 2025** 83

**APPENDIX** 83

**O AUTORACH** 88

**O WYDAWCY** 92

## G20 W LICZBACH

**19**

krajów świata i dwie Unie (Europejska i Afrykańska) należą do G-20.  
Polska może się tam znaleźć jako 20. kraj.

**85%**

tyle światowego PKB produkują kraje zrzeszone w G-20

**1,1 BLN USD**

wyniesie w 2026 r. PKB Polski.  
Daje nam to 20. miejsce na świecie  
jeśli chodzi o jego wielkość

**1999 R.**

to data powstania G-20

**75%**

udział G20 w światowym handlu

**7**

rekomendacji dotyczących udziału Polski w G-20  
prezentujemy w naszym raporcie

**130 MLD ZŁ**

może wynieść, po kilku latach działalności,  
portfel kredytowy proponowanego przez nas w raporcie  
Banku Rozwoju Europy Środkowej i Wschodniej G20

**2/3**

światowej populacji

**2026 R.**

do końca br., zgodnie z naszą rekomendacją, polskie MSZ  
powinno zainicjować polską platformę konsultacyjną państw średnich  
takich jak Turcja, Korea Południowa, Meksyk, Indonezja,  
Australia czy Argentyna

# SŁOWO WSTĘPNE

„OCZAMI OGARNIAMY  
WIELKIE PRZESTRZENIE,  
A MAŁYMI RĄCZKAMI SZCZEGÓŁY”



Radostław Pyffel

**G**rupa Dwudziestu (G20) pozostaje dziś jedynym forum globalnego zarządzania, gdzie przy jednym stole zasiadają USA, Chiny, Indie, Unia Europejska i jej główne kraje, oraz najważniejsi przedstawiciele Globalnego Południa. Jest to przestrzeń nieformalnej, lecz realnej dyplomacji liderów największych państw świata, a zarazem miejsce, w którym kształtuje się agenda mająca wpływ na takie instytucje jak MFW, Bank Światowy, OECD czy nawet sama UE.

Udział w G20 może okazać się największym awansem międzynarodowym RP od momentu wejścia do Unii Europejskiej. Symbolicznym ukończeniem kończącego się okresu w historii Polski i kontynentu, który zaczął się wraz z Jesienią Ludów w Europie Wschodniej i dał nam ponad trzy dekady cywilizacyjnego rozwoju, w trakcie których krajowa gospodarka rozwinęła się do poziomu plasującego ją wśród dwudziestu największych na świecie. W tym kontekście zaproszenie Polski na szczyt G20 przez prezydenta Donalda Trumpa stało się czymś zupełnie naturalnym, spotykającym się ze zrozumieniem również innych krajów i mocarstw.

Ale to już przeszłość...

Tak jak napisaliśmy w wielu miejscach tego raportu, udział Polski w G20 to nie tylko prestiż, okazja do zrobienia sobie zdjęć z przywódcami największych gospodarek świata czy rozpamiętywania przeszłości i być może nawet zorganizowania na marginesie szczytu w Miami imprezy chwalaćcyjny awans Polski ostatnich dekad.

Jeśli obecność Polski w Miami ma mieć sens, to musi być to przede wszystkim otwarcie nowego rozdziału. Świeże i oryginalne spojrzenie zarówno na samą Polskę, jak i na G20 i społeczność globalną. Krok do przodu. Nowa „Idea dla Polski”.

To właśnie chcemy zrobić w tym raporcie.

Podzieliłiśmy go na dwie części. W pierwszej, autorstwa dr Agnieszki Rymczy, opisujemy, czym jest G20, w jaki sposób powstało, jaka jest jego agenda i co wydarzyło się na ostatnich szczytach.

W drugiej skupiamy się na konkretnych działaniach i rekomendacjach, takich jak między innymi: powołanie nowego banku rozwojowego, koalicja średnich państw, obronność jako dobro publiczne, „odporna gospodarka” nowych czasów czy też „Program G20-50 Polska” założyciela, wieloletniego prezesa i przewodniczącego rady nadzorczej polskiej globalnej spółki Selena FM S.A., Krzysztofa Domareckiego.

Na koniec, trochę dla ostudzenia entuzjazmu, chłodna diagnoza Macieja Wilka i Michała Czarnika (prezesa i wiceprezesa Stowarzyszenia „Tak dla CPK”) zwracająca uwagę na słabości i niedostatki, z którymi Polska ten nowy rozdział otwiera.

Do raportu dołączamy w formie dodatku rekomendacje z organizowanego przez Instytut Sobieskiego „Forum Idee dla Polski”, które – pomimo

że nie odnoszą się bezpośrednio do G20 – uznaliśmy za warte przypomnienia w tym kontekście.

Co łączy zaprezentowane w tym raporcie o G20 teksty, pomysły i stanowiska? Liczymy, że zainteresują one opinię publiczną i decydentów i staną się punktem wyjścia do szerszej publicznej dyskusji. Wspólnym mianownikiem wszystkich zawartych tu analiz jest kilka podstawowych przekonań.

**Po pierwsze**, wychodzimy z założenia, że choć G20 stanowi atrakcyjną platformę do prezentacji własnej perspektywy na forum globalnym (i do czego warto się starannie i rzetelnie przygotować), jest **to jedynie początek**.

W gruncie rzeczy chodzi o coś więcej: o nowy impuls rozwojowy dla Polski, wymyślenie nowej formuły funkcjonowania państwa polskiego. I nie chodzi tylko o G20 (choć o to też), ale także o to, że zmienił się świat i zmieniła się również sama Polska, która stoi przed zupełnie nowymi wyzwaniami.

Wytworzenie impulsu rozwojowego będzie wymagać, i tu **po drugie**, wyjścia ze **strefy komfortu, odwagi w myśleniu, a w zasadzie nawet pewnego przełomu mentalnego**. Istotne jest, aby głos Polski nie był jedynie kolejnym, imitującym europejski czy zachodni mainstream. Bo jeśli miałby jedynie powielać istniejące narracje, to po co ma wybrzmiewać właśnie w G20, skoro podobne stanowiska są już reprezentowane przez wielu innych uczestników?

Celem nie jest jednak to, aby się za wszelką cenę wyróżniać, ale by RP była zdolna bardziej niezależnie definiować swoje interesy i brać większą odpowiedzialność za kształtowanie własnego otoczenia międzynarodowego niż dotychczas. Szczyt w Miami i uczestnictwo w G20 to jedynie przystanek na tej drodze.

Padło tu wiele być może patetycznych słów, ale... **tu po trzecie**, chcieliśmy w tym raporcie uciec od promocji polskiego uczestnictwa w G20 w kontekście wielkiej polityki, pompatycznych słów i symbolicznych gestów, często bez pokrycia. Proponujemy **konkretne i praktyczne rozwiązania** i mówimy, jak to zrobić.

**Po czwarte, pragmatyzm**. Zamiast bronić świata, którego nie ma, i *status quo*, które się rozpadło, zamiast załamywać ręce, narzekać albo szukać winnych, staramy się iść do przodu, szukając sposobu na funkcjonowanie w nowej dynamice międzynarodowej. Nie oznacza to całkowitego i programowego odrzucenia tego, co było, ale na pewno próbę przededefiniowania starych schematów i dopasowania ich do nowej rzeczywistości.

**Po piąte**, uczestnictwo w G20, skupiającym państwa o różnych interesach, ale też tradycjach i kulturach politycznych, wymaga **umiejętności balansowania i łączenia** wielu zdolności i często nieoczywistych perspektyw. Tylko wtedy, jak mawia gospodarz szczytu, można zapewnić „efektywny deal”. Umiejętność płynnego przechodzenia między tymi perspektywami jest niezbędna nie tylko na forum takim jak G20, ale we współczesnym świecie w ogóle...

Dlatego staraliśmy się spojrzeć w tym raporcie na polską agendę uczestnictwa w szczycie w Miami wielopłaszczyznowo, poruszając całe spektrum tematów – od bezpieczeństwa po rozwój, gospodarkę, *soft power*, stosunki międzynarodowe czy globalny handel.

Do pracy nad raportem zaprosiliśmy ludzi o unikalnych w Polsce doświadczeniach zdobytych w administracji państwowej, finansach, gospodarce, biznesie i dyplomacji, znających dobrze perspektywę amerykańską, europejską, południowoamerykańską, azjatycką czy krajów Globalnego Południa. Są wśród nich: Jadwiga Emilewicz, była wicepremier; dr Agnieszka Rymsza, była zastępca Ambasadora RP w Argentynie; Krzysztof Domarecki, twórca polskiej globalnej firmy SELENA, z powodzeniem konkurującej na rynkach światowych, w tym krajów G20; Leszek Skiba, były wiceminister finansów i prezes Banku Pekao S.A. oraz Maciej Wilk i Michał Czarnik – stojący na czele prorozwojowego ruchu społecznego „TAK DLA CPK”.

Z wielu wyżej wymienionych powodów uważamy, i **tu po szóste**, że Polska to kraj „nowej energii” i unikalnych doświadczeń. Kraj, który idealnie nadaje się **do balansowania i scalania wielu perspektyw i roli właśnie łącznika** między starymi potęgami (w tym Starą Europą i Unią Europejską) a światem pozaeuropejskim, regionem Europy Środkowej i Wschodniej a Zachodem, krajami już bogatymi i tymi rozwijającymi się, między historią i nowoczesnością.

Wreszcie – *last but not least* – **po siódme: realizm, ale i wyobraźnia**. Tej będziemy bardzo potrzebować i w G20, i szerzej w tym rozdaniu. Zdajemy sobie sprawę, że część tego, co napisaliśmy, może się „kiepsko zestarzeć”, a niektóre nasze propozycje i rekomendacje mogą wydawać się zbyt daleko idące. Uznaliśmy jednak, że taki jest przywilej – a nawet obowiązek – ekspertów i komentatorów: formułować odważne propozycje i prowokować do myślenia także wtedy, gdy z doświadczenia wiadomo, że ich pełna realizacja może być trudna. Tylko w ten sposób można wywołać potrzebny namysł i przyczynić się do wypracowania konstruktywnych rozwiązań.

Szczyt G20 Miami 2026 to dla Polski prestiż, symboliczne potwierdzenie jej rosnącej pozycji i podsumowanie ważnego okresu w jej historii.

Jednocześnie jest to moment otwarcia nowego rozdziału, wyjścia ze strefy komfortu i wejścia w świat nowej dynamiki.

Nie da się bowiem „iść do przodu, będąc odwróconym plecami do przeszłości”.

Nie da się iść do przodu, „nie ogarniając oczami wielkich przestrzeni, a małymi rączkami szczegółów”.

Dlatego przygotowaliśmy dla Państwa ten raport.

Życzymy inspirującej lektury.

Radostaw Pyffel  
Marzec 2026

# CZYM JEST G20?



Dr Agnieszka Rymsza

**N**a wstępie raportu przedstawiamy informacje dotyczące Grupy Dwudziestu (G20), aby uporządkować rozważania nad rekomendacjami dotyczącymi sposobów wykorzystania naszej obecności w tym forum.

G20 zostało utworzone z inicjatywy ministrów finansów i banków centralnych państw G7 przy wsparciu Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) i Banku Światowego<sup>1</sup> jako odpowiedź na **kryzysy finansowe końca lat 90. XX wieku**, zwłaszcza azjatycki kryzys finansowy z lat 1997–1998. Spotkanie inauguracyjne odbyło się w Berlinie w czerwcu **1999 r.**<sup>2</sup>.

### Cele

Pod koniec XX wieku okazało się, że dotychczasowe forum najbogatszych państw (G7) jest niewystarczające do radzenia sobie z globalnymi problemami gospodarczymi. Kryzysy dotyczyły też duże **gospodarki wschodzące**, które nie miały realnego wpływu na światowe decyzje finansowe.

#### **G20 powstało jako format do koordynacji światowej polityki gospodarczej. Jego celami były:**

- koordynacja polityki gospodarczej i finansowej;
- zapobieganie kryzysom finansowym;
- włączenie najważniejszych gospodarek rozwijających się do globalnego dialogu.

<sup>1</sup> Instytucje Bretton Woods.

<sup>2</sup> Por. P. Wójcik, *Co to jest G20 i dlaczego Polska chce być w tej grupie?*, 31.03.2022, <https://krytykapolityczna.pl/gospodarka/co-to-jest-g20/> [dostęp: 14.01.2026]; *What Does the G20 Do?*, 18.11.2025, <https://www.cfr.org/backgrounders/what-does-g20-do> [dostęp: 14.01.2026]. Por. także: Aleksander Surdej, Dariusz Mongiatio, *Funkcjonowanie i przyszłość G20 w erze geopolitycznych napięć początku XXI wieku*; A. Surdej, D. Mongiatio, *Funkcjonowanie i przyszłość G20 w erze geopolitycznych napięć początku XXI wieku*, [w:] E. Jasiuk, A. Chochowska (red.), *Budowanie poczucia bezpieczeństwa w czasach pandemii oraz zagrożenia terroryzmem i wojną*, Warszawa 2023

Wypracowywanie wspólnej polityki finansowej pozostaje głównym celem grupy G20 do dziś. Początkowo miała ona charakter głównie ministerialny. Od czasu kryzysu finansowego z 2008 r., gdy po raz pierwszy zorganizowano oficjalny szczyt na poziomie przywódców państw, grupa stała się głównym narzędziem koordynacji globalnej polityki gospodarczej. Z biegiem lat zakres tematyczny rozszerzono także o kwestie klimatyczne, zdrowotne czy technologiczne.

## Obecni członkowie

### Członkowie G20

1. Arabia Saudyjska
2. Argentyna
3. Australia
4. Brazylia
5. Chiny
6. Francja
7. Indie
8. Indonezja
9. Japonia
10. Kanada
11. Korea Południowa
12. Meksyk
13. Niemcy
14. Południowa Afryka
15. Rosja
16. Stany Zjednoczone
17. Turcja
18. Wielka Brytania
19. Włochy
20. Unia Europejska
21. Unia Afrykańska

Prawie wszyscy członkowie G20 należą do Grupy od jej powstania w 1999 r. Jedynie Unia Afrykańska dołączyła podczas szczytu w Indiach w 2023 r., zostając tym samym 21. stałym członkiem grupy. Jej oficjalna reprezentacja była widoczna już na szczycie w Brazylii w 2024 r., co znacząco wzmocniło udział kontynentu afrykańskiego w globalnym forum gospodarczym.

Mimo nazwy (G20) i formalnie 19 państw oraz 2 organizacji uczestniczących często mówi się o 20 lub 21 „członkach” ze względu na skład Grupy i rolę.

Członkowie G20 odpowiadają za ok. **85% światowego PKB**, stanowiąc forum największych gospodarek świata i generując znaczną część światowego handlu (ok. 75%).

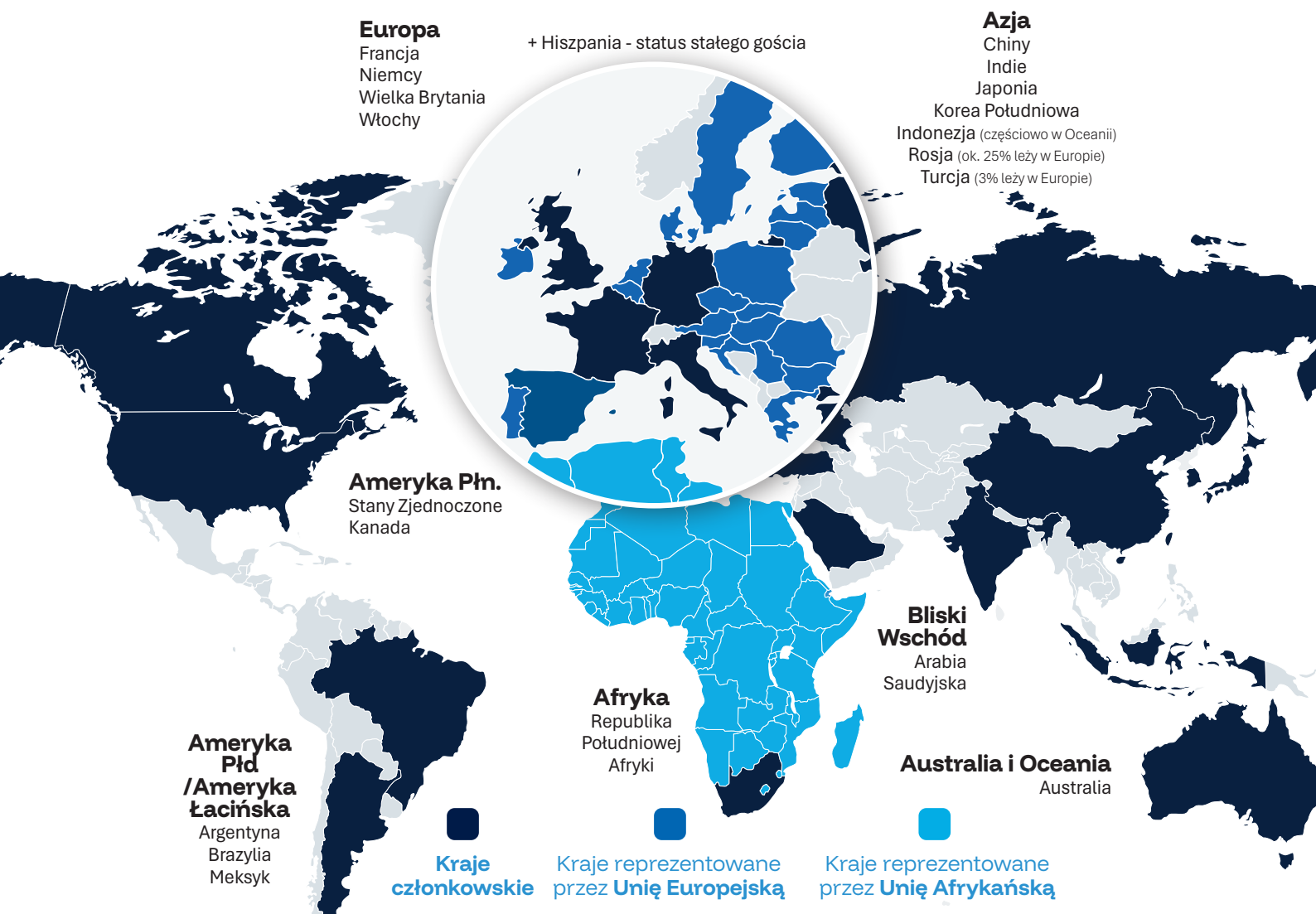
W krajach G20, w tym UE i UA, mieszka ok. dwóch trzecich **światowej populacji** (przy czym znaczną część tej liczby stanowią mieszkańcy Chin i Indii).

## JAK DZIAŁA G20?

**Decyzje w G20 zapadają w sposób nieformalny i konsensualny**, gdyż nie jest ono organizacją międzynarodową, tylko forum współpracy.

Najważniejszą zasadą działania Grupy jest **zasada konsensusu**. Nie ma głosowań, każde państwo musi poprzeć konkretny postulat. Decyzja zostaje podjęta, jeśli nie ma formalnego sprzeciwu. Jest to zarazem główny powód, dla którego dokumenty G20 są często kompromisowe i ogólne.

## GRUPA G20 – OBECNI CZŁONKOWIE [TAKŻE REPREZENTOWANI PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ I UNIĘ AFRYKAŃSKĄ]



## KRAJE CZŁONKOWSKIE GRUPY G20

**85%**

światowego PKB

**75%**

światowego handlu

**2/3**

światowej populacji  
(przy czym znaczną część tej liczby stanowią Chiny i Indie)

Prawie wszyscy członkowie G20 należą do Grupy od jej powstania w 1999 roku. Jedynie Unia Afrykańska dołączyła jako stały członek podczas szczytu G20 w Indiach w 2023 roku. Została tym samym 21. członkiem grupy, a jej oficjalna reprezentacja była widoczna już na szczycie w Brazylii w 2024 roku.

Z powodu obowiązującej zasady jednomyślności, w przeciwieństwie do Grupy Siedmiu (G7), i z uwagi choćby na obecność w G20 Chin czy Indii (a może też obecnie Brazylii czy Meksyku) nie ma np. możliwości usunięcia Rosji spośród jego członków w obliczu ataku na Ukrainę.

## PROCES DECYZYJNY W G20 MA CHARAKTER WIELOPOZIOMOWY

Rozpoczyna go wielomiesięczna faza robocza, podczas której eksperci i urzędnicy, pracując w grupach roboczych, przygotowują projekty:

- komunikatów
- deklaracji
- planów działań.

To na tym etapie zapadają najważniejsze ustalenia merytoryczne.

Następnie ministrowie (finansów, gospodarki, klimatu itd.) uzgadniają i „wygładzają” sporne kwestie, wypracowują kompromisy i nadają im kierunek polityczny. W międzyczasie odbywają się też spotkania ministrów finansów, a od 2024 roku także ministrów spraw zagranicznych.

Podczas szczytów, które odbywają się co najmniej raz w roku (w latach 2008–2010 odbywały się po dwa szczyty w ciągu jednego roku), z reguły pod koniec, przywódcy państw należących do G20 (prezydenci, premierzy) zatwierdzają ustalenia i przyjmują deklarację końcową. Ale jest to etap politycznego potwierdzenia, a nie technicznych negocjacji.

**Decyzje G20 nie są prawnie wiążące.** Mają charakter deklaracji, zobowiązań politycznych czy zaleceń. Mają więc charakter polityczny, a nie prawny.

Realna siła G20 wynika raczej z potęgi gospodarczej członków i ich reputacji oraz tworzonej przez nich presji międzynarodowej.

Same państwa – członkowie – realizują ustalenia dobrowolnie (poprzez prawo krajowe), ale też często podjęte na szczytach G20 decyzje wdrażane są przez instytucje międzynarodowe, takie jak MFW, Bank Światowy, ONZ czy OECD<sup>3</sup>.

Dlatego też reprezentanci tych instytucji biorą udział w spotkaniach i szczytach G20. Oprócz nich w spotkaniach i szczytach biorą też udział organizacje społeczne (np. Women20, Youth20) think tanki i zaproszone państwa<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Np. globalny podatek minimalny wdrażany przez OECD, a nie samo G20.

<sup>4</sup> Dzięki tej możliwości przewodniczące G20 w roku 2026 Stany Zjednoczone w osobie prezydenta Donalda Trumpa zaprosiły Polskę do uczestnictwa w szczycie G20, który odbędzie się w grudniu 2026 r. w Miami na Florydzie.

## G7, G20 I G77 – NAJWAŻNIEJSZE RÓŻNICE

### G7

**7** państw

**G7 to nieformalna grupa siedmiu najbogatszych i najbardziej rozwiniętych demokracji świata, do której należą: USA, Kanada, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania i Włochy.**

G7 ma mniejszą reprezentatywność globalną niż np. G20 ze względu na brak w składzie chociażby Chin, Indii, Rosji czy Brazylii. Grupa powstała w 1975 r. i skupia się na polityce gospodarczej, bezpieczeństwie, klimacie. Jest wpływowa politycznie, ale ograniczona zasięgiem. Powstała jako grupa G6. W 1976 roku, po dołączeniu Kanady, przekształciła się w G7. członkiem grupy była także Rosja (w tym czasie grupa działała jako G8)\*.

### G20

**19** państw  
+ Unia Europejska  
i Unia Afrykańska

**G20 to grupa 19 państw i dwóch unii (Unia Europejska i Unia Afrykańska).**

Jest to forum współpracy największych gospodarek świata (rozwiniętych i wschodzących), posiadających ok. 85% światowego PKB.

Nie jest organizacją międzynarodową (brak stałej siedziby), ale jest to obecnie najważniejsze globalne forum gospodarcze odgrywające ważną rolę podczas kryzysów finansowych. G20 powstało w 1999 r.

### G77

**130** państw

**Grupa 77 (G77) składa się z ponad 130 państw rozwijających się (m.in. Afryka, Azja, Ameryka Łacińska).**

Powstała w 1964 r. i jest koalicją państw Globalnego Południa działającą głównie przy ONZ. Mimo że w jej skład wchodzi obecnie znacznie więcej państw, historyczna nazwa (G77) została utrzymana.

Kraje grupy G77 prowadzą wspólne negocjacje w sprawach rozwoju, handlu oraz klimatu. Ma mniejszą siłę decyzyjną niż G7 i G20, ale jest to głos krajów biedniejszych, rozwijających się.

## MOŻNA WIĘC POWIEDZIEĆ, ŻE:

### G7

**to klub bogatych państw**

### G20

**to realne centrum globalnej gospodarki**

### G77

**to wspólny głos Globalnego Południa**

\* Po aneksji Krymu przez Rosję i rozpoczęciu wojny na Donbasie pozostałe państwa grupy postanowiły **zawiesić członkostwo Rosji**, powracając do formuły G7. W czerwcu 2014 r. nie odbył się szczyt G8 w Rosji (w Soczi), ale – zamiast niego – szczyt G7 (bez udziału Rosji) w Brukseli. Formalnie Rosja została zawieszona 24 marca 2014 r.

