

DIAGNOZA RZECZPOSPOLITEJ

Państwo w dryfie strategicznym



Teza naczelna:

Tempo zmian w otoczeniu zewnętrznym Rzeczypospolitej zaczęło przewyższać tempo zmian adaptacji strategii państwa. Nie ma mechanizmów wczesnego wykrywania dryfu (3A).

STATUS DOKUMENTU

Krytyczna diagnoza systemowa. Fakty, wskaźniki i interpretacje są wyraźnie rozdzielane.

ZASTRZEŻENIE METODOLOGICZNE

Dokument ocenia struktury, reguły, bodźce i wyniki. Nie przypisuje odpowiedzialności konkretnym osobom ani nie zastępuje audytu, opinii prawnej, postępowania kontrolnego lub orzeczenia sądu. Materiał przygotowano w oparciu o baze danych TechnoSanacji z wykorzystaniem narzędzi AI.

„Diagnoza państwa” jest kompleksową oceną kondycji instytucji publicznych, gospodarki, bezpieczeństwa i poziomu życia społeczeństwa. Jej zadaniem nie jest tworzenie kolejnego katalogu obietnic, lecz rozpoznanie przyczyn źródłowych, mechanizmów reprodukcji błędu oraz punktów, w których państwo traci zdolność korekty.

Raport korzysta ze standardów analiz przygotowywanych przez Komisję Europejską, OECD, IMF, NIK, GUS, WIPO, BBN oraz niezależne ośrodki, w tym Fundację im. Stefana Batorego i Instytut Sobieskiego. Perspektywa TechnoSanacji służy tu jako soczewka diagnostyczna: państwo ma widzieć, rozumieć, decydować, wykonywać, mierzyć i korygować — ale dokument nie przedstawia jeszcze docelowego ustroju ani pakietu reform.

Metodyczne podejście akcentuje trzy aspekty. Po pierwsze, cały dokument jest budowany wokół **tezy naczelnej**: przedmiotem diagnozy nie jest lista dysfunkcji, lecz **różnica dwóch prędkości** — tempa zmian otoczenia i tempa adaptacji strategii państwa. Po drugie, wprowadzony zostaje **model 3A** (antycypacja — absorpcja — adaptacja) jako aparat pomiaru tej różnicy i jako brakujący mechanizm wczesnego wykrywania dryfu. Po trzecie, każda główna teza otrzymuje **cztery równoległe drogi dowodowe**: cybernetyczną, systemową, sieciową i strategiczną w ujęciu modelu Igora Ansoffa.

FORMUŁA DIAGNOSTYCZNA

Dobra diagnoza ustala, który element systemu generuje odchylenie, jakie interesy utrwalają ten stan, jak błąd rozchodzi się między polityką, gospodarką, społeczeństwem i technologią oraz który punkt interwencji może zmienić trajektorię całego państwa.

SPIS TREŚCI

0. STRESZCZENIE STRATEGICZNE	5
1. TEZA NACZELNA I MODEL 3A	7
1.1. Zapis tezy i cztery rozstrzygnięcia.....	7
1.2. Dryf strategiczny w ujęciu Ansoffa.....	8
1.3. Turbulencja otoczenia: pomiar zamiast wrażenia.....	9
1.4. Model 3A: antycypacja — absorpcja — adaptacja	9
1.5. Dlaczego brak wykrywania jest groźniejszy niż sam dryf.....	10
1.6. Ostrzeżenie: antycypacja też bywa źródłem szkody.....	11
2. DIAGNOZA I DRYF STRATEGICZNY	11
2.1. Czym jest strategiczny dryf państwa	11
2.2. Stan wyjściowy: brak kryterium alarmu	12
3. ZAŁAMANIE MODELU ROZWOJOWEGO.....	13
3.1. Pięć pułapek Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.....	13
3.2. Konwergencja bez kontroli nad wartością.....	14
3.3. Pułapka skali: brakujący środek.....	15
4. FORMALNA ARCHITEKTURA PAŃSTWA	15
5. REALNY UKŁAD WŁADZY I POLITICAL SETTLEMENT	16
6. SAMORZĄD: DECENTRALIZACJA I RYZYKO LOKALNEGO PRZECHWYCENIA	17
7. ROZPROSZONA EGZEKUTYWA.....	19
8. LEGISLACJA, PRAWORZĄDNOŚĆ I WYMIAR SPRAWIEDLIWOŚCI.....	19
9. PARTIE POLITYCZNE I KRAŻENIE ELIT	21
10. THINK TANKI, AUTORYTETY I DEBATA PUBLICZNA	22
11. NAUKA, INNOWACJE I WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA.....	23
12. EDUKACJA I PROMOCJA TALENTÓW	24
13. OCHRONA ZDROWIA	25
14. SPÓŁKI SKARBU PAŃSTWA	26
15. ZDOLNOŚĆ FISKALNA, ADMINISTRACYJNA I WYKONAWCZA	27
16. DEMOGRAFIA, SPÓJNOŚĆ I KULTURA	28
17. TECHNOLOGIA I SUWERENNOŚĆ CYFROWA.....	30
18. BEZPIECZEŃSTWO, ODPORNOŚĆ I CIĄGŁOŚĆ.....	31
19. MAPA PATOLOGII SYSTEMOWYCH.....	33
20. CZTERY DROGI DOWODOWE	36
20.1. Dlaczego cztery uzasadnienia, a nie jedno	36

20.2. Uzasadnienie cybernetyczne	36
20.3. Uzasadnienie systemowe	37
20.4. Uzasadnienie sieciowe	37
20.5. Uzasadnienie strategiczne: model Ansoffa	38
20.6. Test czterech uzasadnień	39
21. ANALIZY STRATEGICZNE	40
21.1. Analiza SWOT	40
21.2. Analiza zasobowa	41
21.3. Analiza cybernetyczna	41
21.4. Analiza kulturowa	42
21.5. Audyt 3A: gdzie dokładnie brakuje mechanizmu	42
22. SCENARIUSZE 2026–2035	43
23. SYSTEM WCZESNEGO WYKRYWANIA DRYFU	44
23.1. Wskaźniki wyniku i wskaźniki ryzyka	45
23.2. Reguły działania systemu 3A	46
24. KONKLUZJA	46
ANEKS A. SŁOWNIK POJĘĆ, TERMINÓW I SKRÓTÓW	47
A.1. Pojęcia strategiczne i model Ansoffa	47
A.2. Pojęcia cybernetyczne i systemowe	48
A.3. Pojęcia sieciowe, ustrojowe i ekonomii politycznej	49
A.4. Skróty	51
ANEKS B. BIBLIOGRAFIA I KORPUS BADAWCZY	52
B.1. Dokumenty urzędowe i raporty instytucji	52
B.2. Analizy krajowe i niezależne	53
B.3. Aparat teoretyczny	53
B.4. Wykorzystane pliki źródłowe projektu	54
ANEKS C. NOTA METODOLOGICZNA I ZASADY INTERPRETACJI	54
C.1. Zasady interpretacji	54
C.2. Zastrzeżenia do danych	55
C.3. Nota o wydaniu drugim	55

STRESZCZENIE STRATEGICZNE

Polska ma zasoby i dynamikę, lecz traci zdolność przekształcania ich w trwałą przewagę — i nie posiada przyrzędu, który mierzyłby tę utratę na czas.

PAŃSTWO JAKO SYSTEM WSPÓŁZALEŻNYCH ZDOLNOŚCI



Diagnoza nie sumuje sektorów. Bada, jak błąd jednego podsystemu przenosi się na pozostałe.

Rysunek 1. Państwo jako system ośmiu współzależnych zdolności. Schemat diagnostyczny TechnoSanacji.

Główną tezę raportu jest wyczerpywanie się modelu rozwojowego opartego na konwergencji, dyfuzji zagranicznej technologii, relatywnie taniej pracy, funduszach europejskich oraz zajmowaniu niższych i średnich pozycji w globalnych łańcuchach wartości. Model ten przyniósł historyczny awans, lecz nie zbudował w wystarczającej skali krajowej własności technologicznej, marek, patentów, kapitału długoterminowego i sterownych instytucji.