## STRUKTURA

G20 nie ma stałego sekretariatu. Przewodniczący, wyznaczany na roczną kadencję na zasadzie rotacji, powołuje każdorazowo tymczasowy sekretariat. Kraj, który w danym roku przewodniczy G20, ustala priorytety i agendę, organizuje spotkania i szczyt. Tym samym gospodarz ma duży wpływ na omawiane tematy, ale nie na wynik decyzji.

Bardzo ważnym przywilejem gospodarza spotkań jest to, że to on zaprasza gości. Na nadchodzący szczyt prezydent USA Donald Trump zaprosił właśnie Polskę (oraz Uzbekistan i Kazachstan), a według zapowiedzi administracji amerykańskiej nie otrzyma zaproszenia RPA, mimo iż jest formalnym członkiem G20<sup>5</sup>.

### G20 A UNIA EUROPEJSKA – MECHANIZM DECYZYJNY

Cecha	G20	UE
Prawo	niewiążące	prawnie wiążące
Głosowanie	brak	większość / jednomyślność
Institucje	brak stałych	Komisja, Rada, PE, TSUE
Egzekwowanie	presja polityczna	sankcje, Trybunał
Zakres	globalny	regionalny

INSTYTUT  
SOBIESKIEGO

**G20**  
koordynuje  
politykę

**UE**  
realnie  
stanowi prawo

GRAFIKA:  NOWEMEDIA24.PL  
PIOTR PERZYNA

Jak wspomniano na początku, G20 powstało jako forum ministrów finansów i banków centralnych w 1999 r. Początkowo grupa spotykała się tylko na poziomie ministrów finansów. Dopiero od 2008 r., od czasu światowego kryzysu finansowego, zaczęły się regularne szczyty przywódców państw i rządów, co znacznie zwiększyło znaczenie G20.

Od 2008 r. (w odpowiedzi na kryzys finansowy) spotkania przekształciły się w szczyty przywódców państw, poszerzając zakres dyskusji, a od 2024 r. zaczęły się również odbywać spotkania ministrów spraw zagranicznych, co uczyniło z G20 nie tylko grupę ds. gospodarczych, ale także politycznych.

<sup>5</sup> Dodajmy, że byłby to pierwszy taki przypadek w historii G20 i już doprowadził do napięć dyplomatycznych.

Omawiając historię szczytów grupy G20, skupmy się na dwóch ostatnich latach (i szczytach), czyli szczycie z roku 2024, kiedy G20 przewodniczyła Brazylia, i z roku 2025, kiedy tę funkcję pełniła RPA.

## **AGENDA G20 POD PRZEWODNICTWEM BRAZYLII (2024) I RPA (2025)**

### **1. WSTĘP I KONTEKST POLITYCZNY**

Lata 2024–2025 przyniosły znaczącą zmianę środka ciężkości w pracach grupy G20, co wynikało z objęcia przewodnictwa przez dwa kluczowe państwa Globalnego Południa: Brazylię oraz Republikę Południowej Afryki (RPA). Obie prezydencje łączyło dążenie do przesunięcia uwagi z konfliktów geopolitycznych (wojna na Ukrainie, Bliski Wschód) na walkę z głodem, nierównościami oraz skutkami zmian klimatu. Proces ten wsparło dołączenie Unii Afrykańskiej jako pełnoprawnego członka G20, co wzmocniło głos najbardziej najsłabszych regionów świata.

### **2. PREZYDENCJA BRAZYLII (2024) – SOLIDARNOŚĆ SPOŁECZNA I REFORMA FISKALNA**

Przewodnictwo rządu Luiza Inácia Luli da Silvy koncentrowało się na sprawiedliwości społecznej i zwiększeniu roli państw rozwijających się w instytucjach międzynarodowych.

#### **Globalny Sojusz przeciwko Głodowi i Ubóstwu**

Flagowy projekt Brazylii, zainaugurowany z udziałem ponad 140 podmiotów (w tym 82 państw i organizacji międzynarodowych). Jego celem jest mobilizacja funduszy i dzielenie się sprawdzonymi politykami publicznymi, aby wyeliminować głód do 2030 r.

#### **Opodatkowanie „superbogatyh”**

Brazylia przełamała tabu w dyskusji o sprawiedliwości fiskalnej, proponując minimalny globalny podatek w wysokości 2% od majątku miliarderów. Choć z powodu oporu USA i Argentyny nie ustalono konkretnej stawki w deklaracji końcowej, sam zapis o współpracy w tym zakresie uznano za sukces.

#### **Reforma zarządzania globalnego**

Liderzy wezwali do głębokiej reformy ONZ (w tym rozszerzenia Rady Bezpieczeństwa o państwa z Afryki i Ameryki Łacińskiej) oraz instytucji z Bretton Woods (MFW, Bank Światowy), by ułatwić krajom rozwijającym się dostęp do finansowania.

#### **Klimat i ekologia**

Powołano grupę zadaniową ds. globalnej mobilizacji na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatu (TF-CLIMA) oraz grupy robocze ds. bioekonomii.

### 3. PREZYDENCJA RPA (2025) – AFRYKA W CENTRUM GLOBALNEGO ZARZĄDZANIA

Szczyt w Johannesburgu był historycznym wydarzeniem jako pierwszy szczyt G20 na kontynencie afrykańskim.

Prezydent Cyril Ramaphosa kontynuował linię Brazylii, kładąc nacisk na „Solidarność, równość i zrównoważony rozwój”.

#### Wsparcie finansowe i energetyczne

Kluczowym osiągnięciem szczytu było porozumienie w sprawie nowych ram restrukturyzacji długu publicznego dla krajów o niskich dochodach. Utworzono również Globalny Fundusz Zielonej Transformacji.

#### Inicjatywy dla Afryki

Uruchomiono programy takie jak „Mission 300” (zapewnienie prądu 300 mln ludzi w Afryce do 2030 r.), „Sztuczna inteligencja dla Afryki” oraz „Partnerstwo na rzecz infrastruktury afrykańskiej”.

#### Cele społeczne

Przyjęto konkretne wskaźniki, m.in. „Nelson Mandela Bay Target” (redukcja odsetka młodzieży nieuczącej się i niepracującej o 5% do 2030 r.) oraz Cel Brisbane-eThekwinii dotyczący zmniejszenia luki w zatrudnieniu kobiet.

#### Mineralne surowce krytyczne

Szczyt podkreślił rolę Afryki jako dostawcy surowców niezbędnych do wytwarzania czystych technologii, promując lokalne przetwórstwo i przejrzyste łańcuchy dostaw.

### 4. WYZWANIA I KONTROWERSJE

Mimo postępów w agendzie społeczno-ekonomicznej obie prezydencje zmagaly się z głębokimi podziałami politycznymi.

**Geopolityczny impas:** W deklaracjach z Rio de Janeiro i Johannesburga zabrakło jednoznacznego potępienia Rosji jako agresora na Ukrainie. Brazylia i RPA dążyły do używania neutralnego języka, by utrzymać konsensus, co wywołało rozczarowanie niektórych państw Zachodu.

**Absencje:** Szczyty przebiegały w cieniu nieobecności głów niektórych państw członkowskich. W 2024 r. w Rio zabrakło Władimira Putina (obawiającego się nakazu aresztowania Międzynarodowego Trybunału Karnego). W 2025 r. szczyt w Johannesburgu zbojkotowały USA pod administracją Donalda Trumpa, który odrzucił agendę dotyczącą klimatu i równości. Nieobecny był również Xi Jinping.

**Spory fiskalne i klimatyczne:** Kraje rozwijające się oskarżyły Unię Europejską o „zielony protekcjonizm” w związku z cłami na emisję CO<sub>2</sub>. Krytykowano również ogólnikowość zapisów dotyczących pokoju oraz niewystarczające zaangażowanie w całkowite umorzenie długów najbardziejniejszym.



## POLSKA DROGA DO G20

3 września 2025 r., w czasie spotkania w Białym Domu, prezydent RP **Karol Nawrocki**, otrzymał od prezydenta Stanów Zjednoczonych, Donalda Trumpa zaproszenie na szczyt Grupy G20, który odbędzie się w grudniu 2026 w Miami na Florydzie.

**„Amerykanie zauważają, że jesteśmy już w pełni uprawnieni do tego, aby rozpocząć proces dołączania do grupy G20”.**

**Marcin Przydacz**, szef Biura Polityki Międzynarodowej KPRP.

W 2019 r w głównym szczyście G20 uczestniczył prezydent **Andrzej Duda**, zaproszony przez premiera Japonii Shinzō Abe.

W marcu 2017 wicepremier **Mateusz Morawiecki** uczestniczył w spotkaniu ministrów finansów grupy G20, jako **pierwszy polski przedstawiciel na tym szczyście w historii**. Do udziału w końcowym szczyście została zaproszona także premier **Beata Szydło**.



**„Nie zamierzam jako prezydent Rzeczypospolitej owijać tu spraw w bawelnę - miejsce mojego kraju jest w G20”.**

*Lech Kaczyński*

prezydent **Lech Kaczyński** w czasie spotkania z korpusem dyplomatycznym, 2010 r.

G20 powstała jako forum ministrów finansów i banków centralnych w 1999 r. Dopiero od 2008 r., od czasu światowego kryzysu finansowego, zaczęły się regularne szczyty przywódców państw i rządów, co znacznie zwiększyło znaczenie G20.

- 2025 Johannesburg (RPA)
- 2024 Rio de Janeiro (Brazylia)
- 2023 Nowe Delhi (Indie)
- 2022 Bali (Indonezja)
- 2021 Rzym (Włochy)
- 2020 Rijad (Arabia Saudyjska)
- 2019 Osaka (Japonia)
- 2018 Buenos Aires (Argentyna)
- 2017 Hamburg (Niemcy)
- 2016 Hangzhou (Chiny)
- 2015 Antalya (Turcja)
- 2014 Brisbane (Australia)
- 2013 Petersburg (Rosja)
- 2012 Los Cabos (Meksyk)
- 2011 Cannes (Francja)
- 2010 Toronto (Kanada)
- 2010 Seul (Korea Płd.)
- 2009 Pittsburgh (USA)
- 2009 Londyn (Wielka Brytania)
- 2008 Waszyngton (USA)
- 2008 São Paulo (Brazylia)
- 2007 Kapsztad (RPA)
- 2006 Melbourne (Australia)
- 2005 Pekin (Chiny)
- 2004 Berlin (Niemcy)
- 2003 Morelia (Meksyk)
- 2002 Delhi (Indie)
- 2001 Ottawa (Kanada)
- 2000 Montreal (Kanada)
- 1999 Berlin (Niemcy)

## 5. PODSUMOWANIE

Prezydencje Brazylii i RPA utrwaliły wizerunek G20 jako forum, na którym głos Globalnego Południa jest słyszalny i sprawczy. Sukces zgłoszonych przez nie inicjatyw zależy jednak od tego, czy za deklaracjami politycznymi pójdą konkretne nakłady finansowe ze strony najbogatszych gospodarek świata. Jednocześnie bojkoty i brak spójności w kwestiach bezpieczeństwa wskazują na osłabienie spójności G20, co może pozbawić ten format (podobnie jak ONZ) roli gwaranta światowego pokoju.

## ZA CO G20 JEST KRYTYKOWANE<sup>6</sup>

Na podstawie powyższego opisu dwóch ostatnich szczytów widać, za co G20 może być i jest krytykowane. To ważne z perspektywy ewentualnego uczestnictwa Polski w tym gremium.

### **Brak formalnych podstaw prawnych i demokratycznej legitymacji**

Pierwszą osią krytyki G20 jest to, że nie ma ono formalnych podstaw prawnych. Nie ma też opisanych dokładnych procedur postępowania w różnych sytuacjach, co sprawia, że czasem o różnych rozwiązaniach (np. kogo zaprosić albo nie zaprosić na szczyt) decyduje jednoosobowo silny gospodarz. Niejasne są też kryteria członkostwa. Nie ma formalnych kryteriów, co prowadzi do sytuacji, w której o przynależności decyduje siła gospodarcza i polityczna, a nie jasne zasady. Można by powiedzieć, używając już potocznego sformułowania, że w G20 rządzi prawo siły, a nie siła prawa. Ten brak podstaw prawnych może być też źródłem napięć i konfliktów (jak w przypadku niezaproszenia RPA na szczyt G20 przez prezydenta USA).

### **Brak transparentności**

Nieprzejrzysty charakter – to kolejna oś krytyki. Decyzje o globalnym zasięgu podejmuje wąska grupa państw, a przy tym zapadają one „za zamkniętymi drzwiami”.

Procesy decyzyjne są postrzegane jako nieprzejrzyste dla opinii publicznej i podejmowane przez elitę, a agenda często bywa zdominowana przez bieżące interesy polityczne największych mocarstw zamiast poszukiwania długofalowych rozwiązań dla globalnych kryzysów. Ta nieprzejrzystość wywołuje protesty, zwłaszcza ze strony ruchów alterglobalistycznych.

6 Opracowanie i podział na obszary krytyki autorstwa: A. Rymczy. Por. także: D. Wnukowski, *Znaczenie G20 w kształtowaniu globalnego systemu zarządzania gospodarczego*, 12.09.2016, [https://pism.pl/publikacje/Znaczenie\\_G20\\_w\\_kształtowaniu\\_globalnego\\_systemu\\_zarządzania\\_gospodarczego](https://pism.pl/publikacje/Znaczenie_G20_w_kształtowaniu_globalnego_systemu_zarządzania_gospodarczego) [dostęp: 14.01.2026]; *G20 members undermining climate efforts, fossil fuel production subsidies surge to highest levels ever in 2021*, komunikat prasowy, 20.11.2022, <https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2022/10/PressRelease.17.10.2022.pdf> [dostęp: 14.01.2026]; *Improving G20 Effectiveness and Accountability*, [https://t20brasil.org/media/documentos/arquivos/TF06\\_ST\\_06\\_\\_\\_Improving\\_G20\\_Effe66fc0d379d921.pdf](https://t20brasil.org/media/documentos/arquivos/TF06_ST_06___Improving_G20_Effe66fc0d379d921.pdf) [dostęp: 14.01.2026]; *Was the G20 Summit a Turning Point for the Global South?*, 14.08.2023, <https://www.cfr.org/councilofcouncils/global-memo/was-the-g20-summit-a-turning-point-for-the-global-south> [dostęp: 08.02.2026].

### **Brak realnej reprezentacji i dominacja najsilniejszych**

Kolejnym przedmiotem krytyki grupy G20 jest to, że mimo iż członkowie reprezentują dwie trzecie światowej populacji, to jednak brak jest realnej reprezentacji. Grupę stanowi zaledwie 19 państw i dwie unie, a decyzje dotyczą całego globu, co sprawia, że reszta świata nie ma realnego wpływu i musi się dostosowywać. Innymi słowy, grupa G20 jest krytykowana za swój elitarny charakter, wykluczający uboższe regiony świata. G20 jest postrzegane jako „klub bogatych”, który podejmuje decyzje o globalnym znaczeniu bez udziału mniejszych państw.

Co więcej, nie ma też równości w samej grupie. Choć obowiązuje zasada jednomyślności przy podejmowaniu decyzji, to USA, Chiny i UE mają realnie największy wpływ, a kraje słabsze muszą iść na kompromisy.

Należy jednak zaznaczyć, że wieloletnie pomijanie głosu krajów rozwijających się, tzw. Globalnego Południa, zostało częściowo złagodzone dzięki włączeniu Unii Afrykańskiej w 2023 r.

### **„Podwójna reprezentacja”**

Krytycy wskazują na rażącą nadreprezentację Europy, a wręcz podwójną reprezentację. Krytykuje się fakt, że choć UE jest reprezentowana jako osobny podmiot w grupie i na każdym szczycie, to trzech jej członków o najwyższym nominalnym PKB wysyła własne delegacje. A to tylko podkreśla nierówność.

Analogiczna sytuacja jest co prawda z Unią Afrykańską i RPA, jednak dla krytyków jest ona mniej rażąca z uwagi na i tak mniejszą siłę wpływu krajów afrykańskich.

### **Paraliż decyzyjny i ogólnikowość deklaracji**

Mimo iż G20 jest stosunkowo mało liczne, to są w nim gracze o zróżnicowanych, a często sprzecznych interesach, między którymi w ostatnich latach rosną dodatkowo napięcia polityczne (np. między USA, UE, Chinami i Rosją).

Te napięcia utrudniają, a czasem wręcz uniemożliwiają podejmowanie wspólnych decyzji, wypracowanie wspólnych oświadczeń, co prowadzi do rozwodnienia treści deklaracji końcowych, by uniknąć weta któregośkolwiek z członków. Dlatego wspólne dokumenty i deklaracje są często bardzo ogólnikowe. W przypadku agresji Rosji na Ukrainę wspólna deklaracja zawierała jedynie ogólne i enigmatyczne wezwanie do pokoju. Ogólne decyzje są też trudne do rozliczenia; trudno ocenić ich realny efekt.

Osiami największych podziałów są: konflikty zbrojne (które się nasiliły po napadzie Federacji Rosyjskiej na Ukrainę), podziały ekonomiczne (zwłaszcza to, jak i w jakim stopniu pomagać krajom rozwijającym się i w kryzysach), współpraca vs. rywalizacja w handlu, zmiany klimatu (czy w ogóle są, czy są konsekwencją działań człowieka i czy można im przeciwdziałać i w jaki sposób). Ta niska skuteczność wynikająca z ogólnikowości podjętych deklaracji i postanowień jest też wzmacniana dodatkowo przez ich niewiążący charakter, o czym poniżej.

### **Mała skuteczność wynikająca z niewiążącego charakteru decyzji**

*Last but not least*, działalności G20 zarzuca się niewiążący charakter podejmowanych na szczytach decyzji. Dokumenty końcowe (komunikaty) są czysto deklaratywne, nie mają mocy prawnie wiążącej. Państwa członkowskie realizują postanowienia dobrowolnie, co często prowadzi do niskiego poziomu ich faktycznej implementacji.

Nie ma prawnych mechanizmów egzekucji decyzji, nie ma sankcji, realizacja zależy od dobrej woli państw.

Ta niska skuteczność, wynikająca z niewiążącego charakteru decyzji, jest szczególnie widoczna przy dużych problemach, takich jak konflikty, wojny czy zmiany klimatu, kiedy nacisk kładzie się na konsensus, kompromis, a nie na konkretne działania, co czasem dodatkowo łagodzi krytykę wobec agresywnych państw.

W rezultacie G20 jest postrzegane raczej jako forum do nieformalnych rozmów światowych przywódców niż jako skuteczna platforma do rozwiązywania najważniejszych globalnych problemów.

W istocie, często podawanym przykładem niskiej skuteczności G20 jest porażka w polityce klimatycznej. Mimo deklaracji wielu szczytów G20 w sprawie redukcji gazów cieplarnianych<sup>7</sup> G20 wciąż odpowiada za ok. 80% ich globalnej emisji. Grupie zarzuca się więc brak konkretnych dat odejścia od paliw kopalnych i ciągłe dotowanie wydobycia węgla i ropy<sup>8</sup>.

7 Por. G20 Leaders' Conclusions on Climate Change, 2008-10, 15.11.2011, <https://www.g20.utoronto.ca/analysis/conclusions/climatechange-1.html> [dostęp: 15.01.2026].

8 P. Madhumita, *G20 countries failed to present new 2035 targets by middle of COP30: Greenpeace*, 21.11.2025, <https://www.downtoearth.org.in/climate-change/g20-countries-failed-to-present-new-2035-targets-by-middle-of-cop30-greenpeace?utm> [dostęp: 08.02.2026].



# **DLACZEGO POLSKA POWINNA BYĆ W G20**

## CO MOŻE ZAPROPONOWAĆ ŚWIATU I CO G20 MOŻE DAĆ POLSCE?



Dr Agnieszka Rymśza

## OD KIEDY MÓWIONO, ŻE POLSKA POWINNA BYĆ W G20

Temat członkostwa Polski w Grupie G20 nie jest nowy. Już przed szczytem G20 w Londynie w roku 2009 w polskim rządzie pojawiały się głosy mówiące o tym, że Polska powinna starać się o zaproszenie do uczestnictwa w londyńskim szczycie. Jednym z argumentów był brak w G20 reprezentanta regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Negatywnie komentowano także fakt, iż kilku europejskich przywódców mówi w imieniu wszystkich krajów UE, nie mając jakiegokolwiek upoważnienia.

W 2010 r. na corocznym spotkaniu z korpusem dyplomatycznym prezydent Lech Kaczyński wyraził opinię, iż Polska zasługuje na miejsce wśród państw należących do G20: „Polska gospodarka jest, według naszych obliczeń, 18. na świecie. Nie będę, nie zamierzam jako prezydent Rzeczypospolitej owijać tu spraw w bawełnę - miejsce mojego kraju jest w G20 (...). To jest postulat prosty, raz - wynikający z rozmiarów polskiej gospodarki, dwa - wynikający z tego, że Polska jest największym krajem pewnego regionu i największym krajem, który przeżył pewną historię, tą historią jest historia transformacji”<sup>9</sup>.

9 Prezydent: *Miejsce Polski jest w G20*, 2.02.2010, <https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/archiwum-bronislawa-komorowskiego/aktualnosci/wydarzenia/prezydent-miejsce-polski-jest-w-g20,13629,archive> [dostęp: 15.01.2026].

W marcu 2017 r. ówczesny wicepremier Mateusz Morawiecki uczestniczył w spotkaniu ministrów finansów grupy G20 w Baden-Baden w Niemczech jako pierwszy polski przedstawiciel na tym szczycie w historii<sup>10</sup>. Dwa tygodnie później, w kwietniu 2017 r., ówczesny sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji oraz pełnomocnik rządu ds. jednolitego rynku cyfrowego Krzysztof Szubert uczestniczył w spotkaniu ministrów cyfryzacji G20 w Düsseldorfie jako pierwszy polski przedstawiciel w tym gremium<sup>11</sup> (oraz druga osoba w historii Polski). Zresztą Polska znalazła się wśród nielicznych państw nieczłonkowskich, które zostały zaproszone na spotkanie ministrów ds. cyfrowych grupy G20 w Düsseldorfie. Zaproszenie przedstawiciela RP, niebędącej członkiem G20 (jedynie pośrednio – w ramach członkostwa w UE), do udziału w tych spotkaniach było dowodem dostrzeżenia roli i potencjału naszego kraju w obszarze cyfrowym. Dla przedstawicieli Polski były to dobre okazje do zaprezentowania na prestiżowym forum polskiego spojrzenia na kwestie cyfryzacji, a także przedstawienia dotychczasowych osiągnięć i planów w tym zakresie (w tym stworzenie specjalnego ministerstwa cyfryzacji, które kompleksowo zajmuje się cyfrową transformacją). Stałe członkostwo Polski w G20 umożliwiłoby regularne uczestnictwo i możliwość przedstawiania tego typu osiągnięć w obszarze cyfryzacji (i nie tylko).

Dotychczas Polska brała udział w dwóch szczytach G20 jako państwo zaproszone (2017 i 2019). W 2017 r., czyli w roku, kiedy za prace G20 odpowiadały Niemcy, Polska została przez Angelę Merkel zaproszona do udziału także w końcowym szczycie. Uczestniczyła w nim premier Beata Szydło<sup>12</sup>.

Dwa lata później, 28–29 czerwca 2019 r., Polska znów uczestniczyła w głównym szczycie G20, tym razem zaproszona przez premiera Japonii Shinzō Abe. Nasz kraj reprezentował wtedy prezydent Andrzej Duda<sup>13</sup>.

10 *Poland keen to participate in G20 during Indonesia's presidency*, 12.10.2021, <https://en.antaranews.com/news/193861/poland-keen-to-participate-in-g20-during-indonesias-presidency> [dostęp: 15.01.2026].

11 *Polska po raz pierwszy uczestnikiem spotkania ministrów ds. cyfrowych grupy G20*, 7.04.2017, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/polska-po-raz-pierwszy-uczestnikiem-spotkania-ministrow-ds.-cyfrowych-grupy-g20> [dostęp: 15.01.2026].

12 Premier Beata Szydło na szczycie G20 w Hamburgu, Komunikat KPRM, 6.07.2017 r.

13 Prezydent RP na szczycie G20 w Osace, Prezydent.pl, 2019.

Potem przez kolejnych kilka lat Polska znowu nie była zapraszana na szczyty G20, ale 2 września 2025 r. minister spraw zagranicznych RP Radostaw Sikorski poinformował, że zwrócił się do władz Stanów Zjednoczonych, sprawujących prezydencję G20 w 2026 r., o zaproszenie Polski do udziału w obradach grupy, uzasadniając to faktem, że warość polskiej gospodarki przekroczyła próg 1 bln USD<sup>14</sup>.