Polska pozostaje gospodarką rosnącą, uprzemysłowioną i geostrategicznie ważną. Jednak jednocześnie rośnie deficyt, zadłużenie, presja demograficzna, koszt energii i usług publicznych, a kompetencje dorosłych, absorpcja zaawansowanych technologii i jakość instytucjonalna nie nadążają za skalą wyzwań. To sytuacja, w której „dobra rura” — infrastruktura i wzrost — przenosi zbyt mało własnej treści: wiedzy, własności intelektualnej, produktywności i kontroli nad kluczowymi systemami.

W polityce i administracji nastąpiło rozproszenie odpowiedzialności. Konstytucyjna egzekutywa, partie, parlament, prezydent, sądy, samorządy, spółki państwowe i zewnętrzne ośrodki wpływu uczestniczą w decyzjach, ale odpowiedzialność za wynik bywa niewidoczna. W efekcie państwo jest zdolne do uruchamiania programów i wydatków, lecz słabsze w kończeniu spraw, zamykaniu nieskutecznych struktur i uczeniu się na błędach.

Najgroźniejszą patologią jest **autopojeza** instytucjonalna: systemy utrzymują własne procedury, budżety, kadry i przywileje nawet wtedy, gdy wynik publiczny pozostaje słaby. Towarzyszą temu mechanizmy pogoni za rentą, patronażu, zamkniętego awansu, lokalnego przechwycenia, inflacji prawa, pozornej ewaluacji oraz zastępowania skuteczności komunikacją polityczną.

Dryf strategiczny nie oznacza braku dokumentów. Oznacza rosnącą lukę pomiędzy turbulencją otoczenia a zdolnością państwa do adekwatnej odpowiedzi. W rozumieniu Igora Ansoffa organizacja, której zdolność strategiczna rozwija się wolniej niż zmienność otoczenia, wchodzi w stan strategicznego niedopasowania. W przypadku państwa skutkiem może być utrata bezpieczeństwa, dobrobytu i legitymizacji.

WNIOSEK NACZELNY

Polska nie znajduje się w stanie upadku. Znajduje się w stanie narastającego niedopasowania: posiada zasoby państwa aspirującego do podmiotowości, lecz część jego instytucji działa według bodźców państwa peryferyjnego i partyjno-proceduralnego — a żadna instytucja nie ma obowiązku zmierzyć, jak szybko ta różnica rośnie.

Obszar	Stan 2026	Najważniejsze odchylenie	Ocena ryzyka
Model rozwoju	wzrost i uprzemysłowienie	niska własność technologii, słaba produktywność i inwestycje	wysokie
Ustrój i egzekutywa	pluralizm ośrodków	wieloośrodkowość bez jasnego właściciela wyniku	krytyczne
Prawo i sprawiedliwość	konflikt legitymacji	niestabilność, przewlekłość i spór o status instytucji	krytyczne
Finanse	wysokie wydatki i inwestycje obronne	deficyt strukturalny, budżet poza budżetem, rosnący dług	krytyczne
Demografia	dłuższe życie, migracja	ubytek ludności, niska dzietność, starzenie zasobów pracy	krytyczne
Technologia	dobra łączność i usługi cyfrowe	niska absorpcja AI, kompetencje i zależność od dostawców	wysokie
Usługi publiczne	duża skala świadczeń	finansowanie procedur i kolejek zamiast efektów	wysokie
Bezpieczeństwo	rosnące nakłady i znaczenie NATO	luki ciągłości, przemysłu, obrony cywilnej i odporności	wysokie
Zdolność adaptacji	liczne strategie i raporty	brak antycypacji, brak progów alarmowych, brak właściciela korekty	krytyczne

Tabela 1. Osiem obszarów diagnozy i dziewięć: zdolność adaptacji, który przesądza, czy pozostałe osiem odchyleń zostanie zauważonych przed kryzysem.

MAPA DOKUMENTU

Od tezy naczelnej i modelu 3A, przez przyczyny modelu rozwojowego i mapę patologii, do czterech dróg dowodowych, scenariuszy i systemu wczesnego wykrywania dryfu.

1. TEZA NACZELNA I MODEL 3A

Przedmiotem diagnozy nie jest lista dysfunkcji, lecz różnica dwóch prędkości — i brak przyrządu, który tę różnicę mierzy.