## ZAPROSZENIE OD DONALDA TRUMPA

3 września 2025 r. prezydent RP Karol Nawrocki po spotkaniu z prezydentem USA w Białym Domu poinformował opinię publiczną, że otrzymał zaproszenie od prezydenta Stanów Zjednoczonych Donalda Trumpa na szczyt grupy G20, który odbędzie się w grudniu 2026 r. w Miami na Florydzie. „Pragnę podzielić się radosną informacją. Otrzymałem zaproszenie od prezydenta Donalda Trumpa na przyszłoroczny szczyt grupy G20, który odbędzie się w Miami na Florydzie (...) Uznaję to za bardzo ważną wiadomość dla polskiej opinii publicznej. Udało się potwierdzić istotną rolę prezydenta Polski na arenie międzynarodowej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych” – przekazał prezydent RP Karol Nawrocki<sup>15</sup>.

„Za sprawą zaproszenia przez prezydenta Trumpa prezydenta Nawrockiego na szczyt grupy G20 Polska rozpoczyna swoją drogę dołączenia do tej jakże prestiżowej grupy dwudziestu największych, najbardziej rozwiniętych gospodarek świata” – powiedział na konferencji prasowej minister Marcin Przydacz, szef Biura Polityki Międzynarodowej KPRP. „Amerykanie zauważają, że jesteśmy już w pełni uprawnieni do tego, aby rozpocząć proces dołączania do grupy G20” – dodał<sup>16</sup>.

Dwa dni później, 5 września 2025 r. sam prezydent USA Donald Trump poinformował, że wysłał zaproszenie do Polski na szczyt 20 najbardziej uprzemysłowionych państw świata – szczyt G20. Odbędzie się on w 2026 r. w Miami na Florydzie. „Zaprosimy inne kraje jako obserwatorów. Nazywają ich obserwatorami, ale będą mieli coś do powiedzenia. Ale zaprosiłem już Polskę, wysłałem im zaproszenie. Świetnie, że właśnie tu byli, jak wiecie, był tu wspaniały nowy przywódca” – mówił Trump, odnosząc się do wizyty Karola Nawrockiego w Waszyngtonie<sup>17</sup>.

14 P. Kozłowski, *Polska w G20 w 2026 roku? Sikorski zabiega o zaproszenie od USA*, 2.09.2025, <https://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/9877080,polska-w-g20-w-2026-roku-sikorski-zabiega-o-zaproszenie-od-usa.html> [dostęp: 15.01.2026]. Warto dodać, że jak twierdził Radostaw Sikorski, prośbę tę skierował do amerykańskiego sekretarza stanu w Miami, gdzie spotkał się z Marco Rubio w jego rodzinnych stronach, w jego okręgu wyborczym, przy okazji wręczenia Nagrody Solidarności im. Lecha Wałęsy kubańskiej dysydencie przebywającej nadal na Kubie, Bercie Soler.

15 Nawrocki: *dostałem zaproszenie od Donalda Trumpa na szczyt G20*, 3.09.2025, <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/karol-nawrocki-dostalem-zaproszenie-od-donald-trumpa-na-szczyt-g20-st8630502> [dostęp: 15.01.2026].

16 Tamże.

17 *Donald Trump: zaprosiłem Polskę na szczyt G20. Zaprosimy też inne kraje jako obserwatorów*, 5.09.2025, <https://tvn24.pl/swiat/donald-trump-zaprosilem-polske-na-szczyt-g20-zaprosimy-tez-inne-kraje-jako-obszatorow-st8634713> [dostęp: 17.02.2026].

### **Karol Nawrocki o Polsce w Grupie 20 na forum ONZ**

Obecność Polski w grupie G20 była jednym z tematów poruszonych przez prezydenta Karola Nawrockiego podczas debaty na forum ONZ w dn. 23–24 września 2025 r. Jak napisał 24 września na platformie X: „Polska jest dwudziestą co do wielkości gospodarką świata. Konsekwentnie zabiegamy o udział w pracach G20 (...) Polska, współzałożyciel Organizacji Narodów Zjednoczonych, jest dwudziestą co do wielkości gospodarką świata oraz krajem, który w ciągu ostatnich 30 lat z powodzeniem przekształcił się z kraju rozwijającego się w kraj rozwinięty oraz z gospodarki centralnie planowanej w gospodarkę rynkową (...) Biorąc pod uwagę nasz potencjał i doświadczenia, konsekwentnie zabiegamy o udział w pracach G20 – formacie, który pełni rolę mostu w obecnych, burzliwych czasach” – oświadczył prezydent. Podziękował przy tym prezydentowi USA Donaldowi Trumpowi za zaproszenie do udziału w kolejnym szczycie Grupy.

### **Sekretarz stanu USA o Polsce w G20**

O miejscu Polski w G20 pisał też w komunikacie z początku grudnia 2025 r. sekretarz stanu USA Marco Rubio. „Stany Zjednoczone po raz pierwszy od 2009 roku będą gościć w przyszłym roku 20 największych gospodarek świata (...) Szczyt G20 w 2026 roku będzie okazją, by docenić wartości innowacyjności, przedsiębiorczości i wytrwałości, które uczyniły Amerykę wielką i które wyznaczają ścieżkę do dobrobytu dla całego świata. (...) Będziemy zapraszać przyjaciół, sąsiadów i partnerów na amerykański szczyt G20. Przy amerykańskim stole powitamy największe gospodarki świata, a także rozwijających się partnerów i sojuszników. W szczególności Polska, kraj, który dawniej tkwił w pułapce za Żelazną Kurtyną, a obecnie jest w gronie 20 największych gospodarek świata, dołączy do nas, aby zająć należne jej miejsce w G20”<sup>18</sup>.

Przygotowania do przyszłorocznego szczytu G20 na Florydzie stały się powodem obecności szefa prezydenckiego Biura Polityki Międzynarodowej Marcina Przydacza oraz reprezentanta MSZ w Waszyngtonie w grudniu 2025 r. (to właśnie Marcin Przydacz ma grać pierwsze skrzypce po polskiej stronie.)

Należy jednak pamiętać o zasadzie konsensusu, czyli że Polska dołączy do G20 tylko wtedy, gdy nie będzie sprzeciwu innych członków Grupy.

<sup>18</sup> K. Kalus, *Rubio potwierdza. „Polska dołączy do nas na G20”*, 4.12.2025, <https://www.money.pl/gospodarka/rubio-potwierdza-polska-dolaczy-do-nas-na-g20-7228719830387616a.html#> [dostęp: 16.02.2026].



„Przy amerykańskim stole powitamy największe gospodarki świata, a także rozwijających się partnerów i sojuszników.

W szczególności **Polska**, kraj, który (...) obecnie jest w gronie 20 największych gospodarek świata, **dołączy do nas, aby zająć należne jej miejsce w G20**”.

**Marco Rubio**  
Sekretarz Stanu USA



18 września 2025 r. chiński MSZ oficjalnie potwierdził gotowość do dyskusji o poszerzeniu formatu o nowych członków. „Chiny są «otwarte» na dyskusję o przyjęciu nowych członków do G20” – oświadczył rzecznik chińskiego MSZ w odpowiedzi na pytanie PAP dotyczące doniesień na temat deklaracji w sprawie Polski złożonej przez szefa resortu dyplomacji Wanga Yi podczas wizyty w Polsce<sup>19</sup>.

Tym samym Polska jako potencjalny uczestnik formatu uzyskała oficjalne wsparcie dwóch największych światowych mocarstw

Przed nami zatem Szczyt w Miami, który odbędzie się 14-15 grudnia 2026 w ośrodku Trump National Doral. Do października będą odbywać się spotkania grup roboczych. W dniach 31 sierpnia – 1 września spotkają się ministrowie finansów i prezesi banków centralnych, a 15 października (dodatkowo) ministrowie finansów. Donald Trump ogłosił trzy priorytety szczytu G20 w Miami: ograniczanie barier regulacyjnych, bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, innowacje technologiczne.

Warto zadbać, by Polska była należycie do tego szczytu przygotowana.

<sup>19</sup> K. Pawliszak, *Czy Polska dołączy do grupy G20? Jest stanowisko Chin*, 18.09.2025, <https://www.pap.pl/aktualnosci/czy-polska-dolaczy-do-grupy-g20-msz-chin-jestesmy-otwarci-na-dyskusje> [dostęp: 16.02.2026].

## **O CO POWINNA ZAGRAĆ POLSKA W SPRAWIE CZŁONKOWSTWA W G20**

- 1. Wkład w rozwój inicjatywy G20 poprzez własne przedsięwzięcia**, w tym inicjatywy regionu dotychczas niereprezentowanego w G20.
- 2. Prezentacja swojej perspektywy i swojego spojrzenia** na stosunki międzynarodowe i globalne finanse.
- 3. Rozwijanie współpracy z bliskimi partnerami z USA i Europy**, a także nawiązanie relacji z członkami G20 z innych kontynentów.
- 4. Prestiż i wizerunek.**
- 5. Impuls rozwojowy dla Polski w polityce wewnętrznej** jako kraju 20 największych gospodarek świata.
- 6. Wkład w inicjatywę** na tyle ciekawy i oryginalny, że – jeśli taka będzie wola gospodarzy kolejnych szczytów (np. Wielka Brytania, Korea Południowa) – udział w kolejnych szczytach G20, a **docelowo ubieganie się o status stałego członka G20.**

Warto też dodać, że oprócz Polski, po bezpośrednich rozmowach z przywódcami obu tych państw, Donald Trump zaprosił także do udziału w szczycie G20 w Miami we wrześniu 2026 r. Kazachstan i Uzbekistan.

Zdaniem Macieja Dachowskiego z Fundacji im. Kazimierza Pułaskiego i eksperta Instytutu Sobieskiego Donald Trump poza potencjałem gospodarczym, wiarygodnością polityczną czy użytecznością strategiczną może brać pod uwagę też użyteczność strategiczną.

„Oba kraje zajmują jednak kluczowe miejsce w układzie eurazjatyckich połączeń transportowych, w tranzycie surowców energetycznych oraz w dostępie do surowców krytycznych. Odgrywają też coraz istotniejszą rolę w równowadze geopolitycznej na obszarze rozciągającym się od Azji Wschodniej po Europę”<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Por. M. Dachowski, G20, *Polska i Azja Środkowa. Co naprawdę oznacza zaproszenie do Miami?*, 8.01.2026, <https://pulaski.pl/g20-polska-i-azja-srodkowa-co-naprawde-oznacza-zaproszenie-do-miami/> [dostęp: 13.01.2026].

Z uwagi na rosnącą rolę szlaków łączących Chiny z Europą z pominięciem Rosji łączenie obszarów wydobycia surowców z rynkami przemysłowymi w warunkach niepewności strategicznej oraz oferowanie alternatyw tam, gdzie dotychczas

dominowały rozwiązania oparte na jednym kierunku i jednym dostawcy, dywersyfikacja dostępu do surowców przestała być dla USA kwestią efektywności gospodarczej, a stała się wymogiem strategicznym.

Osadzając Azję Środkową w debatach dotyczących odporności łańcuchów dostaw surowców krytycznych, USA i inne kraje Zachodu mogą zwiększyć swoje bezpieczeństwo energetyczne<sup>21</sup>.

Zaproszenie Uzbekistanu i Kazachstanu do G20 to też próba ograniczenia wpływów rosyjskich w Azji Środkowej (Rosja nadal traktuje Azję Środkową jako obszar swoich kluczowych interesów), otwarcie przestrzeni dla większej samodzielności państw regionu oraz dla bardziej wielowektorowej polityki zagranicznej tych państw<sup>22</sup>.

Więcej o współpracy z krajami Azji Centralnej w kontekście szczytu G20 w Miami piszemy w następnym rozdziale – *Polska w G20- doktryna sprawczości państwa średniego 2025–2030*

## **NAJWAŻNIEJSZE ARGUMENTY ZA TYM, ŻE POLSKA POWINNA ZNALEŹĆ SIĘ W G20. CO POLSKA MOŻE DAĆ ŚWIATU, BĘDĄC W G20**

### **1. ZNACZENIE GOSPODARCZE**

Polska ma nie tylko jedną z największych gospodarek w Europie Środkowo-Wschodniej. Z prognoz i szacunków Międzynarodowego Funduszu Walutowego wynika, że stała się 20. pod względem wielkości gospodarką na świecie i pozostanie nią przynajmniej do końca tej dekady<sup>23</sup>.

Z aktualizacji bazy danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego w październiku 2025 r. wynika, że produkt krajowy brutto (PKB) Polski w 2025 r. wyniesie 1040 mld dolarów amerykańskich. Taki rezultat dałby Polsce 20. lokatę na świecie i ostatnie miejsce w nieoficjalnym klubie „bilionerów”<sup>24</sup>, za Arabią Saudyjską i tuż przed Szwajcarią, którą według zestawień tabelarycznych MFW, udało nam się w 2025 r. wyprzedzić.

21 Tamże.

22 Tamże.

23 K. Kolany, MFW: Polska jest 20. gospodarką świata. I jeszcze przez jakiś czas nią pozostanie, 17.11.2025, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/MFW-Polska-jest-20-gospodarka-swiata-l-jeszcze-przez-jakis-czas-nia-pozostanie-9038229.html> [dostęp 5.1.2026].

24 Premier: Polska trafiła do grona państw bilionerów, 2.09.2025, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Premier-Polska-trafila-do-grona-panstw-bilionerow-9002254.html> [dostęp: 15.012026].



Unia Europejska  
22 515

1. Stany Zjednoczone  
31 821

# 20

## NAJWIĘKSZYCH GOSPODAREK ŚWIATA W 2026 ROKU

DANE W MLD USD

Stabilny wzrost gospodarczy od wielu lat zwiększa wiarygodność Polski na arenie międzynarodowej.

**Polska jest bardzo szybko rozwijającym się krajem.**

Z aktualizacji bazy danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego w październiku 2025 r. wynika, że **w 2026 roku produkt krajowy brutto (PKB) Polski wyniesie 1040 mld USD**

Taki rezultat dałby Polsce **20. lokatę na świecie i miejsce w nieoficjalnym klubie „bilionerów”**, za Arabią Saudyjską i tuż przed Szwajcarią, którą, według zestawień tabelarycznych MFW, udało się w 2025 r. wyprzedzić.

Polska przeskoczyła też pod względem PKB już dwa kraje należące do G20: Argentynę i RPA.



2. Chiny  
20 651

3. Niemcy 5 328

4. Japonia 4 464

5. Indie 4 506

6. Wielka Brytania 4 226

7. Francja 3 559

8. Włochy 2 702

9. Rosja 2 509

10. Kanada 2 421

11. Brazylia 2 293

12. Hiszpania 2 042

13. Meksyk 2 031

14. Korea Płd. 1 937

15. Australia 1 948

16. Turcja 1 576

17. Indonezja 1 550

18. Holandia 1 413

19. Arabia Saudyjska 1 316

**20. Polska 1 110**

NIE SĄ  
CZŁONKAMI  
G20



Będąc w pierwszej dwudziestce najbogatszych państw na świecie pod względem PKB, Polska powinna znaleźć się w G20, gdyż to właśnie wartość PKB była (i jest?) jednym z głównych kryteriów udziału w forum.

Ponadto stabilny wzrost gospodarczy od wielu lat zwiększa wiarygodność Polski na arenie międzynarodowej. Polska jest bardzo szybko rozwijającym się krajem (gdyby nie została tak zniszczona przez II wojnę światową, byłaby znacznie bardziej rozwinięta – choć to argument konfrontacyjny wobec Niemiec, jak reparacje). Co więcej, Polska przeskoczyła też pod względem PKB już dwa kraje należące do G20: Argentynę i RPA.

## 2. REPREZENTOWANIE REGIONU

Nawet jeśli wahania kursowe sprawią, że Polska spadnie na 21. miejsce pod względem PKB<sup>25</sup>, to kolejnym argumentem na rzecz przynależności Polski do G20 jest fakt, że Europa Środkowo-Wschodnia nie jest reprezentowana na forum G20; nie ma wśród jego uczestników żadnego kraju z tej części Europy. Polska, jako największy i najbogatszy kraj Europy Środkowo-Wschodniej mogłaby stać się głosem regionu. Obecność Polski w G20 zwiększałaby wpływ tej części Europy na globalne decyzje.

Dodajmy, że jeśli chodzi o liczbę ludności i terytorium Polska jest nie tylko największym krajem Europy Środkowo-Wschodniej. Jest też jednym z największych krajów UE.

Europa Środkowo-Wschodnia charakteryzuje się wysoką dynamiką rozwoju, stabilnością społeczną oraz rosnącą konsumpcją wewnętrzną. Obecność Polski w G20 może pomóc promować te atuty na arenie międzynarodowej, podkreślając, że region stanowi stabilne, przewidywalne i optyczne miejsce do alokacji kapitału<sup>26</sup>.

25 Wartość PKB jest mierzona w walucie krajowej (PLN), a następnie przeliczana na dolary amerykańskie, aby porównać ją z innymi krajami. To właśnie tam pojawia się ryzyko „fatszywych” zmian: 1. Kurs złotego względem dolara zmienia się codziennie. Jeśli złoty się umacnia, to po przeliczeniu na dolary wartość PKB w USD będzie mniejsza, nawet jeśli PKB w złotych rośnie. 2. Ostabienie złotego sztucznie podnosi wartość PKB w dolarach. Dlatego Polska może awansować lub spaść w rankingu światowym nie z powodu zmiany realnej produkcji gospodarczej, lecz z powodu zmiany kursu walutowego USD/PLN, który jest używany do konwersji wartości PKB do wspólnej waluty. W zależności więc od kursu Polska może być 20. lub 21. gospodarką świata. Por. Ekspert: kurs dolara czynnikiem decydującym o tym, czy Polska będzie 20. gospodarką świata, 7.07.2025, <https://www.pb.pl/ekspert-kurs-dolara-czynnikiem-decydujacy-m-o-tym-czy-polska-bedzie-20-gospodarka-swiata-1244716> [dostęp: 17.02.2026]. Z drugiej strony różnice w rankingach mogą też być spowodowane różnymi metodami pomiaru stosowanymi przez różne międzynarodowe instytucje finansowe. Chodzi o to, czy bierze się pod uwagę nominalny PKB, który przelicza się na dolary, czy też uwzględnia się tzw. parytet siły nabywczej (ang. PPP, purchasing power parity), czyli siłę nabywczą pieniądza (i różnice w cenach między krajami). Przy zastosowaniu pierwszej z metod Polska może być nawet na 19. pozycji. Por. A. Kasprzyk, PKB Polski na tle świata. Tak radzi sobie nasza gospodarka, 22.05.2025, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-pkb-polski-na-tle-swiata-tak-radzi-sobie-nasza-gospodarka%2Cnld%2C7969425> [dostęp: 17.02.2026]. Według projekcji MFW w 2026 r. Polska będzie mieć jednak najwyższy deficyt budżetowy w całej Unii Europejskiej, wynoszący 6,7 proc. PKB. Parytet siły nabywczej wciąż pozostaje problemem. Raport MFW porusza kwestię wskazaną przez Piotra Kuczyńskiego. Jeśli chodzi o PKB na głowę mieszkańca według parytetu siły nabywczej Polska zajmuje 41. miejsce na 191 badanych krajów. R. Kędzierski, *Poczujesz to? Polska oficjalnie 20. gospodarką świata. Ekspert: Bardziej 41.*, 18.10.2025, <https://www.money.pl/gospodarka/poczules-to-polska-oficjalnie-stala-sie-20-gospodarka-swiata-ekspert-bardziej-41-7211797873581024a.html> [dostęp: 16.02.2026]; Por. także: A. Surdej, D. Mongiatto, Funkcjonowanie i przyszłość G20 w erze geopolitycznych napięć początku XXI wieku.

26 Por. Rekomendacje *Idee dla Polski*.

### 3. UNIKALNE DOŚWIADCZENIA POLSKI

Polska ma unikalne na skalę światową doświadczenia związane z zapoczątkowaniem transformacji ustrojowej w regionie, budowaniem bezpieczeństwa energetycznego oraz kształtowaniem relacji z Rosją na przestrzeni dziejów państwa. Są to doświadczenia inne, niż mają kraje Zachodniej Europy, o reszcie świata nie wspominając.

W takich warunkach Polska może odgrywać rolę większą, niż sugerowałby jej formalny ciężar instytucjonalny. Nie chodzi przy tym o rywalizację z Unią Europejską, lecz o możliwość uzupełnienia jej zdolności tam, gdzie potrzebne są szybkość, elastyczność i doświadczenie działania pod presją. Polska, niezwiązana ogromem przepisów regulujących działania instytucji UE, jest szybsza i bardziej elastyczna niż cała Unia Europejska.

Może wnieść istotny wkład w spotkania G20, dzieląc się swoimi pozytywnymi doświadczeniami w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego i szeregu projektów dotyczących transformacji energetycznej.

Doświadczenia po 2022 r. – związane z kryzysem energetycznym, wzrostem ryzyka bezpieczeństwa oraz koniecznością szybkiego przestawienia handlu i logistyki – pokazują, jak bardzo zmieniły się realne warunki funkcjonowania państw w Europie i jak dobrze radzi sobie z tym Polska.

Kraj nasz powinien prezentować swoje doświadczenie w transformacji gospodarki oraz profesjonalizm w produkcji i usługach jako element wyróżniający polskich przedsiębiorców na rynkach zagranicznych.

### 4. BEZPIECZEŃSTWO I GEOPOLITYKA

Polska w ostatnich latach odgrywa rosnącą rolę na świecie nie tylko pod względem gospodarczym, ale i pod kątem bezpieczeństwa z uwagi na swoje położenie geograficzne. Polska zna – jak mało który kraj – kulturę imperialną potężnego sąsiada, bo sama doświadczała jej w różnych formach przez większość swojej historii. Po agresji Rosji na Ukrainę stała się państwem UE położonym bezpośrednio przy terytoriach, na których prowadzona jest wojna (Ukraina, Rosja). Nasze doświadczenia są istotne w dyskusjach o stabilności międzynarodowej, sankcjach i bezpieczeństwie energetycznym.

### 5. AKTYWNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

Rośnie też globalne znaczenie naszego kraju w zakresie aktywności międzynarodowej. Polska uczestniczy w wielu organizacjach międzynarodowych (UE, NATO, OECD), a w ostatnich latach aktywnie angażowała się w szereg globalnych i regionalnych inicjatyw gospodarczych oraz politycznych, wzmacniając swoją pozycję w strukturach euroatlantyckich i na forum międzynarodowym.

#### • Unia Europejska i polityka gospodarcza

Jako członek UE Polska uczestniczy w kształtowaniu wspólnej polityki handlowej, klimatycznej i budżetowej UE, w tym w realizacji programu NextGenerationEU. Angażuje się również w debatę nad reformą reguł fiskalnych, bezpieczeństwem energetycznym oraz rozszerzeniem UE o państwa Bałkanów Zachodnich i Ukrainę.

- **Wsparcie Ukrainy i inicjatywy bezpieczeństwa**

Polska stała się jednym z głównych państw wspierających Ukrainę politycznie, militarnie i humanitarnie po rosyjskiej agresji. Aktywnie działa w ramach NATO, m.in. na rzecz wzmocnienia wschodniej flanki Sojuszu oraz zwiększenia wydatków obronnych. Większość pomocy dla Ukrainy przechodzi właśnie przez nasz kraj. Polska uczestniczy także w inicjatywach odbudowy Ukrainy i międzynarodowych konferencjach donorów.

- **Inicjatywa Trójmorza**

Polska jest jednym z liderów Inicjatywy Trójmorza, projektu obejmującego państwa Europy Środkowo-Wschodniej, którego celem jest rozwój infrastruktury energetycznej, transportowej i cyfrowej na osi północ-południe.

- **Współpraca regionalna**

Polska aktywnie uczestniczy w pracach Grupy Wyszehradzkiej oraz Bukareszteńskiej Dziewiątki, koncentrując się na koordynacji stanowisk w sprawach bezpieczeństwa i polityki wobec Rosji.

- **Organizacje globalne**

Polska działa również na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych, m.in. w kwestiach praw człowieka, bezpieczeństwa międzynarodowego i zrównoważonego rozwoju (Agenda 2030). W przeszłości była niestającym członkiem Rady Bezpieczeństwa ONZ (2018–2019), co wzmocniło jej rolę dyplomatyczną.

- **Transformacja energetyczna i klimat**

Polska uczestniczy w globalnych negocjacjach klimatycznych w ramach Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu oraz realizuje zobowiązania wynikające z porozumienia paryskiego, jednocześnie zabiegając o uwzględnienie specyfiki państw o gospodarce opartej na węglu.

Polska w ostatnich latach koncentruje się na wzmacnianiu bezpieczeństwa, integracji regionalnej, dywersyfikacji energetycznej oraz aktywnej obecności w strukturach zachodnich, starając się łączyć interesy regionalne z udziałem w globalnym zarządzaniu.

## 6. INNOWACJE GOSPODARCZE

Polska może wnieść wkład w działalność G20 w dziedzinie cyfryzacji (zresztą jako ekspert właśnie w tej dziedzinie już była zapraszana na spotkania robocze Grupy). Opracowała systemy bezpieczeństwa oparte na chmurze obliczeniowej i stale dostarcza programy e-administracji i e-opieki zdrowotnej. Polska opracowała również wspólny program współpracy w zakresie cyberbezpieczeństwa z różnymi partnerami, takimi jak Unia Europejska i NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego).

Możemy też przyczynić się do zacieśnienia współpracy w dziedzinie podatków. To Polska zainicjowała mechanizmy wspierające międzynarodową współpracę w walce z oszustwami podatkowymi. Odegrała również aktywną rolę w rozpatrywaniu spraw prania pieniędzy i finansowania grup terrorystycznych.

## MOŻLIWE ARGUMENTY PRZECIWKO PRZYNALEŻNOŚCI POLSKI DO G20 I KONTRARGUMENTY

W rozmowach na temat przynależności Polski do G20, oprócz przedstawienia argumentów przemawiających za udziałem naszego kraju w tym forum, warto również przygotować odpowiedzi na potencjalne zastrzeżenia i argumenty przeciwne. Poniżej przedstawiamy najważniejsze z nich.

### 1. „Polska nie jest wystarczająco silna gospodarczo”. Kraje należące do G20 mają globalny wpływ finansowy, którego Polska jeszcze nie osiąga.

#### Kontrargument

Według prognoz MFW Polska jest nie tylko jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek UE i liderem Europy Środkowo-Wschodniej, ale wręcz 20. na liście najbogatszych krajów świata pod względem PKB. Ma duży potencjał wzrostu i realny wpływ regionalny. Nie można też przecenić roli politycznej, zwłaszcza w kwestii bezpieczeństwa (wschodnia flanka NATO). Co więcej, są kraje (jak Argentyna i RPA), które należą do G20, chociaż są biedniejsze od Polski.

Gospodarka nie jest obecnie jedynym kryterium (choć Polska je spełnia). To też polityka (zwłaszcza od 2024 r.) i strategiczne miejsce na mapie. Jak już wspomniano, zaproszenie Kazachstanu i Uzbekistanu na tegoroczny szczyt G20 w Miami w USA nie ma wyłącznie znaczenia symbolicznego. Oba te kraje zajmują jednak kluczowe miejsce w układzie eurazjatyckich połączeń transportowych, w tranzycie surowców energetycznych oraz w dostępie do surowców krytycznych. Odgrywają też coraz istotniejszą rolę w kwestii równowagi geopolitycznej na obszarze rozciągającym się od Azji Wschodniej po Europę. Ani Kazachstan, ani Uzbekistan nie należą pod względem PKB do gospodarczych potęg. Obecność tych krajów w G20 może mieć charakter instrumentalny czy strategiczny z uwagi na interesy USA, czy szerzej, zachodniego świata.

W obecnych warunkach G20 przestaje być wyłącznie forum potwierdzającym status państw w kontekście czysto ekonomicznym, a coraz wyraźniej pełni funkcję mechanizmu selekcji aktorów o znaczeniu systemowym. Sposób, w jaki Stany Zjednoczone konstruują listę zaproszonych gości, sugeruje przesunięcie akcentu z formalnego członkostwa na kryteria funkcjonalne: potencjał gospodarczy, wiarygodność polityczną oraz użyteczność strategiczną w coraz bardziej spolaryzowanym środowisku międzynarodowym<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Por. M. Dachowski, G20, *Polska i Azja Środkowa. Co naprawdę oznacza zaproszenie do Miami?*, 8.01.2026, <https://pulaski.pl/g20-polska-i-azja-srodkowa-co-naprawde-oznacza-zaproszenie-do-miami/> [dostęp: 12.02.2026].

Znaczenie ma tu nie samo zaproszenie, lecz fakt, że zaproszenia pojawiają się jednocześnie. To sygnał, że w globalnej polityce maleje rola formalnego statusu, a rośnie znaczenie państw, które wnoszą realny wkład w stabilność i funkcjonowanie systemu<sup>28</sup>.

W tym kontekście szczyt G20 w Miami należy traktować nie jako zwieńczenie procesu dyplomatycznego, lecz jako moment wyboru. Obecność Kazachstanu i Uzbekistanu przy stole G20 potwierdza, że Azja Środkowa przestaje być wyłącznie obszarem oddziaływania cudzych interesów, a staje się uczestnikiem rozmów o kierunkach globalnej polityki gospodarczej i bezpieczeństwa. Zaproszenie Polski wpisuje się w tę samą logikę, jako oczekiwanie nie tyle symbolicznej obecności, ile realnego wkładu<sup>29</sup>.

**2. „UE już reprezentuje Polskę” – UE jest pełnoprawnym członkiem G20. Polska już pośrednio uczestniczy w decyzjach poprzez instytucje unijne, więc osobne członkostwo byłoby dublowaniem reprezentacji.**

### Kontrargument

Reprezentacja Polski przez przedstawicieli UE nie zastępuje narodowego ani nawet regionalnego głosu. Interesy Europy Zachodniej często różnią się od interesów Europy Środkowo-Wschodniej (w tym Polski), dlatego bezpośrednia obecność Polski zwiększyłaby pluralizm w G20 i realny głos tej części Europy. Poza tym w G20 są już inni członkowie UE i to z zachodniej Europy (Niemcy, Francja, Włochy), którzy mają też silny głos w UE.

„Europa wciąż często zakłada, że jej pozycja międzynarodowa wynika z samego istnienia instytucji, procedur i wspólnych deklaracji. Tymczasem w wielu regionach świata o realnym znaczeniu państw decyduje dziś przede wszystkim zdolność do działania w sytuacjach kryzysowych: zapewnienia bezpieczeństwa, utrzymania kluczowych szlaków handlowych oraz dostępu do strategicznych surowców. Tam, gdzie liczy się skuteczność, a nie formalna przynależność, tradycyjny europejski sposób myślenia coraz częściej okazuje się niewystarczający”<sup>30</sup>.

Jak już wspomniano, Polska jest szybsza i bardziej elastyczna niż skostniała i spowalniana ogromem przepisów i procedur UE.

28 Por. M. Dachowski, *G20, Polska i Azja Środkowa*.

29 Tamże.

30 Tamże.

### 3. „Polska nie jest mocarstwem i nie ma globalnego znaczenia politycznego i militarnego”.

#### **Kontrargument**

Znaczenie państwa nie zależy wyłącznie od siły militarnej. Polska ma strategiczne położenie, doświadczenie transformacji ustrojowej i ważną rolę w bezpieczeństwie europejskim, co ma znaczenie globalne.

Skoro Donald Trump zaprasza Polskę na szczyt G20, to uznaje, że ma ona znaczenie. Zaproszenie wpisuje się w tę samą logikę – jako oczekiwanie nie tyle symbolicznej obecności, ile realnego wkładu.

Dla Polski oznacza to konieczność zmiany charakteru obecności międzynarodowej: od uznania statusowego, wyrażonego zaproszeniem do prestiżowego forum, do realnej odpowiedzialności za współkształtowanie decyzji i stabilności systemu. Czyli członkostwo sprawi właśnie, że Polska będzie miała większe globalne znaczenie polityczne i militarne.

### 4. „Głos Polski byłby marginalny”. Ryzyko marginalizacji polskiego głosu w gronie największych potęg. Polska byłaby słuchaczem, a nie graczem.

#### **Kontrargument**

Na tezę, iż głos Polski mógłby być słabo słyszalny w G20 z uwagi na jej ograniczony wpływ polityczny i większą rolę największych graczy (USA, Chiny, UE) – o zasięgu światowym, a nie regionalnym – w kształtowaniu agendy, można przedstawić kontrargument, iż nawet mniejsze państwa w G20 mogą budować koalicje i wpływać na agendę. Obecność daje możliwość współdecydowania, a brak członkostwa oznacza całkowity brak wpływu. Lepiej mieć mniejszy wpływ niż nie mieć żadnego. I argument, jak w poprzednim punkcie: członkostwo Polski w G20 sprawi, że głos Polski będzie miał większe znaczenie.

Poza tym skoro w grupie są państwa o porównywalnym potencjale, Polska również mogłaby zostać zaproszona do członkostwa. Nie można też zapominać, że jednak deklaracje i komunikaty na szczytach G20 muszą być podejmowane jednomyślnie.

### 5. Polska koncentruje się głównie na bezpieczeństwie i rozwoju regionalnym.

Można spotkać opinię, że Polska, która i tak nie jest mocarstwem, koncentruje się i powinna się koncentrować na bezpieczeństwie i rozwoju regionalnym (UE, NATO, Europa Wschodnia), gdyż decyzje globalne często są kształtowane przez największych graczy (USA, Chiny, Rosja, UE).

#### **Kontrargument**

Udział w G20 nie wyklucza zaangażowania regionalnego. Wręcz przeciwnie – pozwala lepiej reprezentować interesy regionu na poziomie globalnym.

## 6. „Członkostwo byłoby kosztowne”. Polska musiałaby angażować znaczne zasoby w działania o zasięgu globalnym.

Koszty (głównie nieformalne):

- **organizacyjne:** kraje członkowskie (lub prezydencja w danym roku) ponoszą koszty organizacji spotkań, szczytów i licznych grup roboczych;
- **dyplomatyczne i administracyjne:** wymaga to zaangażowania dyplomatów, ekspertów i personelu do przygotowywania materiałów, uczestnictwa w negocjacjach i implementacji porozumień;
- **zobowiązania polityczne:** udział wymaga gotowości do działania w duchu współpracy i wdrażania ustaleń, co może być kosztowne w kontekście krajowych polityk.

### Kontrargument

To są głównie koszty **nieformalne** i pośrednie (jak zaangażowanie dyplomatyczne, organizacja szczytów) i zobowiązania do współdziałania w globalnych kwestiach gospodarczych. Nie ma stałych składek członkowskich, ponieważ G20 nie ma stałej administracji i budżetu, jak np. ONZ.

Przed wszystkim koszty dyplomatyczne są niewielkie w porównaniu z potencjalnymi korzyściami, takimi jak wpływ na globalne decyzje gospodarcze, inwestycje i prestiż międzynarodowy.

## 7. „Zamknięty charakter G20”. G20 powstało w 1999 r. jako grupa 20 państw, co jest odzwierciedlone w nazwie i nie ma formalnej procedury przyjmowania nowych państw. Od chwili powstania nie przyjęto do Grupy żadnych nowych państw mimo przetargów polityczno-gospodarczych na arenie globalnej.

### Kontrargument

Po pierwsze, brak formalnej procedury przyjmowania nowych państw nie zakłada braku takiej możliwości. Nie ma procedury przyjmowania nowych państw, ale nie ma też dokumentów świadczących o takim zakazie.

Co więcej, może od początku nie przyjęto nowych indywidualnych państw, ale przyjęto całą Unię Afrykańską. Więc jest to możliwe. G20 nie jest więc zamknięte. Jest już precedens rozszerzenia.

Już teraz, wliczając UE i Unię Afrykańską, Grupa liczy 21 członków (19 państw i dwie organizacje ponadnarodowe/regionalne).

Inna organizacja tego typu (np. G6) została powiększona w 1973 o Kanadę, tworząc G7 (1975). (W latach jej 1997–2014 członkiem była też Rosja (G8), ale została wykluczona).

**8. Rozszerzenie grupy mogłoby stać się inspiracją dla innych krajów, by pójść w ślady Polski, co w konsekwencji osłabiłoby skuteczność Grupy i zdolność do szybkiego podejmowania decyzji.**

#### **Kontrargument**

Po pierwsze, pojawia się pytanie, czy inne kraje mają do zaoferowania tyle, co Polska, tyle argumentów na rzecz przynależności.

Po drugie, udział nowych krajów z regionów niedoreprezentowanych w G20 byłby

odpowiedzią na krytykę, iż jest to grupa niereprezentatywna. Przypomnijmy też, że na szczyt w Miami poza Polską zostały też zaproszone Kazachstan i Uzbekistan.

Można wprawdzie wyobrazić sobie sytuację zastąpienia innego kraju (i już pojawiły się takie głosy). Ale wejście do G20 na miejsce innego kraju byłoby ryzykowne politycznie (zepsułoby relacje Polski z usuniętymi krajami). Poza tym, jeśli decyzje na szczytach mają zapadać jednogłośnie, to trudno by sobie wyobrazić sytuację, że któryś kraj głosowałby za swoim usunięciem z Grupy.

## **CO PRZYNALEŻNOŚĆ DO G20 DAŁABY POLSCE?**

### **1. ZNACZENIE PRESTIŻOWE**

Dla Polski przynależność do G20 miałyby istotne znaczenie prestiżowe. Oznaczałaby formalne uznanie jej za jedną z kluczowych gospodarek świata i stałego uczestnika najważniejszego forum koordynacji polityki gospodarczej. Członkostwo wzmacniałoby międzynarodową pozycję Polski, zwiększając jej wpływ na globalne decyzje dotyczące finansów, handlu, bezpieczeństwa energetycznego czy transformacji klimatycznej.

### **2. WIĘKSZE ZAUFANIE ŚWIATA DO NASZEGO KRAJU POD WZGLĘDEM I POLITYCZNYM I GOSPODARCZYM**

Przynależność Polski do G20 przelożyłaby się na większe zaufanie świata do naszego kraju pod względem tak politycznym, jak i gospodarczym (kraj liczący się globalnie).

Polska powinna już teraz aktywnie promować swoją rolę jako nowego, wiarygodnego partnera biznesowego na rynkach pozaeuropejskich, łączyć interes narodowy z potrzebą reagowania na zmieniające się globalne wyzwania, w tym w sektorach strategicznych, takich jak surowce krytyczne, obronność i transformacja energetyczna. Ale już sama przynależność do G20 byłaby świadectwem zaufania krajów należących do tego forum.

Rozumiejąc bezpieczeństwo szerzej niż tylko siły zbrojne, warto dodać, że zdobywanie i utrzymanie zaufania zarówno liderów wielkich mocarstw, jak i mniejszych państw jest też ważnym elementem zapewniania sobie bezpieczeństwa i rozwijania odporności.

### **3. G20 JAKO NARZĘDZIE DO ROZWOJU POLSKI I TRAMPOLINA DO PROMOCJI POLSKI NA RYNKACH POZAEUROPEJSKICH, W TYM GLOBALNEGO POŁUDNIA**

Rynki te mają wciąż bardzo mały udział w polskim eksporcie, a spowolnienie gospodarcze w Unii Europejskiej i na innych rynkach zachodnich w połączeniu z szybkim rozwojem i bogaceniem się klasy średniej w Indiach, ASEAN i szerzej, w świecie pozaeuropejskim wymuszają zwiększenie aktywności Polski w tych regionach.

Polski „cud gospodarczy” potrzebuje kolejnych przetomowych kroków. Perspektywa, czy już zjawisko, spowolnienia gospodarczego Europy, połączona z toczącą się tuż za naszą wschodnią granicą wojną w Ukrainie, odpychające zagraniczne inwestycje, coraz wyższe ceny energii w Polsce i wszelkie inne koszty każą Polsce szukać nowych rynków dla swoich usług i produktów w skali globalnej.

Należy więc dywersyfikować kierunki eksportowe, rozwijać współpracę z rynkami europejskimi (Niemcy) i azjatyckimi, ale także przygotować strategiczne wejście na kontynent afrykański, który jest regionem o ogromnym potencjale rynkowym i zasobach mineralnych. Współpraca powinna obejmować zarówno bezpośrednio zaangażowanie w relacje z rządami państw, jak i partnerstwo z lokalnymi wykonawcami działającymi w formule EPC.

Właśnie dlatego silniejsza obecność Polski na rynkach państw G20 – w tym także krajów afrykańskich uczestniczących w pracach tego forum stworzyłaby szanse dla Polski na zwiększenie zasięgu ekspansji gospodarczej<sup>31</sup>.

Ważne jest, aby zwiększyć wartość polskich inwestycji w afrykańskie rynki surowcowe, zwłaszcza w metale krytyczne i strategiczne, które są niezbędne dla funkcjonowania nowoczesnej gospodarki. Promowanie transferu technologii oraz *know-how* jest bardzo ważne szczególnie w sektorach metalurgicznych i hutniczych, w tym wdrażanie nowoczesnych standardów ESG i transparentnych procesów produkcji. Polska powinna wspierać innowacyjne rozwiązania w zakresie monitoringu i certyfikacji surowców, np. technologie *blockchain*, w celu zwiększenia przejrzystości i bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Priorytetem jest inwestowanie w krajach takich jak Rwanda, o stabilnym wzroście gospodarczym, rozwiniętej infrastrukturze cyfrowej i przyjaznym klimacie inwestycyjnym, co minimalizuje ryzyko i zwiększa efektywność projektów.

Dobrym przykładem jest działalność Luma Holding. Na konferencji IS *Idee dla polski* jesienią 2025 r. Krzysztof Matan, członek zarządu spółki, mówił o inwestycjach polskich firm w sektorze metalurgicznym i surowcowym w Afryce, a szczególnie w Rwandzie.

31 Więcej – patrz Appendix do tego raportu: Rekomendacje Forum „Idee dla Polski 2025”.

Wskazywał je jako przykład strategicznego podejścia do pozyskiwania surowców krytycznych dla nowoczesnej gospodarki. Tego rodzaju przedsięwzięcia pokazują potencjał współpracy między Polską a rynkami afrykańskimi w strategicznych sektorach surowcowych<sup>32</sup>. Uczestnictwo w G20 ułatwiłoby Polsce rozwijanie współpracy gospodarczej z krajami afrykańskimi.

Konieczne jest zdefiniowanie strategicznych interesów gospodarczych Polski oraz przewag konkurencyjnych branż, w których polskie firmy mają największy potencjał sukcesu. Kontakty związane z przynależnością do G20 mogą stworzyć kolejne możliwości włączenia Polski do międzynarodowych łańcuchów dostaw.

#### **4. WIĘKSZY DOSTĘP DO DOŚWIADCZEŃ I KNOW-HOW INNYCH KRAJÓW**

Członkostwo Polski w G20 oznaczałoby znaczące wzmocnienie dostępu do doświadczeń, wiedzy eksperckiej i sprawdzonych rozwiązań wypracowanych przez największe gospodarki świata. Udział w pracach grup roboczych oraz bezpośredni dialog z liderami państw o najwyższym poziomie rozwoju technologicznego i instytucjonalnego umożliwiłoby transfer *know-how* w takich obszarach jak transformacja energetyczna, cyfryzacja, stabilność finansowa czy polityka klimatyczna. Polska mogłaby korzystać z dobrych praktyk w zakresie zarządzania kryzysowego, innowacji czy reform strukturalnych, co zwiększyłoby efektywność krajowych polityk publicznych. (Jednocześnie aktywna obecność w G20 pozwoliłaby współtworzyć globalne standardy, zamiast jedynie dostosowywać się do już przyjętych rozwiązań).

#### **5. DOSTĘP DO DYSKUSJI NA NAJWYŻSZYM SZCZEBLU I WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE GLOBALNEJ POLITYKI FINANSOWEJ**

Przynależność do G20 dałaby Polsce dostęp do dyskusji na najwyższym szczeblu i wpływ na kształtowanie globalnej polityki finansowej. Udział w grupie G20 daje Polsce przełożenie na politykę nie tylko regionalną, ale przede wszystkim, to chyba znaczące, na politykę globalną. Polska jest już na takim poziomie rozwoju, że powinniśmy zmienić podejście z państwa o modelu imitacyjnym na model kreacji rzeczywistości. Przynależność do G20, dająca wpływ na kształtowanie globalnej polityki finansowej, gospodarczej, a także powiązanej sfery politycznej, niejako zmusiłaby Polskę do takiej kreacji.

32 Rekomendacje z Forum Instytutu Sobieskiego „Idee dla Polski” publikujemy na końcu raportu (patrz Appendix).

Niektórzy krytykują G20<sup>33</sup> jako mało wpływowe czy niedecyzyjne; krytykują też w ogóle ważność międzynarodowych forów w sytuacji ich dużej i coraz większej liczby i to, że w wielu przypadkach (jak pokazała choćby pandemia COVID-19) ostatecznie poszczególne kraje musiały liczyć głównie na siebie. Jednak i tak lepiej w jakimś gronie o globalnym formacie być niż nie być. Mówiąc wprost, warto być przy stole z najbogatszymi gospodarkami świata.

## **6. SPOSOBNOŚĆ DO ROZMÓW BILATERALNYCH I INNYCH WAŻNYCH SPOTKAŃ NA MARGINESACH SZCZYTÓW**

Uczestnictwo w grupach roboczych, a potem w samym szczycie to też okazja do zorganizowania wielu rozmów bilateralnych, i nie tylko, z liderami politycznymi innych krajów czy innych spotkań z przedsiębiorcami itp. To też możliwość uczestniczenia w wielu rozmowach kulturalowych, gdzie tworzone są relacje mające przełożenie na oficjalne decyzje.

## **7. DROGA DO G20 JAKO IMPULS DO ROZWOJU**

Nawet jeszcze nie przynależność, ale sama droga do wstąpienia do G20 może być impulsem do rozwoju Polski. Konieczność stworzenia spójnej strategii państwa w kluczowych dziedzinach może ułatwić ponadpartyjną, międzyinstytucjonalną, wreszcie społeczną dyskusję o szczegółach takiej strategii, co, bazując na efektach synergii, wzmocniłoby rozwój Polski?<sup>34</sup>.

Dlaczego Polski wciąż nie ma w grupie G20, mimo tak silnej pozycji gospodarczej (wyższej niż niektórych państw należących do G20) i w kwestii bezpieczeństwa.

Przede wszystkim w roku powstania Grupy, w 1999, Polska nie miała tak silnej pozycji, jaką ma obecnie. Było to dopiero 10 lat po transformacji ustrojowej.

Ale dzięki staraniom polskich polityków (od Lecha Kaczyńskiego do Karola Nawrockiego) jesteśmy bliżej niż kiedykolwiek. Jesteśmy zaproszeni na szczyt do Miami, przez przewodniczącego G20, w tym roku USA – największe mocarstwo świata i naszego dobrego (nie tylko deklaratywnie) sojusznika.

33 Por. Rozdział *Czym jest G20?*

34 Por. Rekomendacje Forum „Idee dla Polski”, patrz Appendix na końcu raportu.

# POLSKA W G20: DOKTRYNA SPRAWCZOŚCI PAŃSTWA ŚREDNIEGO (2025–2030)



Jadwiga Emilewicz  
Radosław Pyffel  
Leszek Skiba

## G20 JAKO INSTRUMENT POLITYKI PAŃSTWA

W warunkach kryzysu ładu międzynarodowego opartego na regułach i w świecie wielkich politycznych zmian znaczenie G20 uległo zasadniczej zmianie.

Forum to nie jest już wyłącznie platformą koordynacji gospodarczej największych państw, lecz staje się przestrzenią zaostojającą się rywalizacji geoekonomicznej, definiowania nowych standardów stabilności oraz negocjowania kompromisów pomiędzy największymi graczami.

Tak jak pisaliśmy to we wstępie i w wielu miejscach tego raportu, dla Polski oznacza to konieczność „rewolucji mentalnej” i – w wielu aspektach trudnego, a może nawet i bolesnego – przejścia od logiki uczestnictwa prestiżowego do logiki uczestnictwa sprawczego.

Powinniśmy zatem traktować G20 jako instrument realizacji strategicznych interesów państwa. **Proponujemy skupienie się na ośmiu konkretnych inicjatywach i projektach:**

- **wzmocnieniu regionu poprzez nowy bank rozwojowy;**
- **budowie globalnej koalicji państw średnich;**
- **zacieśnieniu współpracy z zaproszonymi wraz z Polską do Miami na szczyt G20 krajami Azji Centralnej;**
- **dywersyfikacji obecności gospodarczej Polski, zaangażowaniu na nowych kierunkach, w tym w świecie pozaeuropejskim;**

- globalnej promocji koncepcji „obronności jako dobra publicznego”;
- „odpornej gospodarce” i nowej stabilności makroekonomicznej w komplikującym się otoczeniu międzynarodowym i globalizacji nowej fazy;
- globalnej promocji „energetycznego pragmatyzmu”.

Każda z tych siedmiu inicjatyw powinna zostać przełożona na konkretne działania instytucjonalne i dyplomatyczne oraz projekty o trwałym wymiarze.

## ŚRODKOWOEUROPEJSKI BANK G20 CZYLI INSTYTUCJONALNY GŁOS REGIONU W ARCHITEKTURZE FINANSOWEJ G20

Europa Środkowo-Wschodnia to obszar Unii o wysokich potrzebach inwestycyjnych (infrastruktura energetyczna, transportowa i cyfrowa), bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej i odporność na presję geopolityczną. Skala potrzeb wymaga takiego instrumentu.