1.1. Zapis tezy i cztery rozstrzygnięcia

Teza naczelna wydania drugiego składa się z dwóch zdań, z których każde ma inny status logiczny. Zdanie pierwsze jest **stwierdzeniem o stanie**: tempo zmian otoczenia przewyższyło tempo adaptacji. Zdanie drugie jest **stwierdzeniem o braku zdolności**: państwo nie ma mechanizmu, który wykryłby ten stan wcześniej. Drugie zdanie jest ważniejsze, ponieważ opisuje przyczynę, dla której pierwsze mogło pozostać niezauważone.

Element tezy	Znaczenie diagnostyczne	Wykluczany błąd interpretacyjny
Tempo zmian otoczenia	Turbulencja mierzalna: wojna na wschodniej flance, AI i robotyka, transformacja energetyczna, presja demograficzna i fiskalna, rekonfiguracja handlu.	Traktowanie kryzysów jako zdarzeń jednostkowych, a nie jako trwałego podniesienia poziomu turbulencji.
Tempo adaptacji strategii	Nie liczba dokumentów, lecz czas od sygnału do zmiany decyzji, budżetu, struktury i kadr.	Mylenie aktywności legislacyjnej i programowej z adaptacją.
Przewyższenie	Różnica prędkości, która kumuluje się w luce strategicznej i rośnie także wtedy, gdy wskaźniki bieżące są dobre.	Uznanie wzrostu gospodarczego za dowód dopasowania.
Brak mechanizmów wykrywania (3A)	Nie istnieje instytucja, której miernikiem rozliczenia jest wykrycie odchylenia przed kryzysem.	Założenie, że kontrola po fakcie (audyt, sprawozdanie, komisja) pełni funkcję wczesnego ostrzegania.

Tabela 2. Cztery rozstrzygnięcia zawarte w tezie naczelnej. Każde wyklucza jeden konkretny błąd, który powtarza się w polskiej debacie o państwie niezależnie od orientacji politycznej.

1.2. Dryf strategiczny w ujęciu Ansoffa

Igor Ansoff, twórca aparatu zarządzania strategicznego, opisał sytuację, w której **tempo zmian otoczenia zaczyna przewyższać tempo zmian strategii organizacji**, prowadząc do stopniowej utraty dopasowania. Proces jest powolny i często niezauważalny; kumuluje się aż do momentu kryzysowego, w którym korekta przestaje być tania.

Kluczowe w tym ujęciu jest to, że dryf **nie wynika ze złej woli ani z braku zasobów**. Wynika z tego, że organizacja reaguje zbyt wolno, zbyt powierzchownie albo według przestarzałych założeń. Instytucja może wykonywać wszystkie swoje procedury poprawnie i jednocześnie dryfować, ponieważ poprawność proceduralna jest mierzona wobec przeszłego, a nie obecnego otoczenia.

Konsekwencja dryfu (za Ansoffem)	Postać w organizacji państwowej	Obserwowalny objaw w Polsce
Rosnąca luka strategiczna	Strategia, struktura i kompetencje nie nadążają za zmianą środowiska.	Strategie sektorowe bez aktualizacji założeń i bez związku z budżetem.
Spadek efektywności operacyjnej	Rosnące koszty utrzymania procesów przy malejącej skuteczności.	Wzrost wydatków publicznych szybszy od wzrostu dochodów i wyniku usług.
Utrata zdolności antycypacji	Reakcja dopiero wtedy, gdy problem jest widoczny i kosztowny.	Prognoza demograficzna unieważniona w rok przez odczyt bieżący.
Reaktywność zamiast proaktywności	Przejęcie od zarządzania antycypacyjnego do zarządzania kryzysowego.	Tryb specustaw i funduszy nadzwyczajnych jako stały sposób działania.
Spóźnione decyzje strategiczne	Decyzje na podstawie przestarzałych danych i błędne priorytety.	Inwestycje bez rachunku cyklu życia i bez analizy wariantów.
Utrata przewagi funkcjonalnej	Spadek jakości usług i zaufania, rosnąca presja polityczna.	Kolejka i przewlekłość jako trwała cecha usług publicznych.
Turbulencje wewnętrzne	Konflikty międzyresortowe, opór wobec zmian, dezorientacja kadr.	Spory kompetencyjne zastępujące rozstrzygnięcie merytoryczne.
Kryzys i wymuszona transformacja	Zamiast ewolucji — kosztowna restrukturyzacja pod presją.	Reformy podejmowane dopiero po utracie zdolności, a nie przed nią.