Polska i region notują niezłe wyniki gospodarcze, nawet na tle całego globu. W przyszłości spoteczność międzynarodowa stanie przed wyzwaniem odbudowy Ukrainy. Środkowoeuropejski bank G20 mógłby odgrywać istotną rolę w tym procesie.



## CZTERY NAJWAŻNIEJSZE POWODY POWOŁANIA TAKIEGO BANKU

- 1. LUKA INWESTYCYJNA.**

Europa Środkowo-Wschodnia pozostaje jednym z obszarów Unii o najwyższych potrzebach inwestycyjnych, zwłaszcza w zakresie infrastruktury energetycznej, transportowej i cyfrowej, a także bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej i odporności na presję geopolityczną. Skala potrzeb regionu wymaga instrumentu o większej trwałości, masie finansowej i zdolności operacyjnej.
- 2. MOŻLIWOŚCI BIZNESOWE.**

Polska i region wciąż notują niezłe wyniki gospodarcze, nie tylko na tle UE, ale nawet całego globu. Nie jest wykluczone, że w niedalekiej przyszłości społeczność międzynarodowa stanie przed wyzwaniem odbudowy zniszczonej działaniami wojennymi Ukrainy. Środkowoeuropejski bank G20 mógłby odgrywać istotną rolę w tym procesie.
- 3. BEZPIECZEŃSTWO.**

Zaangażowanie społeczności globalnej we wspólne przedsięwzięcie biznesowe oraz budowę instytucji finansowej z siedzibą w Warszawie zniechęca potencjalnych agresorów i zmniejsza ryzyko agresywnych, destabilizujących działań, które stają się wtedy znacznie mniej opłacalne i bardziej ryzykowne, jeśli bowiem mimo to następują, zwiększa się ich koszt, gdyż naruszają interesy wielu stron, w tym także inwestorów i interesariuszy banku.
- 4. LUKA REPREZENTACJI.**

Region EŚW jest niedoreprezentowany w międzynarodowej architekturze finansowej: jego interesy rozwojowe częściej „mieszczą się” w agendach instytucji ogólnoeuropejskich lub globalnych, niż są formułowane jako odrębna perspektywa strategiczna. Oznacza to ograniczoną sprawczość regionu w sporze o priorytety inwestycyjne, standardy finansowania oraz kolejność projektów, co szkodzi zarówno regionowi, jak i światowej architekturze, która aby działać efektywniej i lepiej oddawać realia współczesności, powinna uwzględnić cywilizacyjny awans Polski i regionu. Środkowoeuropejski Bank G20 mógłby być bardzo użytecznym instrumentem takiego procesu.



## POWOŁANIE NOWEJ MIĘDZYNARODOWEJ INSTYTUCJI FINANSOWEJ

### Bank Rozwoju Europy Środkowej i Wschodniej G20

*(G20 Central and Eastern European Development Bank)*

działałby komplementarnie wobec innych banków rozwojowych, w tym między innymi EBI, EBOR i Banku Światowego, koncentrując się na inwestycjach infrastrukturalnych w regionie, a w przyszłości – jeśli nastąpią sprzyjające temu warunki – odbudowie i modernizacji Ukrainy.

Atutem takiej instytucji byłaby **zdolność do podejmowania szybkich decyzji inwestycyjnych i działania w trybie zadaniowym** (*task-force*), co ma znaczenie w warunkach presji czasu i rosnących zagrożeń dla infrastruktury.

Bank zapewniłby też **większą regionalną „własność” projektów – zarówno w sensie interesu strategicznego, jak i korzyści gospodarczych**, *vide* udział firm regionu w wykonawstwie, rozwój rynku kapitałowego, wzmocnienie bankowości rozwojowej. Byłby akceleratorem zdobywania nowej wiedzy i kompetencji przez kraje regionu.

## I. MODEL UDZIAŁOWCÓW: STRUKTURA ZGODNA Z LOGIKĄ G20 I RADY POKOJU DONALDA TRUMPA

Model udziałowców opierałby się na kilku grupach i kilku założeniach:

Po pierwsze, do Banku Rozwoju EŚW zostałyby zaproszone wszystkie kraje G20 i te, do których zaproszenie do nowo utworzonej Rady Pokoju wystosował gospodarz szczytu G20 w Miami, prezydent Donald Trump.

**Wyjątkiem byłaby sprawa akcesji do banku Białorusi i Rosji. Na pewno w czasie prowadzenia działań wojennych wobec Ukrainy i innych państw regionu nie byłaby ona możliwa.**

Jednocześnie sukces tej inicjatywy (w tym przede wszystkim biznesowy) mógłby być wsparciem dla prezydenta Donalda Trumpa w jego wysiłkach pokojowych. Jak wspomnieliśmy wcześniej, Bank Rozwoju EŚW powinien stać się narzędziem realizującym potrzeby całego regionu i jego wspólnym sukcesem.

A więc zaproszenie powinny otrzymać także te kraje EŚW, które nie zostały zaproszone do Rady Pokoju, w tym partnerzy Polski w inicjatywie Trójmorza i innych formatach regionalnych: Litwa, Łotwa, Estonia.

Taka struktura odpowiadałaby logice G20 jako forum łączącego Północ i Południe, bezpieczeństwo i rozwój, kapitał publiczny i mobilizację środków prywatnych.

Z perspektywy Polski istotne jest utrzymanie większościowego udziału regionu w głosach i kapitale (60%) oraz limitów udziału pojedynczego państwa (np. 15%), aby instytucja była regionalna z definicji, a jednocześnie atrakcyjna dla partnerów zewnętrznych jako platforma stabilnych inwestycji.

### **SKALA FINANSOWA: ILE INWESTYCJI MÓGŁBY WYGENEROWAĆ BANK?**

W założeniu kapitał początkowy będzie wynosił 5 mld euro, z czego ok. 20% jako wpłaty gotówkowe rozłożone na kilka lat, a reszta jako kapitał płatny na żądanie.

Ten model jest typowy dla banków rozwojowych i pozwala – przy odpowiednim ratingu – budować zdolność kredytową wielokrotnie przekraczającą kapitał wpłacony.

Dla oszacowania skali można posłużyć się benchmarkiem Nordic Investment Bank (NIB). W 2024 r. wypłacił (*disbursed*) on ok. 4,4 mld euro finansowania, a wartość kredytów pozostających w portfelu (*lending outstanding*) wynosiła ok. 23,4 mld euro przy kapitale własnym rządu 4,6 mld euro i utrzymywanym ratingu AAA. Oznacza to relację portfela kredytowego do kapitału własnego na poziomie ok. pięciokrotności, typową dla ostrożnie zarządzanych instytucji rozwojowych.

Jeśli Bank EŚW dysponowałby kapitałem na poziomie 5 mld euro i zbudowałby wiarygodność ratingową zbliżoną do NIB, realistyczny scenariusz po fazie rozruchu (3–5 lat) to portfel kredytowy rządu

25–30 mld euro oraz roczne wypłaty finansowania rządu 4–6 mld euro (w zależności od struktury instrumentów i tempa budowy portfela).

Oznaczałoby to istotne, stałe zwiększenie podaży długoterminowego kapitału inwestycyjnego w Polsce i regionie.

Co ważne, efekty Banku nie ograniczałyby się do samego wolumenu pożyczek. Zastosowanie gwarancji, współfinansowania oraz finansowania projektowego pozwala zwykle „dociągać” kapitał prywatny.

Konserwatywnie można przyjąć, że 1 euro finansowania banku rozwojowego mobilizuje dodatkowo 1–2 euro środków prywatnych (w zależności od ryzyka projektu i konstrukcji instrumentu).

W praktyce roczna aktywność Banku na poziomie 4–6 mld euro mogłaby więc przekładać się na 8–15 mld euro całkowitej aktywności inwestycyjnej (publicznej i prywatnej) w regionie, już po osiągnięciu dojrzałości operacyjnej. Jest to jednak szacunek analityczny, a nie obietnica – jego realizacja zależy od ratingu, jakości portfela i mechanizmów współfinansowania.



## PRIORYTETY OPERACYJNE: INFRASTRUKTURA, TRANSPORT I LOGISTYKA, ROZWÓJ KAPITAŁOWY RYNKÓW REGIONU

Bank powinien koncentrować się na obszarach, w których region ma jednocześnie największe potrzeby i największą stopę zwrotu strategicznego, takich jak:

- 1. infrastruktura energetyczna i sieciowa**, w tym modernizacja systemu i bezpieczeństwo dostaw;
- 2. transport i logistyka** (szlaki północ-południe, odporność infrastruktury krytycznej);
- 3. cyfryzacja** i bezpieczeństwo infrastruktury teleinformatycznej;
- 4. rozwój rynku kapitałowego** regionu i instrumentów długoterminowych;
- 5.** w sprzyjającej sytuacji – **odbudowa i modernizacja Ukrainy** (oraz Mołdawii i – docelowo – Gruzji).



## POZYCJA I ROLA POLSKI W BANKU

Umiejscowienie centrali banku w Warszawie miałyby znaczenie nie tylko symboliczne, ale i operacyjne: ułatwiałyby koordynację regionalną, skracając dystans do Ukrainy oraz **wzmacniało rolę Polski jako centrum finansowania infrastruktury i odporności w Europie Środkowo-Wschodniej.**

Obecność instytucji o charakterze międzynarodowym poprawiłaby także pozycję Warszawy jako hubu finansowego regionu.

## JAK TO ROBIĄ INNI: NIB JAKO DOWÓD WYKONALNOŚCI

NIB jest użytecznym benchmarkiem, ponieważ łączy trzy cechy potrzebne Bankowi EŚW: (1) regionalny mandat, (2) wysoki rating i dostęp do taniego kapitału, (3) zdolność do rocznego finansowania projektów infrastrukturalnych na miliardową skalę. W 2024 r. NIB wypłacił ok. 4,4 mld euro finansowania i utrzymywał portfel kredytowy przekraczający 23 mld euro, pokazując, że regionalna instytucja może działać efektywnie i na znaczącą skalę.

## II. KOALICJA PAŃSTW ŚREDNICH: POLSKA JAKO AKTYWNY UCZESTNIK GRUPY ŚREDNICH PAŃSTW (MIDDLE POWERS)

System międzynarodowy, który ukształtował III RP i zapewnił nam ponad trzy dekady wzrostu i rozwoju, odchodzi do przeszłości. Stare paradygmaty się wyczerpują, a instytucje powołane do życia w odmiennych uwarunkowaniach przestają być efektywne. Albo przejdą udaną (często głęboką i gruntowną) transformację, albo staną się dysfunkcyjne i znikną, pozostając pamiątką po dawnej epoce.

W miejsce dawnych idei i konstelacji powoli wchodzi „nowe”, chociażby takie jak wspomniana Rada Pokoju Donalda Trumpa. Przyszłość jednak tego, co powstaje, jest niejasna i niepewna, nie wiadomo, jaki ostatecznie przybierze kształt.

Coraz bardziej widoczny jest jednak renesans świata będącego areną rozgrywek wielkich mocarstw, które walczą i rywalizują, po czym często dogadują się ze sobą i dobijają targu. A wszystko to często z pominięciem pozostałych. Big Power Politics.

Taki ekosystem międzynarodowy to wielkie wyzwanie dla państw, które choć dysponują istotnym potencjałem gospodarczym, demograficznym i politycznym, nie są mocarstwami,

a jednocześnie mają ambicję zapewnienia sobie i swoim obywatelom bezpieczeństwa, rozwoju i wpływu na własny los.

Te państwa to *middle powers*. Używamy tego modnego określenia, choć równie dobrze mogliśmy mówić „państwa średnie”. Nie zmienia to jednak istoty rzeczy. Do tego grona zalicza się Polska i czas, by zaczęła prowadzić politykę adekwatną do tego statusu.

G20 nadaje się do tego doskonale, bo chociaż *middle powers* często są od siebie odległe geograficznie i cywilizacyjnie, a w starym świecie bywało, że również politycznie, wiele z nich jest członkami inicjatywy G20, a zatem platforma ta tworzy naturalne środowisko do poszukiwania sojuszników w konkretnych sprawach wśród innych średnich państw.

Zwłaszcza że wszystkie je łączą co najmniej dwie kwestie:

- po pierwsze, świadomość, że brak inicjatywy, nowych i kreatywnych rozwiązań, oraz współpracy będzie skutkowało zdaniem się na wielkie mocarstwa i wynik ich rozgrywek;
- po drugie, fakt, że – nawet jeśli prawo międzynarodowe uznamy za mrzonkę – mają one wspólny interes w tym, by w jak największym stopniu było ono respektowane.

Rozrzucone po całym globie *middle powers* stają się, mogą lub powinny stawać się coraz ważniejszym elementem globalnego zarządzania.

forum dla tej grupy, ponieważ łączy zarówno potęgi globalne, jak i państwa średnie o rosnącej sprawczości.

Ich rola polega na budowaniu mostów między Północą a Południem, łagodzeniu napięć oraz inicjowaniu kompromisów tam, gdzie wielkie mocarstwa są zablokowane. G20 to naturalne

Polska, jako największe państwo Europy Środkowo-Wschodniej, posiada potencjał, by odgrywać rolę aktywnego uczestnika takiej grupy, wzbogacać i wzmacniać jej agendę.

## POLSKA POZA FORMATEM REGIONALNYM

Dotychczasowa polityka zagraniczna Polski koncentrowała się na formatach regionalnych: V4, Trójmorzu oraz wschodnim sąsiedztwie UE.

### **Członkostwo w G20 wymaga wyjścia poza region i zbudowania pozycji w skali globalnej.**

**Polska powinna traktować swoją rolę jako państwa średniego nie w kategoriach prestiżu, lecz jako projekt instytucjonalny:** budowę koalicji tematycznych, zdolność do inicjowania agendy oraz reprezentowanie interesów regionu w debacie globalnej. W tym sensie *middle powers* nie są trzecią stroną między mocarstwami, lecz stabilizatorem systemu regułowego.

## **MODEL MIKTA JAKO PUNKT ODNIESIENIA**

Modelowym przykładem współpracy państw średnich jest format MIKTA (Meksyk, Indonezja, Korea Południowa, Turcja, Australia). Jest to platforma konsultacyjna utworzona w 2013 r., skupiająca kraje z G20 będące demokracjami o otwartych gospodarkach, ale pochodzące z różnych regionów kulturowych.

MIKTA działa bez stałego sekretariatu, opiera się na spotkaniach ministrów spraw zagranicznych na marginesie szczytów G20 i ONZ, a jej siła wynika z transregionalności. Pozwala to budować konsensus między państwami rozwiniętymi i rozwijającymi się oraz inicjować rozwiązania tam, gdzie rywalizacja mocarstw uniemożliwia postęp.

Polska powinna traktować model MIKTA jako benchmark dla własnej aktywności: format elastyczny, koalicyjny, nastawiony na sprawczość tematyczną, a nie na tworzenie nowych struktur biurokratycznych.

## AGENDA POLSKI JAKO ŚREDNIEGO PAŃSTWA

Polska mogłaby wnieść do koalicji państw średnich kilka istotnych atutów:

- zdolność do **łączenia agendy bezpieczeństwa i rozwoju**;
- **doświadczenie transformacji ustrojowej i gospodarczej** przy jednoczesnym członkostwie w Unii Europejskiej;
- poszerzanie agendy o **doświadczenia krajów regionu**;
- **stworzenie pomostu** między regionem i UE a wschodnim sąsiedztwem i Azją Centralną;
- zainteresowanie utrzymaniem (w jak największym stopniu) **ładu opartego na regułach**.



**W tym kontekście Polska powinna inicjować w G20 tematy, które są naturalnym polem działania *middle powers*, takie jak: odporność infrastrukturalna, bezpieczeństwo energetyczne, reformy instytucji finansowych, dywersyfikacja globalnych łańcuchów dostaw i tworzenie nowych, odbudowa Ukrainy.**

### REKOMENDACJE INSTYTUCJONALNE (2025–2030)

Do końca 2026 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych powinno zainicjować polską platformę konsultacyjną państw średnich, obejmującą partnerów z różnych regionów. W praktyce mogłoby to oznaczać regularne spotkania na marginesie szczytów G20 z państwami takimi jak Turcja, Korea Południowa, Meksyk, Indonezja czy Australia (potencjalnie także Argentyną, Arabią i RPA,

a być może również (niereprezentowanymi w G20) państwami nordyckimi.

Polska powinna również wzmacniać swoje kompetencje analityczne w zakresie Globalnego Południa, aby nie ograniczać aktywności do perspektywy euroatlantyckiej. Członkostwo w G20 daje możliwość odbudowy obecności Polski w regionach, w których w ostatnich dekadach jej aktywność dyplomatyczna była ograniczona.

### JAK TO ROBIĄ INNI: MIKTA JAKO KATALIZATOR KONSENSUSU

MIKTA pokazuje, że państwa średnie mogą zwiększać swoją sprawczość nie poprzez rywalizację z mocarstwami, lecz poprzez tworzenie koalicji tematycznych. Grupa ta była wykorzystywana jako platforma konsultacyjna m.in. w sprawach globalnego handlu, reform instytucji międzynarodowych oraz współpracy rozwojowej. Polska może adaptować ten model, stając się inicjatorem podobnych formatów w wymiarze europejskim.

### III. TASZKIENT-ASTANA-WARSZAWA, G20 MIAMI – WSPÓLNA SPRAWA

Zaproszenie Polski, Kazachstanu i Uzbekistanu na szczyt G20 w Miami przez prezydenta Donalda Trumpa jest doskonałą okazją do zacieśnienia relacji z tymi krajami i całym regionem Azji Centralnej.

Taka współpraca byłaby symbolicznym sukcesem gospodarza szczytu, który pokazałby, że potrafi łączyć wokół idei pokojowego i pragmatycznego biznesu nawet pozornie od siebie odległe kraje.

Pozornie odległe, bo mimo odległości geograficznej Polskę z krajami Azji Centralnej wiele łączy. Wspólna przeszłość w Imperium Rosyjskim, a później w bloku wschodnim (kraje Azji Centralnej jako republiki, Polska jako PRL), diaspora polska i wiele osób polskiego pochodzenia w Kazachstanie, Uzbekistanie i innych krajach regionu.

To wszystko sprawia, że rynki krajów Azji Centralnej są atrakcyjne również na tle innych krajów Azji oraz stosunkowo łatwe w działaniu i komunikacji dla polskich firm i biznesu, w tym chociażby Seleny S.A., o czym może zaświadczyć współautor tego raportu, przewodniczący Rady Nadzorczej tej firmy, Krzysztof Domarecki.

#### REKOMENDACJE

Tegoroczny szczyt G20 to doskonała okazja, by pozostający z dala od zainteresowań Polski w ostatnich 30 latach region stał się nam bliższy. Zwłaszcza że mając potężnych sąsiadów, takich jak Rosja i Chiny, wita on wszystkich partnerów z otwartymi ramionami.

Służyć temu mogłaby pierwsza od 10 lat wizyta prezydenta RP w Kazachstanie i Uzbekistanie, podczas której – oprócz promocji polskiego biznesu, współpracy międzyludzkiej i kulturalnej oraz kontaktów z polską diasporą w regionie – istotnym elementem agendy mógłby być wspólny udział w szczycie G20 w Miami oraz spotkanie think tanków i organizacji biznesowych z Kazachstanu, Uzbekistanu i Polski. Instytut Sobieskiego mógłby podjąć się tego zadania.

Jeśli chodzi o potencjalne pole współpracy, z pewnością należy zwrócić uwagę na rozwijany przez oba kraje tak zwany korytarz środkowy/ *middle corridor*, przechodzący przez Azję Centralną i Polskę, a pomijający Rosję korytarz transportowy łączący Europę z Pacyfikiem.

Rozwój korytarza to biznesowa korzyść dla obu stron, dająca Polsce nieco droższą i dłuższą, ale jednak alternatywę wobec korytarza, którego trasa przebiega przez Rosję i Białoruś. Stanowiłaby ona polisę bezpieczeństwa na wypadek destabilizacji naszego bezpośredniego sąsiedztwa.

Aktywna współpraca w rozwoju *middle corridor* byłaby także formą wsparcia wysiłków pokojowych Donalda Trumpa i argumentem, iż biznes, aby się rozwijać, potrzebuje stabilności i pokoju.

## IV. GLOBALNA DYWERSYFIKACJA: G20 JAKO PLATFORMA EKSPANSJI GOSPODARCZEJ POLSKI



### STRUKTURALNA KONCENTRACJA POLSKIEGO ROZWOJU

**Polska gospodarka pozostaje jednym z największych sukcesów transformacji w Europie**, jednak jej model rozwoju jest nadal silnie skoncentrowany geograficznie. Około czterech piątych polskiego eksportu trafia na rynek Unii Europejskiej, przede wszystkim do Niemiec.

**Taka struktura była racjonalna w epoce stabilnej globalizacji i rosnącej integracji europejskiej, lecz w warunkach narastającej fragmentacji gospodarki światowej staje się źródłem podatności strategicznej.**

Rywalizacja mocarstw, wojny handlowe, presja technologiczna oraz rosnące znaczenie Globalnego Południa oznaczają, że państwa średnie muszą dywersyfikować swoje powiązania gospodarcze. W tym sensie wyzwanie stojące przed Polską polega nie tylko na zwiększaniu eksportu, lecz także na budowie trwałej obecności gospodarczej poza Europą.

Członkostwo w G20 daje Polsce unikalny instrument prestiżowy i polityczny. W wielu krajach Afryki, Ameryki Łacińskiej czy Azji status państwa G20 oraz patronat polityczny otwierają drzwi, które pozostają zamknięte dla krajów postrzeganych wyłącznie jako średnie państwa UE. Polska powinna wykorzystać ten kapitał polityczny jako narzędzie ekspansji gospodarczej.

## G20 JAKO PRZESTRZEŃ ODBUDOWY OBECNOŚCI NA GLOBALNYM POŁUDNIU

Po zamknięciu wielu placówek dyplomatycznych w ostatnich dekadach Polska pozostawiła część Globalnego Południa w sferze narracyjnej dominacji innych krajów. G20 może być elementem równoważenia tej sytuacji. Obecność Polski w tym forum stwarza możliwość budowania relacji politycznych i gospodarczych z państwami, które w nadchodzących dekadach będą coraz istotniejsze dla globalnego wzrostu.

Dla Polski nie oznacza to konieczności prowadzenia polityki mocarstwowej, lecz pragmatyczną strategię państwa średniego: rozwój sieci kontaktów, identyfikację sektorów przewagi oraz wykorzystanie instrumentów państwowych do wsparcia ekspansji przedsiębiorstw.

Więcej o tym w rozdziale napisanym przez założyciela, wieloletniego prezesa i przewodniczącego rady nadzorczej globalnej polskiej spółki Selena FM S.A., Krzysztofa Domareckiego.

## PRIORYTETOWE SEKTORY I INSTRUMENTY

Polska posiada potencjał eksportowy w sektorach, które są szczególnie poszukiwane w krajach rozwijających się. Należą do nich:

- infrastruktura transportowa i budowlana,
- energetyka i modernizacja sieci,
- technologie cyfrowe i cyberbezpieczeństwo,
- przemysł rolno-spożywczy,
- usługi inżynieryjne oraz komponenty przemysłowe.



Ekspansja na rynki pozaeuropejskie nie może opierać się wyłącznie na działaniach promocyjnych. **Wymaga instrumentów finansowych, wsparcia dyplomatycznego oraz obecności instytucjonalnej.**

Sama strategia PAIH na lata 2025–2029 stanowi krok w dobrym kierunku, lecz **bez wsparcia politycznego na najwyższym szczeblu jej skuteczność pozostanie ograniczona.**

## REKOMENDACJE INSTYTUCJONALNE (2025–2030)

Rekomenduje się utworzenie do 2026 r. programu „Poland Global South Initiative”, koordynowanego przez MSZ i Ministerstwo Rozwoju i Technologii, którego celem będzie systematyczna obecność Polski w Afryce, Ameryce Łacińskiej i Azji Południowej.

Program powinien obejmować:

- 1. odbudowę sieci dyplomatycznej i ekonomicznej** w regionach priorytetowych;
- 2. misje gospodarcze** powiązane z kalendarzem szczytów G20;
- 3. instrumenty finansowania eksportu i inwestycji** (BGK, KUKI);
- 4. identyfikację projektów infrastrukturalnych**, w których Polska może uczestniczyć;
- 5. współpracę z partnerami regionalnymi** w ramach Global Gateway.



### **Polska powinna również wykorzystywać patronat polityczny w relacjach dwustronnych.**

W wielu państwach Globalnego Południa obecność premiera lub prezydenta jest warunkiem otwarcia rynku dla dużych projektów infrastrukturalnych. **Członkostwo w G20 daje Polsce możliwość wejścia do tej ligi dyplomacji gospodarczej.**

## WYMIAR NARRACYJNY: RÓWNOWAŻENIE WPŁYWÓW, WŁASNA PERSPEKTYWA

Ważnym aspektem tej strategii jest również wymiar informacyjny. Rosja przez lata prowadziła na Globalnym Południu skuteczną narrację, przedstawiając wojnę na Ukrainie jako konflikt Zachodu z resztą świata. Polska, z racji swojej historii ostatnich dwóch stuleci, ma szczególną i wcale nieoczywistą wśród państw europejskich wiarygodność w przedstawianiu perspektywy bezpieczeństwa i ładu międzynarodowego.