SEDNO UJĘCIA ANSOFFA

Dryf strategiczny to powolna utrata dopasowania do otoczenia wynikająca z niedostatecznej reakcji strategicznej organizacji. Sygnałem nie jest zły wynik, lecz rosnąca różnica między wymaganiem otoczenia a zdolnością instytucji.

1.3. Turbulencja otoczenia: pomiar zamiast wrażenia

Ansoff opisywał poziom turbulencji jako zmienną, którą organizacja musi rozpoznać, zanim dobierze do niej sposób zarządzania. Turbulencja wysokiego poziomu wymaga zarządzania przez słabe sygnały i planowania wariantowego; turbulencja niska pozwala planować przez ekstrapolację. Błąd polega nie na złym planowaniu, lecz na **zastosowaniu narzędzia właściwego dla niższego poziomu turbulencji**.

Poziom turbulencji	Charakter zmiany	Wymagany tryb zarządzania	Tryb faktycznie stosowany
1–2 — stabilny i reaktywny	zmiana powolna, znana z przeszłości	planowanie przez ekstrapolację, budżet roczny	dominuje w planowaniu wieloletnim i prognozach
3 — antycypacyjny	zmiana szybsza, ale rozpoznawalna	planowanie strategiczne z wariantami	obecny w części strategii sektorowych
4 — eksploracyjny	zmiana nieciągła, częściowo przewidywalna	zarządzanie pozycją strategiczną, portfel zdolności	rzadki, bez umocowania instytucjonalnego
5 — kreatywny i zaskakujący	zmiana nieciągła i zaskakująca	zarządzanie przez słabe sygnały, gotowość, redundancja	praktycznie nieobecny jako obowiązek instytucji

Tabela 3. Skala turbulencji i dopasowanie trybu zarządzania. Polska działa w środowisku o poziomie 5, podczas gdy większość instytucji planuje i koordynuje narzędziami właściwymi dla poziomu 2–3. Ta rozbieżność jest operacyjną definicją dryfu.

1.4. Model 3A: antycypacja — absorpcja — adaptacja

Model 3A porządkuje reakcję państwa na zmianę otoczenia w trzy odrębne zdolności. Nie są to fazy następujące po sobie w czasie: to trzy równoległe utrzymywane funkcje, z których każda ma inny przyrząd pomiaru, inny właściciela i inny czas reakcji. Brak którejkolwiek z nich powoduje, że dwie pozostałe pracują na ślepo albo bez skutku.

Zdolność	Pytanie sterujące	Instrument	Miernik	Objaw braku
Antycypacja	Czy widzimy zmianę, zanim stanie się kosztowna?	skanowanie otoczenia, słabe sygnały, scenariusze, progi alarmowe	czas od pojawienia się sygnału do jego formalnego odnotowania	zaskoczenie zjawiskiem opisanym wcześniej w literaturze i danych
Absorpcja	Czy system wytrzyma uderzenie, zanim się zaadaptuje?	rezerwy, redundancja, ciągłość działania, bufor finansowy i kadrowy	czas przetrwania funkcji krytycznej bez zasilania zewnętrznego	każdy szok wymaga nadzwyczajnego trybu i nowego funduszu
Adaptacja	Czy zmieniamy strukturę, budżet i kadry po sygnale?	realokacja, zamykanie programów, zmiana kompetencji i procedur	odsetek rekomendacji, które zmieniły decyzję, budżet lub organ	audyt i ewaluacja nie zmieniają niczego poza treścią sprawozdania

Tabela 4. Model 3A jako aparat pomiaru zdolności adaptacyjnej państwa. Każda zdolność ma własny miernik; brak miernika oznacza brak zdolności, a nie jej niewidoczność.