Wykorzystanie G20 jako platformy dialogu z Globalnym Południem może wspierać zarówno interesy gospodarcze, jak i strategiczne państwa.

## JAK TO ROBIĄ INNI: BRAZYLIA JAKO OKNO WEJŚCIA DO AMERYKI ŁACIŃSKIEJ

Dobrym przykładem jest Brazylia, sprawująca prezydencję w G20 i kładąca nacisk na interesy Globalnego Południa. Dla Polski jest to szansa na redefinicję relacji z Ameryką Łacińską. Zakończone konsultacje polityczne Polska–Brazylia oraz ratyfikacja umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania tworzą fundament pod głębszą współpracę gospodarczą. Brazylia może stać się dla Polski bramą do szerszej obecności w regionie, podobnie jak Turcja odgrywa rolę pomostu do Azji Centralnej i Bliskiego Wschodu.

## V. BEZPIECZEŃSTWO JAKO DOBRO PUBLICZNE: NOWY ŁAD FISKALNY DLA OBRONNOŚCI

### OBRONNOŚĆ JAKO WYZWANIE SYSTEMOWE

Polska, planując wydatki obronne na poziomie około 4,7% PKB, staje przed bezprecedensowym wyzwaniem pogodzenia inwestycji w bezpieczeństwo z regułami fiskalnymi Unii Europejskiej. Skala modernizacji sił zbrojnych oraz konieczność utrzymania zdolności odstraszania oznaczają trwały wzrost wydatków publicznych, którego nie da się traktować jako krótkoterminowego wyjątku.

Jednocześnie problem ten nie ma charakteru wyłącznie polskiego. Wojna na Ukrainie ujawniła, że europejska architektura fiskalna została skonstruowana w epoce „dywidendy pokoju”, w której zakładano trwałą stabilność środowiska bezpieczeństwa. W nowej rzeczywistości geopolitycznej

państwa muszą finansować obronność na poziomie, który przez dekady był uznawany za nieosiągalny w ramach dotychczasowych reguł, co dla państw ustroju demokratycznego stanowi spore wyzwanie.

### KONIEC KONSENSUSU WASZYNGTOŃSKIEGO W POLITYCE BEZPIECZEŃSTWA

Pandemia COVID-19, a następnie wojna na Ukrainie zmieniły naturę wydatków publicznych. Państwa zostały zmuszone do ponoszenia kosztów, które nie są klasyczną konsumpcją budżetową, lecz inwestycją w odporność systemową: bezpieczeństwo zdrowotne, energetyczne, infrastrukturalne i militarne.



W tej sytuacji coraz bardziej nieadekwatne stają się reguły fiskalne wywodzące się z logiki tzw. konsensusu waszyngtońskiego, zakładającego, że stabilność państwa można sprowadzić do ograniczania długu i deficytu niezależnie od kontekstu strategicznego. **Nowa epoka wymaga rewizji tego podejścia: bezpieczeństwo nie jest kosztem ubocznym polityki gospodarczej, lecz warunkiem funkcjonowania ładu ekonomicznego.**

Polska powinna w G20 promować współpracę i koordynację przemysłów obronnych. W tym zakresie w interesie Polski leży wykroczenie poza perspektywę UE, gdyż poza krajami europejskimi taka współpraca istnieje z USA i Koreą.

## OBRONNOŚĆ JAKO GLOBALNE DOBRO PUBLICZNE

Do debaty G20 Polska może wnieść dwa argumenty.

Po pierwsze, zwalczać narrację o RP i regionie jako dążącym do konfrontacji „podżegaczu wojennym” i cierpliwie tłumaczyć coś, co często dla przedstawicieli społeczności międzynarodowej, zwłaszcza dla odległych geograficznie krajów Globalnego Południa, nie jest wcale takie oczywiste, a mianowicie to, iż wydatki na obronność w tej części świata są racjonalną strategią i inwestycją w bezpieczeństwo państwa i obywateli.

Po drugie, przekonywać, iż obronność przestaje być wyłącznie narodowym kosztem, a staje się globalnym dobrem publicznym. Zapobieganie agresji, stabilizacja wschodniej flanki i regionu oraz ochrona porządku służą nie tylko Polsce, ale całej społeczności międzynarodowej.

W tym sensie wydatki obronne powinny być traktowane analogicznie do innych dóbr publicznych o znaczeniu globalnym: stabilności finansowej, bezpieczeństwa żeglugi czy działań klimatycznych. Bezpieczeństwo militarne jest fundamentem, na którym opierają się handel międzynarodowy, inwestycje oraz stabilność instytucji gospodarczych.

## AGENDA POLSKI W UE I G20

Polska powinna podjąć inicjatywę polityczną na rzecz specjalnego traktowania wydatków obronnych w ramach reguł fiskalnych UE oraz debaty o nowej architekturze stabilności budżetowej w G20. W szczególności należy dążyć do:

- **trwałego wyłączenia** części wydatków obronnych z procedur nadmiernego deficytu w ramach reguł UE;
- uznania inwestycji w odstraszenie za **element bezpieczeństwa** wspólnoty,
- stworzenia **europejskich instrumentów finansowania obronności** o długim horyzoncie;
- włączenia (w sprzyjających okolicznościach) współpracy w zakresie przemysłów obronnych z krajami spoza UE do **zasad finansowania europejskiej bazy obronnej** ze środków UE.

Mechanizm *national escape clause* w ramach Paktu Stabilności i Wzrostu jest krokiem w stronę adaptacji, ale nie rozwiązuje problemu strukturalnie. Polska powinna budować koalicję państw opowiadających się za nowym europejskim porozumieniem fiskalnym, uwzględniającym rosnące potrzeby w zakresie bezpieczeństwa.

## ROLA PREZYDENTA RP

### **Prezydent Polski mógłby odgrywać rolę promotora międzynarodowej współpracy przemysłów obronnych,**

wykorzystując swoją pozycję do inicjowania dialogu i konkretnych projektów nie tylko w ramach UE, lecz także w kontaktach z partnerami spoza Unii, takimi jak Korea Południowa czy Stany Zjednoczone.

W ramach misji na forum G20 taka aktywność mogłaby obejmować **promowanie wspólnych programów badawczo-rozwojowych, mechanizmów współzakupów i kooperacji w łańcuchach dostaw**, które zwiększają interoperacyjność i odporność przemysłową.

Współpraca z dużymi gospodarkami i globalnymi korporacjami daje krajom średnim korzyści w postaci dostępu do technologii, skali produkcji i rynków, których same nie są w stanie w pełni wytworzyć. Prezydencka inicjatywa mogłaby także akcentować potrzebę transferu technologii do polskich MŚP, integrację poddostawców oraz instrumenty finansowania eksportu i współprodukcji. Na

forum G20 można promować standardy, mechanizmy zabezpieczające łańcuchy dostaw oraz zasady odpowiedzialnego transferu technologii, co zmniejszyłoby ryzyko polityczne i prawne dla partnerów. Taka rola prezydenta łączy cele bezpieczeństwa z polityką przemysłową, wzmacniając pozycję Polski jako wiarygodnego partnera i centrum kooperacji w regionie.

### **REKOMENDACJE INSTYTUCJONALNE (2025–2030)**

Do 2026 r. Ministerstwo Finansów i MON powinny opracować trwały model finansowania obronności poza klasycznym budżetem rocznym, w tym poprzez obligacje bezpieczeństwa, fundusze celowe oraz instrumenty europejskie. Polska powinna równolegle rozwijać kompetencje analityczne dotyczące długookresowych kosztów odstraszenia oraz wpływu wydatków militarnych na stabilność makroekonomiczną.

W ramach G20 Polska mogłaby stać się inicjatorem debaty o tym, jak rządy finansują odstraszenie i obronę w XXI wieku oraz jak utrzymać stabilność fiskalną przy rosnących kosztach modernizacji armii.

## JAK TO ROBIĄ INNI: USA PO PANDEMII I POLITYKA INWESTYCJI PUBLICZNYCH

W USA wydatki obronne od kilku lat rosną — zwiększone budżety Pentagonu oraz dodatkowe pakiety pomocowe dla sojuszników i programy modernizacyjne (m.in. inwestycje w produkcję zaawansowanych systemów, półprzewodników i łańcuchów dostaw) są traktowane zarówno jako element bezpieczeństwa, jak i impuls fiskalny. Te nakłady napędzają popyt krajowy

przez zamówienia publiczne, tworzenie miejsc pracy w przemyśle obronnym i u poddostawców oraz zwiększone inwestycje w badania i rozwój, co przekłada się na krótkookresowy wzrost PKB i efekty mnożnikowe. W kontekście bieżących napięć geopolitycznych i programów modernizacyjnych w USA rosnące wydatki obronne wzmacniają krajową bazę przemysłową, ale jednocześnie stawiają wyzwania fiskalne i wymagają długoterminowego planowania budżetowego.

## VI „ODPORNA GOSPODARKA”: NOWA STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA

### GLOBALIZACJA NIEKONIECZNIE MIŁA I PRZYJAZNA

Bezpieczeństwo gospodarcze w trzeciej dekadzie XXI wieku przestało być pojęciem abstrakcyjnym, stając się centralnym filarem doktryny bezpieczeństwa narodowego państw G20. W dobie zerwanych łańcuchów dostaw, presji technologicznej oraz *weaponization of trade* państwa nie mogą już traktować gospodarki jako sfery neutralnej wobec geopolityki. Zależności handlowe, energetyczne i technologiczne stały się narzędziami przymusu politycznego.

Dla Polski zdolność do autonomicznego identyfikowania i neutralizowania ryzyk gospodarczych jest warunkiem suwerenności. Współczesne bezpieczeństwo gospodarcze obejmuje screening inwestycji zagranicznych, aktywne wsparcie inwestycji napływających, zapobieganie transferowi technologii do aktorów nierynkowych, ochronę integralności łańcuchów dostaw oraz budowanie odporności na szoki zewnętrzne.

### STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA W NOWEJ DEFINICJI

Najważniejszą zmianą strategiczną powinno być **włączenie bezpieczeństwa gospodarczego do nowej definicji stabilności makroekonomicznej**. Stabilność państwa nie oznacza już wyłącznie niskiej inflacji i dyscypliny fiskalnej, lecz zdolność gospodarki do funkcjonowania pod presją zewnętrzną w sytuacji kryzysu energetycznego,

szantażu handlowego czy zakłóceń w dostawach technologii i surowców.

Odporność gospodarcza staje się tym samym częścią bezpieczeństwa narodowego, a nie wyłącznie polityki ekonomicznej. Państwa, które nie są w stanie chronić swoich łańcuchów dostaw, infrastruktury krytycznej oraz sektorów strategicznych, tracą zdolność prowadzenia autonomicznej polityki.

## REKOMENDACJE INSTYTUCJONALNE DLA POLSKI

Rekomenduje się utworzenie do końca 2026 r. Krajowego Centrum Bezpieczeństwa Gospodarczego, działającego przy KPRM, jako instytucji koordynującej analizę ryzyk geoeconomicznych, screening inwestycji oraz monitoring priorytetowych sektorów. Centrum powinno integrować kompetencje rozproszone dziś pomiędzy ministerstwa branżowe i służby specjalne. Należy dokonać pogłębionej analizy kompetencji instytucji rządowych w tym obszarze, choćby uzupełniając obecny mandat RARS o aktywną rolę w zakresie przemysłowych rezerw strategicznych Polski.



### POLSKA POWINNA W RAMACH G20 PODNIĘĆ JAKO PRIORYTET TEMATY:

- odporności **łańcuchów dostaw**,
- ochrony **infrastruktury krytycznej**,
- przeciwdziałania **szantażowi energetycznemu**,
- odporności na **ekonomiczny przymus handlowy**.

## JAK TO ROBIĄ INNI: JAPONIA I KOREA POŁUDNIOWA

Przykładem państw średnich, które zbudowały własną strategię odporności łańcuchów dostaw, są Japonia oraz Korea Południowa. Japonia po 2010 r., a następnie po doświadczeniach pandemii, uruchomiła programy publiczne wspierające przenoszenie produkcji komponentów strategicznych z powrotem do kraju oraz wprowadziła dywersyfikację dostaw z Azji Południowo-Wschodniej, ograniczając zależność od jednego kierunku importu. Korea Południowa przyjęła z kolei pakiet K-Supply Chain Strategy, obejmujący państwowe wsparcie dla sektorów półprzewodników, baterii i surowców krytycznych oraz stworzenie systemu wczesnego ostrzegania przed zakłóceniami dostaw. Polska może adaptować te rozwiązania w warunkach europejskich, budując odporność gospodarczą jako element stabilności państwa.

## VII. PRAGMATYZM ENERGETYCZNY: KOREKTOR IDEALIZMU KLIMATYCZNEGO

### TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA JAKO TEST PAŃSTWOWEJ SPRAWCZOŚCI

Transformacja energetyczna stała się jednym z głównych pól napięcia w globalnej gospodarce. W państwach G20 nie jest to już wyłącznie debata o polityce klimatycznej, lecz spór o tempo zmian, koszty społeczne oraz bezpieczeństwo dostaw energii. Wojna na Ukrainie pokazała, że energetyka pozostaje podstawowym instrumentem presji geopolitycznej, a zależność od jednego dostawcy może zostać wykorzystana jako narzędzie szantażu politycznego.

W tym kontekście Polska powinna prezentować w G20 perspektywę państwa, które popiera cele redukcji emisji, ale równocześnie podkreśla, że transformacja musi być prowadzona w sposób realistyczny: oparty na bezpieczeństwie systemu elektroenergetycznego, konkurencyjności przemysłu oraz odporności na kryzysy zewnętrzne. Polska może odgrywać rolę korektora idealizmu klimatycznego, wskazując, że polityka energetyczna nie może abstrahować od geopolityki i struktury gospodarki.

### DYWERSYFIKACJA JAKO STANDARD BEZPIECZEŃSTWA

Jednym z podstawowych wniosków ostatnich lat jest konieczność odejścia od myślenia o transformacji jako jednej, uniwersalnej ścieżce. Państwa różnią się strukturą mixsu energetycznego,

poziomem rozwoju, uwarunkowaniami geograficznymi oraz pozycją w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego. Próba narzucenia jednolitego modelu transformacji prowadzi do napięć społecznych, destabilizacji cen energii oraz wzrostu podatności na presję zewnętrzną.

Polska powinna promować dywersyfikację jako standard transformacji. Oznacza to budowę mixsu opartego na kilku filarach: odnawialnych źródłach energii, energetyce jądrowej, stabilnych źródłach gazu jako paliwa przejściowego oraz rozwoju infrastruktury przesyłowej. Dywersyfikacja nie jest wyłącznie kwestią technologiczną, lecz decyzją strategiczną, która ogranicza ryzyko uzależnienia od jednego dostawcy, jednego kierunku importu lub jednej technologii.



### ATOM JAKO STABILIZATOR SYSTEMU

**W polskiej narracji na forum G20 szczególne miejsce powinna zajmować energetyka jądrowa.** Polska, realizując Program Polskiej Energetyki Jądrowej, może stać się przykładem państwa średniego, które łączy ambicję klimatyczną z odpowiedzialnością systemową. Atom stanowi stabilną podstawę systemu elektroenergetycznego, umożliwiając jednocześnie rozwój OZE oraz utrzymanie konkurencyjności przemysłu.

W debacie międzynarodowej Polska powinna argumentować, że energetyka jądrowa nie jest alternatywą dla transformacji, lecz jednym z warunków jej powodzenia w państwach o dużym udziale przemysłu energochłonnego. Bez stabilnego źródła energii bazowej transformacja może prowadzić do wzrostu kosztów, presji inflacyjnej oraz osłabienia zdolności państwa do prowadzenia niezależnej polityki gospodarczej.

### AGENDA POLSKI W G20

Polska powinna wykorzystać obecność w G20 do promowania pluralizmu dróg transformacji energetycznej. W praktyce oznacza to, że należy podjąć takie tematy jak:

- uznanie bezpieczeństwa energetycznego za element polityki klimatycznej;
- dywersyfikacja źródeł energii jako standard odporności;
- energetyka jądrowa jako stabilizator systemu w państwach średnich;
- infrastruktura przesyłowa i magazynowanie energii jako warunek transformacji;
- odporność na szantaż surowcowy i energetyczny.

Polska mogłaby zainicjować w ramach G20 format współpracy „**Energy Security for Middle Powers**”, skupiający państwa prowadzące transformację w warunkach presji geopolitycznej oraz ograniczeń przemysłowych.

### REKOMENDACJE INSTYTUCJONALNE (2025–2030)

Do 2027 r. Polska powinna ustanowić stały mechanizm integracji administracji rządowej z przemysłem energetycznym, umożliwiający sprawne podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Wymaga to również rozwinięcia dyplomacji surowcowej: zabezpieczenia dostępu do LNG, uranu oraz metali krytycznych, bez których

transformacja energetyczna pozostaje podatna na zewnętrzne zakłócenia.

Równolegle Polska powinna budować pozycję ekspercką w G20 jako państwo, które wnosi do debaty energetycznej perspektywę bezpieczeństwa systemowego państw średnich, narażonych na wysoką niepewność związaną z niestabilnością na rynkach energii.

## JAK TO ROBIĄ INNI: FRANCJA I POLITYKA ATOMOWA

Przykładem państwa, które konsekwentnie traktuje atom jako fundament suwerenności energetycznej, jest Francja. Dzięki utrzymaniu rozbudowanego sektora jądrowego przez dekady ograniczyła ona zależność od importu paliw kopalnych i stabilizowała ceny energii dla przemysłu. W warunkach kryzysu energetycznego po 2022 r. francuski model stał się punktem odniesienia dla państw poszukujących stabilnych źródeł energii bazowej w transformacji.

Francuska przewaga nie wynika jednak wyłącznie z samej infrastruktury, lecz z aktywnej polityki państwa, które traktuje energetykę jądrową jako projekt strategiczny, a nie sektor rynkowy. Po pierwsze, Francja prowadziła konsekwentną

ofensywę legislacyjną i dyplomatyczną w Unii Europejskiej, zabiegając o uznanie atomu za technologię zgodną z celami klimatycznymi. Włączenie energetyki jądrowej do unijnej taksonomii zielonych inwestycji było efektem tej polityki i otworzyło drogę do tańszego finansowania projektów jądrowych w Europie.

Po drugie, Francja uruchomiła państwowe instrumenty finansowania i planowania inwestycji jądrowych, w tym program budowy nowych reaktorów (EPR2) oraz mechanizmy stabilizacji cen energii dla odbiorców przemysłowych. Państwo to wykorzystuje także zrenacjonalizowane w 2023 r. EDF jako narzędzie strategiczne, a nie wyłącznie przedsiębiorstwo komercyjne, utrzymując kontrolę nad sektorem jako elementem bezpieczeństwa narodowego.

## PODSUMOWANIE: POLSKA W G20 JAKO PROJEKT PAŃSTWOWY

Osiem przedstawionych tu inicjatyw to elementy doktryny sprawczości Polski jako państwa średniego w G20. Ich wspólnym mianownikiem jest przejście od biernego uczestnictwa do aktywnego współtworzenia agendy globalnej, do czego G20 nadaje się idealnie jako swego rodzaju *starting point*.

W warunkach rosnącej fragmentacji gospodarki światowej oraz kryzysu ładu opartego na prawie międzynarodowym państwa średnie stają się jednym z głównych stabilizatorów systemu międzynarodowego. Polska, jako największe państwo Europy Środkowo-Wschodniej, ma potencjał, aby taką rolę odgrywać.

**Członkostwo w G20 oznacza wejście do forum obejmującego około 85% światowego PKB, ponad 75% globalnego handlu oraz blisko 2/3 ludności świata. Musimy traktować tę obecność nie jako prestiżową „kartę wstępu”, lecz jako instrument strategiczny, który może wzmacniać bezpieczeństwo państwa, pozycję regionu oraz rozwój gospodarczy.**

W obszarze odporności gospodarczej Polska powinna współkształtować nową definicję stabilności makroekonomicznej, obejmującą bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, ochronę infrastruktury krytycznej oraz odporność na szantaż energetyczny i handlowy. W obszarze energetyki Polska może wносить pragmatyzm, promując dywersyfikację oraz energetykę jądrową jako stabilizator systemu w warunkach niestabilności geopolitycznej.

W zakresie finansowania bezpieczeństwa Polska stoi przed wyzwaniem bezprecedensowym w skali UE: wydatki obronne na poziomie około 4,5–4,7% PKB oznaczają konieczność budowy nowego paradygmatu fiskalnego, w którym obronność będzie traktowana jako inwestycja w globalne dobro publiczne, a nie jedynie narodowy koszt budżetowy. Polska może stać się promotorem specjalnego traktowania wydatków obronnych w regułach fiskalnych UE i w debacie G20.

W wymiarze instytucjonalnym szczególnym projektem byłoby powołanie Banku Rozwoju Europy Środkowo-Wschodniej z kapitałem założycielskim w wysokości 5 mld euro. Benchmark Nordyckiego Banku Inwestycyjnego pokazuje, że regionalna instytucja o kapitale tej skali może w perspektywie kilku lat zbudować portfel kredytowy rzędu 25–30 mld euro oraz roczne finansowanie inwestycji na poziomie 4–6 mld euro, mobilizując łącznie nawet 8–15 mld euro aktywności inwestycyjnej rocznie w regionie poprzez współfinansowanie i instrumenty gwarancyjne. Oznaczałoby to trwałe zwiększenie podaży długoterminowego kapitału infrastrukturalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.

Równolegle Polska powinna traktować G20 jako okazję do wzmacniania pozycji w UE (jak również samej Unii) poprzez rozwijanie relacji z krajami pozaeuropejskimi, takimi jak zaproszone w tym roku do Miami Kazachstan i Uzbekistan, czy też budowy platformy ekspansji gospodarczej poza UE, w czym G20 może pomóc.

Obecnie około 80% polskiego eksportu trafia na rynek europejski, co w warunkach globalnej fragmentacji zwiększa podatność strukturalną. Dywersyfikacja obecności na rynkach Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji Południowej powinna stać się jednym z priorytetów polityki państwa, a prestiż członkostwa w G20 może otwierać drzwi do nowych partnerstw gospodarczych.



Członkostwo Polski w G20 może stać się **największym awansem geopolitycznym od wejścia do UE**, ale tylko pod warunkiem, że zostanie przełożone na instytucje, inicjatywy i projekty o trwałym wymiarze.

Doktryna sprawczości państwa średniego, którą przedstawiliśmy w tym rozdziale i która – mamy nadzieję – spotka się z zainteresowaniem decydentów i opinii publicznej, oznacza, że Polska nie tylko uczestniczy w globalnym klubie, lecz wykorzystuje go do wzmacniania bezpieczeństwa, rozwoju i pozycji regionu w świecie XXI wieku.

# PROGRAM G20-50 JAKO WIELKI IMPULS ROZWOJOWY DLA POLSKI



Krzysztof Domarecki

**P**erspektywa dołączenia Polski do grupy G20 powinna być dla Polski i Polaków impulsem do wejścia w nowy etap wzmacniania pozycji międzynarodowej Polski i jej całościowego rozwoju.

Jednak pojęcia „Polska w G20” nie należy zawężać do stałego uczestnictwa Polski w pracach grupy G20. Hasło „Polska w G20” powinno stać się programem systematycznego budowania trwałej i znaczącej obecności Polski w gospodarkach i społeczeństwach krajów należących do grupy G20.

Perspektywa ta może być wykorzystana jako istotny impuls do sformułowania i przeprowadzenia pakietu wieloletnich działań i projektów prowadzących do znacznie silniejszej niż dotychczas obecności Polski w konkretnych krajach, społeczeństwach i ich gospodarkach. Krajach, które dotychczas były w większości poza radarem naszego poważniejszego zainteresowania, a które stanowią najważniejsze organizmy polityczne i gospodarcze współczesnego świata.

Konkretność takiego programu powoduje, że będzie on łatwiejszy do opracowania i realizacji, może być dobrze sparametryzowany, a także może służyć naszym rodzimym interesom lepiej niż kiedykolwiek w przeszłości.

Taki program powinien być realizowany systematycznie minimum przez kolejnych 25 lat – do 2050 r. (stąd nazwa Program G20-50), a następnie ta perspektywa powinna być wydłużona przez kolejne pokolenia Polek i Polaków.

Skuteczność działania oraz jego efektywność wymagają określenia konkretnych obszarów koncentracji zasobów na kilku obszarach aktywności, takich jak: gospodarka i wymiana handlowa, kultura, nauka, młodzież, sport.

Poprzez zaplanowane i systematycznie prowadzone przez wiele lat działania możemy doprowadzić do zbudowania nowego poziomu więzi Polski z krajami świata o największym znaczeniu – wychodząc daleko poza znajomy nam teatr europejski.

Jest to też sposób na częściowe przynajmniej zmniejszenie dystansu, jaki Polska wciąż ma do swoich zachodnich sąsiadów w zakresie ich wieloaspektowych powiązań z całym światem oraz bardzo praktyczny sposób na stopniowe przetykanie naszej peryferyjności.

## MECHANIZMY GLOBALIZACJI - DLACZEGO JEST TO MOŻLIWE?

Największym, choć często zbyt mało docenianym, czynnikiem napędzającym globalizację oraz masowe i wielopoziomowe połączenia międzynarodowe jest postęp technologiczny, który przez ostatnie 50 lat dokonał się prawie we wszystkich dziedzinach.

To nowe technologie doprowadziły do radykalnego obniżenia kosztów zarówno międzynarodowych podróży pasażerskich, jak i transportu towarów. Do tego należy doliczyć obniżenie prawie do zera kosztów transferu informacji. Rozwój gospodarki chińskiej w tak wielkiej skali nie byłby możliwy do osiągnięcia bez tego postępu. Te same mechanizmy dotyczą też gospodarek średniej wielkości. Różnica między nimi jest taka,

że jedne z nich korzystają z tych mechanizmów na skalę globalną (np. Korea Płd., Tajwan, Singapur i w coraz większym stopniu Turcja), a inne jedynie na skalę regionalną. Co ważniejsze, te czynniki nie ulegają nadmiernej erozji nawet w sytuacji napięć geopolitycznych i pękania świata na bloki. Ludzkość ma wystarczająco dużo energii i woli, żeby rozwijać się mimo tych ograniczeń.



**Zbudowanie silniejszej niż kiedykolwiek wcześniej pozycji Polski w społeczeństwach i gospodarkach innych państw jest dziś znacznie bardziej realne niż w przeszłości.**

Już teraz, nawet bez zachęt i impulsów ze strony państwa, w coraz większym stopniu te mechanizmy są wykorzystywane przez polskich przedsiębiorców. W sposób naturalny i praktyczny odczuli oni bowiem, że umożliwiają im one działanie na skalę i dystanse, jakie dotychczas były nieosiągalne. Owszem, na dotychczasowym etapie naszego rozwoju grupa przedsiębiorców korzystających z globalizacji poprzez ekspansję na rynki pozaeuropejskie jest relatywnie mała. Są to jednak liderzy, którzy pokazują wszystkim pozostałym, że jest to nie tylko możliwe, ale też w różnych aspektach bardzo korzystne.

## POLSKA W ŚWIECIE G20

Jeżeli celem programu Polska G20-50 jest **zbudowanie trwałej i znaczącej obecności Polski w gospodarkach i społeczeństwach państw należących do grupy G20**, to działania podejmowane w ramach tego programu powinny obejmować wiele obszarów. Najistotniejsze z nich to:

- **gospodarka** – obszar najważniejszy, a w tym:
  - obecność polskich firm na tych rynkach,
  - przyciąganie do Polski inwestycji i inwestorów z tych krajów;
- **promocja polskiej kultury;**
- **wymiana naukowa;**
- **promowanie wzajemnego poznawania się**
  - głównie wśród młodego pokolenia;
- **turystyka** – obecność Polaków w krajach G20;
- **sport.**

Oczywiście inne obszary też można włączyć, jednakże dla celów efektywności okresu początkowego należy wybierać te, które najlepiej rezonują społecznie, obszary, przez które można zwiększyć obecność Polski w świadomości społeczeństw poszczególnych krajów.

## **GOSPODARKA: STRUKTURA POLSKIEGO EKSPORTU W LATACH 1989–2024**

Według stanu na 2024 rok prawie trzy czwarte polskiego eksportu jest kierowane na rynki UE, a prawie 88% do krajów europejskich.

Sytuacja ta jest ściśle powiązana ze strukturą własnościową przedsiębiorstw realizujących eksport z Polski: 65% polskiego eksportu realizują zlokalizowane w Polsce zakłady należące do koncernów międzynarodowych, 7% spółki Skarbu Państwa, a 28% to eksport realizowany przez polskie firmy prywatne – w tym jest też eksport artykułów rolno-spożywczych.

Po 1989 r. masowa sprzedaż przedsiębiorstw państwowych do koncernów międzynarodowych sprawiła, że nasz potencjał eksportowy został osłabiony

W warunkach, kiedy zdecydowana większość prywatnych firm była budowana od zera, naturalną kolejną rzeczą było to, że pierwszymi kierunkami eksportu stały się rynki europejskie – bliższe, łatwiejsze w dotarciu i zrozumieniu.

Składało się na to wiele przyczyn, m.in.:

- wielkość jednolitego rynku UE,
- bliskość geograficzna i operacyjna,
- podobieństwo kulturowe,
- relatywnie niskie bariery zaangażowania kadrowego i kapitałowego w rozpoczęcie działalności eksportowej.

W tych warunkach kraje pozaeuropejskie nieprzypadkowo nie były dotychczas ważnym kierunkiem ekspansji geograficznej polskich firm. Wraz ze wzrostem odległości ryzyko rośnie, sprawność operacyjna jest wystawiona na trudniejsze wyzwania, a przy braku przeszłości kolonialnej kadry zdolne do ich obsługi są mniej dostępne.

Tym niemniej polskie przedsiębiorstwa, jeśli będą chciały utrzymać dotychczasową dynamikę rozwoju, będą musiały w coraz większym stopniu wchodzić na rynki pozaeuropejskie. Owszem,

w UE jest jeszcze wiele miejsca, jednakże walka o udziały rynkowe na dojrzałych rynkach jest coraz trudniejsza, a sama dynamika ich wzrostu coraz bliższa zerowej.

Potencjał ekonomiczny polskich firm systematycznie rośnie, a dane dotyczące struktury eksportu jasno wskazują, że potencjał rozwojowy ekspansji rodzimych przedsiębiorstw coraz częściej leży w krajach pozaeuropejskich, będących jednocześnie najsilniejszymi gospodarkami swoich regionów.

## **EKSPANSJA MIĘDZYNARODOWA POLSKICH FIRM EKONOMICZNYM TRZONEM PROJEKTU G20-50**

**Stopniowe budowanie coraz silniejszej i trwałej obecności polskich firm na rynkach krajów G20 powinno stanowić trzon tego programu, a jednocześnie od samego początku będzie dawało szansę na systematyczny zwrot z czynionych inwestycji i zaangażowanych zasobów.**

Najwięcej do zrobienia w tym zakresie mają sami przedsiębiorcy, do których należy:

- rozpoznanie poszczególnych rynków,
- wybranie rynków, na których konkretne firmy mają konkretne szanse konkurencyjne,
- zbudowanie, wzmocnienie, dopasowanie oferty produktowej,
- lokalizacja językowa i kulturowa,
- znalezienie partnerów handlowych,
- zapewnienie trwałości inwestycji.

Kolejne etapy to: zakładanie lokalnych oddziałów, zatrudnianie lokalnych pracowników i menedżerów, wzmocnianie powiązań kooperacyjnych typu JV, ew. inwestycje kapitałowe w lokalną produkcję lub przejmowanie lokalnych przedsiębiorstw.

W skali pojedynczego przedsiębiorstwa taką ekspansję realizuje się latami, za to premia za sukces jest z upływem czasu coraz większa.

Państwo ma znacznie wykraczającą poza liberalne dogmaty rolę do odegrania w tym procesie. Powinna ona być realizowana poprzez określone polityki przemysłowe połączone z wyraźnymi celami makroekonomicznymi i politycznymi. Mechanizmy wsparcia ekspansji są tylko częścią takich polityk i powinny być wielopoziomowe:

- programowo większa obecność polskich placówek dyplomatycznych krajach grupy G 20;
- zwiększenie mandatu PAIH, zakresu realizowanych zadań i jego zasobów organizacyjnych i kadrowych;
- organizowanie systematycznego udziału polskich firm w lokalnych targach i konferencjach branżowych;
- tworzenie i publikowanie analiz o potrzebach rynkowych poszczególnych gospodarek, ich nierównowagach strukturalnych i płynących stąd szansach dla polskich przedsiębiorstw;
- wspieranie polskich firm już działających na wybranych rynkach.

Jest oczywiste, że przy tak dużym zróżnicowaniu gospodarek i kultur w ramach G20 konieczne będzie dokonanie indywidualnych ocen szans i ryzyk związanych ze zwiększoną obecnością w poszczególnych krajach.

Niewątpliwie łatwiejsze będzie wchodzenie na rynki takich krajów jak USA, Kanada, Brazylia, Argentyna czy Arabia Saudyjska.

Więszym wyzwaniem będzie wchodzenie na wysoce konkurencyjne rynki krajów Azji, tym bardziej że polityka ekonomiczna, w tym i bariery wejścia tworzone przez poszczególne kraje, mocno się od siebie różnią.

Indywidualne wybory poszczególnych firm powinny być wspierane przez działania poszczególnych agend i organów państwa. Do nich będzie też należało przełamywanie części istniejących barier.

### **WIĘKSZA DYWERSYFIKACJA GEOGRAFICZNA KIERUNKÓW EKSPORTU JEST ISTOTNA Z KILKU POWODÓW:**

- 1.** W większości branż, zwłaszcza tradycyjnych, zwiększanie udziałów rynkowych w krajach UE jest mocno utrudnione, a często praktycznie niemożliwe. Stare, zasiedziane firmy i marki, mające tradycyjnych klientów i ugruntowane od dawna kanały dystrybucji są bardzo odporne na próby wejścia ze strony graczy z krajów nowej Unii.
- 2.** Europa jest rynkiem wielkim i stabilnym, jednakże w większości branż rosnącym słabo lub wręcz wcale.
- 3.** Budowanie przez firmy trwałej obecności na rynkach pozaeuropejskich oznacza prawie automatycznie konieczność podniesienia jakości zarządzania na kolejny, wyższy poziom, co w rezultacie prowadzi do większej zdolności firmy do skutecznego konkurowania także na rynku unijnym.

Ekspansja polskich firm skierowana w sposób zaplanowany i przygotowany na rynki krajów G20 może doprowadzić do jakościowego przesunięcia ich międzynarodowej pozycji rynkowej.

## ROLA CPK



**Lotnisko CPK będzie naturalnym czynnikiem znakomicie ułatwiającym strategię G20.** Wprawdzie z perspektywy przedsiębiorcy jest spóźnione o ok. 15–20 lat, jednak z biegiem czasu i wraz z budowaniem coraz lepszej siatki połączeń **będzie stanowiło kluczowy hub komunikacyjny**, umożliwiający przedsiębiorstwom, przedstawicielom administracji, kultury czy nauki sprawniejsze i szybsze niż w przeszłości docieranie do wielu miejsc i utrzymywanie regularnych kontaktów.

### PROMOCJA POLSKIEJ KULTURY FILAREM PROGRAMU G20-50

Paradoksalnie w naszym interesie jest, aby proces wchodzenia do grupy G20 nie był jednorazowym aktem, ale rozłożonym na wiele lat procesem, który będzie mobilizował działania różnych grup społecznych, administracji państwowej, przedsiębiorców, twórców kultury i pracowników naukowych.

W ramach tego procesu należy w sposób systematyczny poszerzać i pogłębiać poznanie Polski przez społeczeństwa i elity państw grupy G20, budować rozpoznawalność polskiej kultury, systematycznie wzmacniać wymianę młodzieży, a zwłaszcza budować coraz mocniejszą obecność polskich firm na rynkach poszczególnych krajów.

W kulturze polskiej jest wiele pierwiastków uniwersalistycznych – a takie najlepiej sprzedają się w świecie. Na razie prawie ich nie promujemy.

Koreańczycy wykreowali K-pop i zrobili z niego globalny towar eksportowy budujący rozpoznawalność kraju.

Niemcy zapraszają swoich klientów na Oktoberfest realizowany w coraz większej liczbie krajów.

Polska ma przede wszystkim znakomitą muzykę Chopina i nieźłą, choć wciąż niewystarczającą tradycję jej promocji. Ma także inne tradycje – łatwiej trafiające w gusta odbiorcy masowego. Jedną z nich jest wieloletnia, barwna tradycja dożynek. Zrobienie z niej święta kultury masowej, na które zaprosimy gości i turystów z całego świata, może być znakomitym narzędziem promocji kraju.

Móc zaprosić miejscowych klientów w wybranym kraju na lokalnie zorganizowany przez polskie placówki koncert chopinowski albo właśnie na dożynki polskie – imprezę, którą można znakomicie zorganizować w dowolnej części świata, to jak na razie marzenie, ale i rosnąca potrzeba polskiego globalnego biznesu.

Nie jest przedmiotem tego opracowania wybiieranie sposobów wykorzystania polskiej kultury do umacniania naszej pozycji międzynarodowej. Chcę tylko wskazać, że polscy przedsiębiorcy budujący pozycję swoich marek na rynkach światowych widzą zbieżność interesu gospodarczego swoich firm z promowaniem Polski i jej dorobku kulturowego w świecie.

My, przedsiębiorcy działający w skali międzynarodowej, potrzebujemy, żeby w Polsce wróciła dbałość o kulturę, aby twórcy kultury potrafili w nowoczesnej formie przedstawić jej wartości wynikające z naszych najlepszych tradycji. Potrzebujemy, aby państwo polskie i instytucje kultury nauczyły się robić z tych dzieł polskie hity eksportowe, umacniające naszą rozpoznawalność w świecie.

## KONTEKST HISTORYCZNY: PRZESZŁOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ

Przez całe średniowiecze społeczeństwa Europy zachodniej utrzymywały ożywione więzi gospodarcze, polityczne, religijne i naukowe. Jarmarki Szampanii, tkacze Niderlandów, kupcy Genui i Wenecji – to była ich ekonomiczna podstawa. Na te relacje składały się także sieci klasztorów, podróże twórców kultury, a nawet konflikty władców.

**Od epoki wielkich odkryć geograficznych przez kolejnych 500 lat społeczeństwa Europy Zachodniej rozwijały więzi z całym światem. Bez względu na imperialny i kolonialny charakter tych działań okres ten pozwolił na zbudowanie trwałych, istniejących także dziesiątki lat po zakończeniu kolonializmu, więzi społecznych i gospodarczych państw Zachodu z prawie wszystkimi krajami świata.**

Więzi te są silne także dzisiaj i ułatwiają przedsiębiorstwom pochodzącym z Europy Zachodniej w miarę swobodną penetrację rynków bez względu na ich położenie geograficzne.

Widocznym przejawem tych więzi, a także ich współczesnym spoiwem jest mapa połączeń lotniczych byłych państw kolonialnych:

- **British Airways** – ma najwięcej połączeń do Indii, USA i Kanady, a także jako jedyna linia europejska lata do Australii i Nowej Zelandii.
- **Air France** – ma najwięcej w Europie połączeń do Afryki.
- **Iberia** – ma największą liczbę połączeń lotniczych z Ameryką Południową.
- **TAP Portugal** ma najwięcej spośród linii europejskich połączeń lotniczych do Brazylii, a do wielu miast brazylijskich lata jako jedyna linia europejska.
- **KLM** jako jedyna europejska linia lotnicza lata bezpośrednio do Dżakarty.

Przez większość z minionych 500 lat Polska była krajem peryferyjnym. W okresie Pierwszej Rzeczypospolitej naszej szlachcie wystarczyło, że kupcy holenderscy przyptywali nie tylko na Bałtyk, ale też płynęli Wisłą w głąb kraju i płacili za zboże na rok z góry, co w rezultacie pozwalało na smakowanie złotej wolności. Zarówno w czasach zaborów – kiedy kształtował się nowoczesny świat przemysłowy – jak i w okresie komunizmu nasze możliwości działania i rozwoju były silnie zduszone.

Obecnie – dzięki korzystnej koniunkturze geopolitycznej, a także dzięki globalizacji i napędzającym ją technologiom – mamy pierwszą w historii szansę na budowanie pozycji Polski w krajach i regionach daleko wykraczających poza tradycyjny zasięg naszego oddziaływania.

Naturalnym skutkiem wykorzystania tej szansy byłaby też silniejsza pozycja Polski w ramach samej Unii Europejskiej (możemy spodziewać się rozmaitych blokad i spowalniaczy ze strony największych krajów starej UE, niechętnych do dopuszczenia nowego gracza do pozycji, w której będzie miał więcej do powiedzenia).

Proces budowania światowej pozycji państwa, jego narodu i firm jest procesem, który trwa długo i nigdy się nie kończy. W Polsce nasze pokolenie ma jednak szansę i potencjał, aby zainicjować jego historyczny początek, a także nadać mu odpowiednie tempo.

## SUKCES ZALEŻY OD NAS

Trzeba zacząć od zmiany naszych stereotypów myślenia, ukształtowanych w przeszłości, podczas gdy teraźniejszość jest inna, a przyszłość w coraz większym stopniu może zależeć od nas samych.

Jeżeli wokół strategii naszego rozwoju zbudujemy powszechny konsensus wśród wszystkich opcji politycznych, a także będziemy umieli się obronić przed niechętnymi nam wpływami zewnętrznymi, to mamy szansę, jakich w przeszłości nie było.



Dziś w 2026 roku możemy i powinniśmy patrzeć znacznie dalej, poza horyzont wynikający z naszych przeszłych doświadczeń. Ostatnich 35 lat nauczyło nas myśleć w skali Unii Europejskiej.

**Teraz musimy nauczyć się myśleć w skali światowej.  
Zaproszenie do G20 jest do tego inspiracją.**

# JAKIEJ POLSKI CHCEMY W 2050 ROKU?

WSTĄPIENIE DO G20 TO NIE KONIEC DROGI  
– TO JEJ POCZĄTEK



Michał Czarnik  
Maciej Wilk

**P**ostawione w tytule pytanie tylko z pozoru jest proste. Trudno dziś znaleźć na nie przekonującą, satysfakcjonującą wszystkich odpowiedź. Od długiego czasu brakuje nam celu strategicznego, który działałby na zbiorową wyobraźnię, wykraczał poza horyzont kolejnych wyborów i nadawał głębszy sens codziennej pracy milionów Polaków. Polska rozwija się gospodarczo – to niezaprzeczalny fakt – ale mimo to dryfuje strategicznie. Płynie do przodu, niesiona wciąż korzystnym wiatrem historii, lecz bez wyraźnie obranego kursu. I to jest dziś nasz główny problem.

W przeszłości zdarzało nam się mieć wielkie, epokowe cele. Najpierw była nim ambicja trwałego zakotwiczenia Polski w zachodnim porządku bezpieczeństwa poprzez wstąpienie do NATO. Potem akcesja do Unii Europejskiej niósła obietnicę wielkiego skoku cywilizacyjnego i zniwelowania różnic rozwojowych między Wschodem a Zachodem kontynentu. Przez krótki czas nawet organizacja mistrzostw Europy w piłce nożnej odgrywała rolę takiego aspiracyjnego punktu odniesienia. Każdy z tych celów mobilizował społeczeństwo na swój sposób. Każdy coś w nas zmieniał. Od 2012 r. takiego celu jednak nie mamy. A jego brak zamienił się stopniowo w strategiczny dryf.

Dziś cieszymy się z zaproszenia na szczyt G20. Jest to obiektywnie wielka nobilitacja dla Polski – namacalny dowód, że polska gospodarka stała się jedną z największych w świecie, przekraczając symboliczny próg biliona dolarów PKB. Ale powiedzmy sobie szczerze: zaproszenie do G20 nie było efektem konsekwentnej, wieloletniej strategii państwa. To był dar okoliczności. A oczekiwanie na dary okoliczności nie jest strategią.

Choć pod względem gospodarczym przez ostatnich 36 lat osiągnęliśmy jako kraj fenomenalny sukces, zbyt wiele obszarów państwa – od jakości instytucji i finansów publicznych poprzez demografię, opiekę zdrowotną i kwestie migracyjne aż po inwestycje, energetykę i infrastrukturę – pozostaje wciąż dalece poniżej poziomu, którego należałoby oczekiwać od członka grupy 20 najbardziej zaawansowanych gospodarek świata. Dlatego nie wolno nam osiąść na laurach. Droga do wielkości jest wciąż długa i czyhają na niej poważne pułapki – w tym zwłaszcza pułapka średniego rozwoju.

Z tego powodu zaproszenie na szczyt G20 powinno być dla nas czymś więcej niż tylko ceremonią i dowodem sukcesu. Zamiast powodem do samozadowolenia i rozprężenia, musi stać się prawdziwym punktem zwrotnym – odskocznią do kolejnego etapu rozwoju. Momentem, w którym jako naród świadomie wybierzemy ambitny kierunek na kolejne ćwierćwiecze i zaczniemy konsekwentnie ku niemu dążyć.



Naszym celem nie może być sama przynależność do elitarnego klubu. **Naszym celem musi być zbudowanie kraju, który będzie nie tylko gospodarczym liderem, ale czymś znacznie więcej – Polska powinna stać się jednym z najlepszych miejsc do życia w Europie i na świecie.**

Po prostu. Nic innego nie powinno nas interesować. To jest wielkie zadanie naszego pokolenia. I wszyscy intuicyjnie czujemy, że mamy w sobie wystarczający potencjał, aby tę wizję urzeczywistnić. Potrzebujemy jednak strategii.

Zarówno w biznesie, jak i w prowadzeniu spraw publicznych punktem wyjścia do formułowania jakichkolwiek strategii jest zawsze uczciwa i obiektywna diagnoza stanu obecnego. Dopiero stanąwszy w prawdzie i zmierzwszy się z faktami – czasem niewygodnymi, przeczącymi naszym wyobrażeniom – można formułować realistyczne cele długoterminowe oraz metody ich realizacji.

Co zatem mówi nam strategiczna diagnoza zdolności państwa polskiego w przededniu wejścia do G20? Przyjrzyjmy się kilku kluczowym obszarom.

Dołączamy do G20 w warunkach narastającego kryzysu ustrojowego. Konflikt wokół wymiaru sprawiedliwości i jego postępująca dysfunkcja prowadzą do coraz mniej skutecznej egzekucji prawa. Spory kompetencyjne między różnymi ośrodkami władzy obniżają jakość zarządzania państwem. W rankingach praworządności i jakości instytucji staczymy się na coraz odleglejsze pozycje – wyprzedzają nas już niemal wszyscy w Europie poza Węgrami, Rumunią czy Turcją.

Bez stabilności ustrojowej i sprawnie działającego wymiaru sprawiedliwości nie może być mowy o dynamicznym rozwoju, a nasza obecność w G20 pozostanie bardziej iluzoryczna niż rzeczywista. Budowa silnych instytucji i sprawnego wymiaru sprawiedliwości leży w naszym zasięgu – udało się na Litwie i w Estonii, dlaczego miałyby się nie udać nam? Oba kraje zrozumiały, że państwo praworządne przyciąga kapitał, buduje zaufanie obywateli i tworzy fundament, na którym można wznosić cokolwiek trwałego.

**Wkraczamy do G20 również w warunkach głębokiej zapaści demograficznej i z jednym z najniższych wskaźników dzietności nie tylko w Europie, ale i na świecie.**

Bez radykalnych działań odwracających ten trend grozi nam to, że za kilka dekad po prostu **wypadniemy z elitarnego grona** – bo skurczy się nie tylko nasza gospodarka, ale i cały kraj.

W parze z demografią idzie opieka zdrowotna. Na ochronę zdrowia przeznaczamy zbyt mały odsetek PKB, a liczba lekarzy i pielęgniarek należy do najniższych *per capita* w Europie. Nie dziwi więc, że przeciętna długość życia Polaka jest o około pięć lat krótsza niż mieszkańców krajów najbardziej rozwiniętych. Tymczasem Polska ma potencjał, by być krajem zdrowym i długowiecznym. Skandynawowie pokazali, że pieniądze przeznaczone na opiekę zdrowotną i politykę rodzinną to inwestycja o najwyższej możliwej stopie zwrotu. Zdrowe społeczeństwo pracuje wydajniej, żyje dłużej i rodzi więcej dzieci. To jest kocioł zamachowe, które musimy na nowo wprawić w ruch.

Migracja jest bez wątpienia jednym z największych wyzwań naszych czasów, ale też szansą na zaadresowanie wyrwy demograficznej, która poszerza się dostawnie na naszych oczach. Tym bardziej alarmujące jest, że Polska nie wypracowała jak dotąd spójnej polityki migracyjnej pozwalającej przyciągać osoby o odpowiednim profilu zawodowym i kulturowym. Nie korzystamy w dostatecznym stopniu z ogromnego potencjału, jakim jest dwudziestomilionowa polska diaspora rozszkana po świecie. Zamiast tego oddaliśmy niemal cały proces migracyjny w ręce firm pośrednictwa pracy i godzimy się na niekontrolowany napływ pracowników z odległych rejonów świata. Długoterminowo grozi nam to powtórzeniem negatywnych zjawisk społecznych obserwowanych dziś w wielu państwach zachodnich. A przecież gotowe wzorce istnieją – jak choćby znakomity, merytokratyczny system punktowy obowiązujący w Kanadzie.

Mamy też fatalną sytuację budżetową i jeden z najwyższych deficytów w relacji do PKB w całej Europie. Bez zdecydowanych działań już teraz, w ciągu zaledwie kilku lat, grozi nam kryzys zadłużeniowy. Sygnalizują to oceny największych światowych agencji ratingowych – negatywna perspektywa kredytowa nie bierze się znikąd. Konieczne jest nie tylko uszczelnienie wydatków, ale też poprawa jakości dochodów. Polska ma jeden z najbardziej nieprzyjaznych systemów podatkowych wśród krajów rozwiniętych – według Tax Foundation zajmujemy w tej kategorii 31. miejsce na 38 badanych państw. Jednocześnie luka VAT sięga blisko 11%, co oznacza ponad 30 mld złotych rocznie poza budżetem, a szara strefa odpowiada za niemal 10% gospodarki. W obu tych wymiarach lokujemy się na szarym końcu Europy.

A przecież zdrowe finanse publiczne i prosty system podatkowy to nie mrzonka – to wybór, którego dokonały Estonia czy Irlandia i który przyniósł im spektakularny rozwój. Państwo, które

upraszcza, zamiast komplikować, które nagradza przedsiębiorczość, zamiast ją penalizować – takie państwo przyciąga inwestycje, zatrzymuje talenty i generuje prawdziwy dobrobyt.

Stopa inwestycji na poziomie 17% PKB plasuje nas niemal na ostatnim miejscu w Europie. Państwo polskie nie tylko nie stwarza realnych zachęt inwestycyjnych dla obywateli, ale wręcz wznosi podatkowe bariery dla inwestowania. W efekcie, zamiast finansować start-upy i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych, Polacy masowo lokują oszczędności w kolejnych nieruchomościach – napędzając bańkę na rynku mieszkaniowym i sprawiając, że mieszkania w Polsce należą do najmniej dostępnych cenowo w relacji do realnych zarobków. Odblokowanie inwestycji prywatnych jawi się więc jako jedno z najważniejszych zadań państwa na najbliższą dekadę – bo żadne działania rządowe nie zastąpią energii i innowacyjności, które drzemią w polskich przedsiębiorcach. Musimy te siły uwolnić.



**Nie sposób myśleć o dalszym rozwoju w gronie największych gospodarek świata, dysponując najgorszym miksem energetycznym w Europie.**

Fakt, że przez 35 lat wolnej Polski nie zdołaliśmy nawet rozpocząć budowy elektrowni jądrowej, jest strategicznym błędem o fundamentalnym znaczeniu. W obliczu narastających unijnych wymogów klimatycznych **będzie on ciężył na naszej gospodarce i jakości życia obywateli – i to nawet nie jak kula u nogi, ale raczej jak betonowe buty.**

Właśnie dlatego budowa elektrowni jądrowej musi stać się projektem o najwyższym priorytecie państwa, realizowanym ponad podziałami politycznymi i ponad kolejnymi kadencjami parlamentu. To fundament naszego bezpieczeństwa energetycznego na kolejne dekady. Ale atom to nie wszystko. Zamiast gonić za technologiami OZE dnia dzisiejszego, Polska powinna postawić na własnych naukowców i zainwestować w technologie jutra – technologie

magazynowania energii, wysokosprawną fotowoltaikę nowej generacji czy też małe reaktory modułowe (SMR). Kraje, które te technologie opracują i skutecznie wdrożą, zdefiniują porządek energetyczny świata na kolejne dekady. Nie ma powodu, dla którego Polska nie mogłaby być wśród globalnych liderów tej zmiany.

Energetyka nie jest jednak jedynym obszarem, w którym wyraźnie odstajemy od naszej pozycji gospodarczej. O w ciągu ostatnich trzech dekad odnieśliśmy spektakularny sukces w budowie autostrad i dróg ekspresowych, w innych wymiarach infrastrukturalnych – kolej, porty, lotniska – ponosimy dziś konsekwencje wieloletnich zaniedbań. Sieć kolejowa w Polsce skurczyła się od czasów transformacji o ponad 20% – z 24 do 19 tysięcy kilometrów – a przeciętny Polak pokonuje koleją około 750 kilometrów rocznie. Jest to dwa razy mniej niż przeciętny mieszkaniec Francji czy Niemiec.

Blisko 4 miliony obywateli – aż 10% społeczeństwa – uskarża się na poważne trudności z dostępem do transportu publicznego. To czwarty najgorszy wynik w Europie i realny problem, który uderza w szanse rozwojowe państwa. Dostęp do sieci kolejowej dla mieszkańców wszystkich powiatów powinien być traktowany nie jak inwestycja podlegająca standardowemu rachunkowi zysków i strat, lecz jak standard cywilizacyjny, który państwo G20 jest zobowiązane zapewnić swoim obywatelom.

Rozwinięta sieć drogowa, sprawna kolej, żegluga śródlądowa, głębokowodne terminale kontenerowe, lotnisko hubowe na światowym poziomie – to atrybuty państwa pierwszoligowego. Niestety, w większości tych kategorii musimy dziś nadrabiać wieloletnie zaległości, czego najlepszym przykładem jest projekt nowego lotniska centralnego dla Polski.

**Debata wokół CPK w 2024 roku obnażyła jednak problem znacznie głębszy niż same braki infrastrukturalne. Obnażyła pewien defekt myślenia – przekonanie wśród części elit, że ambicja to coś złego, aspiracje to „gigantomania”, a wielkie projekty to nic innego jak wielki problem.**

To jest myślenie minimalistyczne. Myślenie kraju kolonialnego, który nie czuje się uprawniony do przewodzenia stawce. Prawdopodobnie z tych samych powodów Polska pozostaje daleko w tyle w zakresie realnego wpływu na politykę globalną i kulturę światową.

**Choć jesteśmy dziś 20. gospodarką świata, zajmujemy dopiero 31. miejsce pod względem siły oddziaływania (soft power).**

Celem tej diagnozy nie jest narzekanie. Celem jest wykazanie, że zapraszana na szczyt G20 Polska jest krajem, który nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału. To zasadnicza różnica. Wskazując nasze słabości, należy powiedzieć jedno: nie mamy dziś żadnego pola do rozprężenia. Każdy rok dalszego dryfu strategicznego to zmarnowana szansa, której już nie odzyskamy.

Ale jest też druga strona tego rachunku.

Mamy wykształcone, **pracowite i przedsiębiorcze społeczeństwo**. Nasze **położenie w sercu Europy** – przez stulecia przekleństwo – dziś jest naszym wielkim atutem. Mamy **gospodarkę, której wartość właśnie przekroczyła bilion dolarów**. Mamy więc wszystko, czego potrzeba – oprócz wewnętrznego przekonania, że naprawdę możemy sięgnąć po wielkość, i przywództwa, które tą wizją zarazi społeczeństwo i przekuje tę ambicję w rzeczywistość.

Czas to zmienić.

## JAKA POWINNA BYĆ POLSKA 2050 ROKU?

- 1.** Powinien być to kraj, w którym młodzi ludzie nie tylko zostają, ale do którego zdążają też z innych miejsc w Europie i na świecie – bo **wiedzą, że lepszego miejsca nie znajdują**.
- 2.** Powinien być to kraj, który **nie goni już za Zachodem**, bo ten dawno przestał być dla niego jakimkolwiek punktem odniesienia.
- 3.** Powinien być to kraj, który przeszedł drogę od dryfu do wielkości – i **który pamięta, że zaczęło się od odwagi**, by tę drogę świadomie obrać.

# APPENDIX

---

## REKOMENDACJE FORUM „IDEE DLA POLSKI” 2025

Forum „Idee dla Polski” to organizowana co roku przez Instytut Sobieskiego flagowa konferencja, na której spotykają się przedstawiciele administracji, biznesu, polityki i nauki, aby wymienić poglądy na temat najnowszych trendów w gospodarce, technologii, krajowej i światowej polityce.



Każda konferencja kończy się spisaniem praktycznych rekomendacji uczestników. I choć dotyczą one raczej tego, co generalnie może i powinna zrobić Polska, a niekoniecznie G20 (czy nawet Polska poprzez obecność w G20), to uznaliśmy jednak, że w przypadku dużej części z nich, jeśli RP rzeczywiście będzie chciała osiągnąć sprawność i sprawczość predystynującą ją do tego, by w formatach takich jak G20 uczestniczyć częściej i bardziej regularnie, rekomendacje te są warte rozważenia i tym samym warto je dołączyć w postaci krótkiego appendixu do naszego raportu.

Zamieszczamy jedynie część z nich, odsyłając na [www.sobieski.org](http://www.sobieski.org) po ich pełną listę.

## DEBATA POLITYCZNA: **GOSPODARKA ODPORNA NA WSTRZĄSY: TANIO JUŻ BYŁO – CO DALEJ?**

Polski „cud gospodarczy” potrzebuje kolejnych przetomowych kroków. Poczawszy od politycznej zgody, po konkretne zmiany w modelu gospodarczym. Wiszące nad nami widmo spowolnienia gospodarczego Europy, połączone z wojną za naszą wschodnią granicą, rodzi pytanie: jak utrzymać kurs sukcesu, dryfując po tych niebezpiecznych wodach?

### REKOMENDACJE:

- 1.** Potrzeba wypracowania skutecznych metod wspierania polskiego biznesu tak na szczeblu krajowym i unijnym, jak i globalnym.
- 2.** Potrzebna jest ponadpartyjna społeczna dyskusja o konkretnych dziedzinach, aby tworzyć spójną strategię państwa w kluczowych aspektach.
- 3.** Należy położyć kres społecznej polaryzacji, tak aby skuteczniej i szybciej wdrażać projekty.
- 4.** Jako Polska musimy dokonać skoku, jakim będzie przejście od modelu państwa o charakterze imitacyjnym do modelu kreacji rzeczywistości.
- 5.** Naszą racją stanu nie jest zakończenie wojny na Ukrainie, ale zakończenie wojny tak, aby Federacja Rosyjska nie zagrażała Polsce.

## ŚWIAT POZAEUROPEJSKI



### REKOMENDACJE:

- 1.** Ważne jest, aby zwiększyć polskie inwestycje w afrykańskie rynki surowcowe, zwłaszcza w metale krytyczne i strategiczne, które są niezbędne dla nowoczesnej gospodarki.
- 2.** Istotne jest rozwijanie projektów przywracania i modernizacji zakładów produkcyjnych przy udziale polskich ekspertów z równoczesnym szkoleniem i zatrudnianiem lokalnej kadry, co zwiększa zrównoważenie inwestycji.
- 3.** Bardzo ważne jest promowanie transferu technologii oraz *know-how*, szczególnie w sektorach metalurgicznych i hutniczych, w tym wdrażanie nowoczesnych standardów ESG i transparentnych procesów produkcji.
- 4.** Polska powinna wspierać innowacyjne rozwiązania w zakresie monitoringu i certyfikacji surowców, np. technologie *blockchain*, w celu zwiększenia przejrzystości i bezpieczeństwa łańcucha dostaw.

## **PANEL GOSPODARKA W CIENIU WOJNY: OBRONA CYWILNA I PRZEMYSŁ ZBROJENIOWY**

### **REKOMENDACJE:**

- 1.** Traktować bezpieczeństwo jako proces obejmujący całe państwo, nie tylko siły zbrojne.
- 2.** Zagwarantować ciągłość kluczowych usług publicznych (energia, zdrowie, transport) w sytuacjach kryzysowych.
- 3.** Zintegrować gospodarkę z systemem bezpieczeństwa, odchodząc od ich dotychczasowego rozdziału.
- 4.** Stworzyć stabilne ramy prawne i organizacyjne dla przedsiębiorców na czas kryzysu i wojny.
- 5.** Zidentyfikować i uporządkować zasoby przedsiębiorstw, aby państwo wiedziało, czym realnie dysponuje.
- 6.** Wzmocnić ochronę infrastruktury energetycznej i krytycznej przed atakami hybrydowymi.

## **PANEL KAPITAŁ W ODWROCIE CZY NA NOWYM SZLAKU? PRZYSZŁOŚĆ INWESTYCJI W EUROPIE ŚRODKOWEJ**

### **REKOMENDACJE:**

Europa Środkowa charakteryzuje się wysoką dynamiką rozwoju, stabilnością społeczną oraz rosnącą konsumpcją wewnętrzną. Należy konsekwentnie promować te atuty na arenie międzynarodowej, podkreślając, że region stanowi stabilne, przewidywalne i opłacalne miejsce do alokacji kapitału.

## PANEL TECHNOLOGIE KRYTYCZNE

### REKOMENDACJE:

- 1.** Opracować długofalowe **strategiczne plany rozwoju** dla technologii krytycznych.
- 2.** **Skoncentrować środki publiczne** na kilku wybranych kluczowych technologiach.
- 3.** Traktować **technologie krytyczne jako element bezpieczeństwa państwa**.
- 4.** Powołać **Narodowe Centrum Cyberbezpieczeństwa**.
- 5.** Precyzyjnie **określić listę infrastruktury krytycznej**.
- 6.** Usprawnić **egzekwowanie istniejącego prawa** dotyczące cyberbezpieczeństwa.
- 7.** **Wspierać polskie firmy technologiczne** i ograniczać zależność od importu.
- 8.** Sprawić, by państwo stało się **pierwszym klientem polskich innowacji**.
- 9.** **Inwestować w rozwój AI, SMR-y, polską chmurę obliczeniową, systemy komunikacji (również kosmicznej) i komponenty elektroniczne**.
- 10.** **Podnieść wydatki na B+R do 3% PKB** i wspierać kształcenie specjalistów w wybranych kluczowych technologiach (patrz pkt.2).

# O AUTORACH





### **Michał Czarnik**

Ekspert w dziedzinie prawo gospodarcze, prawo podatkowe, infrastruktura Radca prawny, doradca podatkowy, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Centrum Studiów Prawa Amerykańskiego na Uniwersytecie Florydy.

Partner zarządzający i wspólnik w kancelarii prawnej CW Legal. Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia TakDlaCPK. Arbiter Sądu Polubownego przy Prokuraturii Generalnej RP.

Od ponad dwudziestu lat doradca w obszarze prawa gospodarczego i podatkowego uczestnicząc w dużych procesach restrukturyzacyjnych i transakcyjnych. Posiada rozległe doświadczenie w reprezentowaniu klientów korporacyjnych w sporach sądowych i arbitrażowych. Pełnił funkcję Prezesa Sądu Polubownego przy Prokuraturii Generalnej RP.

W latach 2018-2022 pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego spółki Centralny Port Komunikacyjny sp. z o.o. i Zastępcy Kierownika Programu CPK.



### **Krzysztof Domarecki**

Krzysztof Domarecki – przedsiębiorca, założyciel i główny akcjonariusz Grupy Selena – globalnego producenta chemii budowlanej. Absolwent Wydziału Prawa na Uniwersytecie Wrocławskim, studiował także filozofię. W latach 1983–1991 pracował naukowo na Uniwersytecie Wrocławskim, zajmując się problematyką sądownictwa i ustroju prezydenckiego. W latach 90. XX wieku wprowadził na rynek markę Tytan oraz zbudował ogólnopolską sieć dystrybucji i sprzedaży. Od 2009 r. aktywnie działa jako inwestor na rynku venture capital. Poprzez fundusz Fidiasz FIZ wspiera rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw, oferując im zarówno finansowanie, jak i wsparcie merytoryczne. Za swoją działalność został uhonorowany m.in. Medalem „Bene merito” oraz Medalem Stulecia Odzyskania Niepodległości. Jest laureatem licznych nagród, w tym m.in. „Polski Herkules 2021”, „Wektor 2017” oraz wyróżnienia w konkursie „Przedsiębiorca Roku” w kategorii odpowiedzialności społecznej.



### **Jadwiga Emilewicz**

Członek Zarządu Instytutu Sobieskiego, ekspert ds. gospodarki i polityki energetycznej Menedżer z 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu multidyscyplinarnymi zespołami w środowisku międzynarodowym. W latach 2015–2023 pełniła nadzórne funkcje państwowe, w tym wiceprezesa Rady Ministrów oraz ministra przedsiębiorczości i technologii. Koordynowała przygotowanie Tarczy Antykryzysowej wspierającej 347 tys. przedsiębiorstw oraz współtworzyła plany transformacji energetycznej Polski. Pełniła również funkcję pełnomocnika rządu ds. polsko-ukraińskiej współpracy rozwojowej.

Absolwentka UJ oraz IESE Business School w Barcelonie. Stypendystka Oxford University. Wykładowca na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.



### **Radostaw Pyffel**

Członek Zarządu Instytutu Sobieskiego i ekspert ds. polityki międzynarodowej i Azji. W przeszłości m.in. członek Rady Dyrektorów w Azjatyckim Banku Inwestycji Infrastrukturalnych (AIIB) w Pekinie z ramienia RP (w latach 2016-2018) oraz pełnomocnik Zarządu PKP Cargo ds. rynków pozaeuropejskich (2018-2020). Absolwent socjologii na Uniwersytecie Warszawskim, nominowany do nagrody Prezesa PAN, stypendysta polskiego MEN na czołowych chińskich uczelniach, m.in. na Uniwersytecie Sun Yat-Sena w Kantonie (广州中山大学) i Uniwersytecie Pekinińskim (北京大学). Przebywał także na stypendium językowym na Tajwanie. Przedstawiciel wielu polskich i europejskich firm na rynkach azjatyckich. Wykładowca wyższych uczelni i autor wielu programów edukacyjnych oraz książek dotyczących Chin i Azji.

Komentator polityki międzynarodowej w nowych i tradycyjnych mediach.



### **Dr Agnieszka Rymśza**

Socjolog, ekspert ds. stosunków międzynarodowych, polityk publicznych i organizacji pozarządowych. Radca ds. polityczno-ekonomicznych i z-ca ambasadora w Ambasadzie RP w Buenos Aires (2020-2024). Doradca sekretarza stanu i pełnomocnika rządu ds. społeczeństwa obywatelskiego i równego traktowania oraz z-ca i dyrektor Departamentu Społeczeństwa Obywatelskiego w KPRM (2016-2019).

Badacz i dydaktyk, twórczyni rekomendacji w zakresie polityk publicznych oraz współtwórczyni regulacji prawnych i programów wspierających organizacje pozarządowe i osoby z niepełnosprawnościami. Autorka książki *Zagubiona tożsamość? Analiza porównawcza sektora pozarządowego w Polsce i Stanach Zjednoczonych* i in. publikacji dotyczących sektora pozarządowego, polityk publicznych, przedsiębiorczości społecznej i kapitału społecznego. Absolwentka socjologii na WFiS UW oraz Szkoły Nauk Społecznych przy IFiS PAN. Studiowała także na Georgetown University w Waszyngtonie w USA, Manchester University w Wielkiej Brytanii oraz University of Cambridge. W 2019 roku ukończyła prestiżowy kurs ARGO TOP Public Executive dla najwyższej kadry zarządzającej w administracji publicznej, realizowany przez IESE Business School (University of Navarra) w Hiszpanii we współpracy z Krajową Szkołą Administracji Publicznej.



### **Leszek Skiba**

Prezes Zarządu Instytutu Sobieskiego. Ekonomista i urzędnik państwowy. Wiceminister finansów oraz Główny Rzecznik Dyscypliny Finansów Publicznych w latach 2015-2020. Następnie prezes Zarządu Pekao SA (2020-2024). Specjalizuje się w obszarze makroekonomii, finansów publicznych oraz sektora bankowego. W latach 2009-2015 pracował w NBP, w biurze ds. integracji ze strefą euro, gdzie m.in. uczestniczył w pracach nad raportem *Ekonomiczne wyzwania integracji Polski ze strefą euro (2014)*. Z Instytutem Sobieskiego związany od 2009 r.



### **Maciej Wilk**

W latach 2013-2023 pracował w Polskich Liniach Lotniczych LOT, od 2018 r. jako dyrektor operacyjny (COO). W maju 2023 r. rozpoczął pracę na tym stanowisku w kanadyjskich liniach lotniczych Flair, aby w lipcu 2024 r. objąć stanowisko dyrektora generalnego (CEO). W lutym 2024 r. Wilk został współzałożycielem stowarzyszenia #TAKdlaCPK, którego do dziś jest prezesem. Prezes Fundacji Polskiego Rozwoju.

## O WYDAWCY





**Instytut Sobieskiego** jest polskim prywatnym ośrodkiem analitycznym typu think tank, którego misją jest „Tworzenie idei dla Polski”. Został zarejestrowany w 2005 r. jako fundacja, choć rozpoczął swoją działalność w 2003 r. W latach 2003-2010 Instytut wydawał kwartalnik „Międzynarodowy Przegląd Polityczny”. W latach 2011-2015 był organizatorem corocznego kongresu „Polska – Wielki Projekt”. W 2017 zorganizował edycję Krajowej Ligi Innowacji. Od 2017 r. Instytut kładzie duży akcent w swojej działalności na publikacje opracowań i rekomendacji, których celem jest pokazywanie w jaki sposób polska gospodarka powinna wykorzystywać szanse związane z czwartą rewolucją przemysłową, innowacyjnością i nowymi technologiami.

Instytut Sobieskiego prowadzi także działalność edukacyjną poprzez realizację projektu „Akademia Młodych Ekspertów”, który wspiera młodych ludzi w rozwijaniu kompetencji przywódczych i umiejętności miękkich. Każda edycja programu koncentruje się na innym istotnym zagadnieniu, odpowiadając na aktualne potrzeby młodego pokolenia. Obecnie, podczas 6. edycji, projekt koncentruje się na tematyce Unii Europejskiej, przekazując wiedzę oraz przygotowując uczestników do udziału w konkursach Europejskiego Urzędu Doboru Kadr (EPSO). Program otwiera uczestnikom drzwi do międzynarodowej kariery w instytucjach unijnych. To wyjątkowa okazja do zdobycia praktycznych umiejętności i rozwoju zawodowego na najwyższym poziomie.

Jednym z najnowszych projektów Instytutu Sobieskiego jest „Kanał Sobieski”, do którego subskrypcji zapraszamy na YouTube. Kanał został stworzony z myślą o inspirujących rozmowach na ważne tematy dla Polski. Spotykamy się z tam ciekawymi osobowościami, by wspólnie kształtować przestrzeń do merytorycznej debaty.

W swojej działalności Instytut Sobieskiego współpracował z wieloma podmiotami. Do tej pory były to m.in.:

- organizacje pozarządowe: Forum Automatyki i Robotyki Polskiej, Fundacja Wspierania Ubezpieczeń Wzajemnych, Fundacja Republikańska, Instytut Jagielloński, Nowa Konfederacja, Ambitna Polska, Młodzi dla Polski, Studenci dla Rzeczypospolitej, Fundacja Konrada Adenauera, Central European Energy Partners, Fundacja im. Sławomira Skrzyпка, Fundacja im. Wacława Felczaka, Institute for Foreign Affairs and Trade (Külügyi és Külgazdasági Intézet), Institute for Politics and Society (Institut pro politiku a společnost), The F. A. Hayek Foundation Bratislava;
- firmy komercyjne: Aiut, Assay Group, Rohde&Schwarz, WB Electronics, Asseco, Samsung, Lotos, Google, Procter and Gable, PWC, Cisco, EY, Phoenix Systems, Uber, USP Zdrowie, Fortum, Orange, Energa, Zysk i Ska, Collegium Wratislaviense, 4CF;
- instytucje państwowe/ponadnarodowe: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Fundacją Platforma Przemysłu Przyszłości, Agencja Rozwoju i Przemysłu, Giełda Papierów Wartościowych, Bank Gospodarki Krajowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Cyfryzacji, Prawo i Sprawiedliwość, Ambasada Węgier, Senat RP, Europejska Partia Konserwatystów i Reformatorów, Biuro Parlamentu Europejskiego w Polsce.

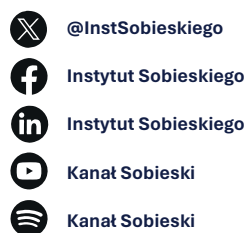
Pełną listę raportów i publikacji oraz informacje o działalności Instytutu można znaleźć na stronie [www.sobieski.org.pl](http://www.sobieski.org.pl).

Zapraszamy także do subskrybowania Kanału Sobieski na platformie [youtube.com/kanalSobieski](https://www.youtube.com/kanalSobieski). Dołączcie do nas – warto!



W czasie prac nad raportem.

Od lewej stoją: Leszek Skiba, Krzysztof Domarecki, Agnieszka Rymsza, Jadwiga Emilewicz, Radosław Pyffel.



Instytut Sobieskiego  
ul. Lipowa 1a lok. 20  
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl  
www.sobieski.org.pl

©Copyright by  
Instytut Sobieskiego 2026

ISBN 978-83-68374-18-6  
Warszawa 2026