Ansoff wskazywał, że organizacja w dryfie musi przejść **z poziomu absorpcji do adaptacji, a następnie do transformacji**. Polska konsekwentnie zatrzymuje się na absorpcji: kolejne szoki — pandemia, wojna, inflacja, kryzys energetyczny, presja migracyjna — były absorbowane środkami nadzwyczajnymi, po czym system wracał do stanu wyjściowego bez zmiany struktury, która nie poradziła sobie z poprzednim szokiem.

ZASADA 3A

Absorpcja bez adaptacji nie jest odpornością. Jest odroczeniem kosztu — i każde kolejne odroczenie jest droższe od poprzedniego.

1.5. Dlaczego brak wykrywania jest groźniejszy niż sam dryf

Dryf jest stanem odwracalnym, dopóki jest widoczny. Groźny staje się dopiero w połączeniu z **normalizacją odchylenia**: kolejka staje się cechą ochrony zdrowia, przewlekłość cechą sądu, nowelizacja cechą legislacji, grant bez wdrożenia cechą nauki, a nominacja partyjna cechą spółki publicznej. System przestaje traktować patologię jako alarm i zaczyna uważać ją za naturalny koszt działania.

Do tego dochodzi mechanizm dobrze udokumentowany w badaniach nad politykami publicznymi: **koszt zwłoki rośnie nieliniowo**. W dziedzinach, w których dysponujemy pomiarem, opóźnienie działania o dekadę potrafi podwoić koszt jego późniejszego przeprowadzenia, podczas gdy udokumentowane wskaźniki korzyści do kosztów dla działań wyprzedzających

mieszczą się w przedziale od dwóch do dziesięciu razy. Mimo to alokacja publiczna pozostaje odwrócona: finansuje się skutek, nie zapobieganie.

Drugim mechanizmem jest **horyzont polityczny krótszy niż horyzont ryzyka**. Cykl wyborczy premiuje gaszenie pożarów we własnej jurysdykcji i pomijanie wolno petzających problemów przecinających resorty. Myślenie o przyszłości rzadko jest premiowane, ponieważ jego wynik ujawnia się poza kadencją tego, kto podjął decyzję.

Trzecim jest **płytkość interwencji**. Większość działań publicznych operuje na poziomie obserwowalnych skutków, rzadziej na poziomie struktur, a niemal nigdy na poziomie założeń i reguł. Dlatego interwencja bywa nie tylko nieskuteczna, ale i przeciwnie — usuwa objaw, utrwalać mechanizm, który go wytwarza.

1.6. Ostrzeżenie: antycypacja też bywa źródłem szkody

Budowa zdolności antycypacyjnej państwa nie jest neutralna. Literatura dokumentuje trzy mechanizmy, w których przewidywanie wywołuje szkodę: **dyskurs nieuchronności** (przewidywanie rozpadu działające jako samospełniająca się przepowiednia), **doktryna działania uprzedzającego** oparta na przyszłym zagrożeniu oraz **ekstrapolacja przemocowej przeszłości**. Instytucja przewidująca ma władzę, a władza nienadzorowana jest dokładnie tym ryzykiem, które system wczesnego ostrzegania ma zmniejszać.

ZABEZPIECZENIE ANTYPACJI

Foresight państwowy wymaga własnych ograniczeń: jawności założeń, obowiązkowej wielości scenariuszy oraz zakazu jednoscenariuszowej komunikacji publicznej. Scenariusz ogłoszony jako pewny przestaje być narzędziem analizy, a staje się narzędziem polityki.

2. DIAGNOZA I DRYF STRATEGICZNY

Państwo może rosnąć statystycznie, a jednocześnie tracić zdolność świadomego wyboru trajektorii.

2.1. Czym jest strategiczny dryf państwa

Dryf strategiczny to stopniowe oddalanie się faktycznych decyzji, struktur i alokacji zasobów od wymagań otoczenia oraz deklarowanych celów. Nie musi być skutkiem jednej błędnej decyzji. Częściej powstaje z setek drobnych kompromisów, opóźnień, wyjątków i interesów, które z czasem utrwalać kierunek niezgodny z interesem państwa.

Najbardziej niebezpieczna jest normalizacja odchylenia. Instytucja, która przestaje odróżniać stan wyjątkowy od stanu normalnego, traci kryterium alarmu. Odchylenie przestaje być sygnałem do korekty, a staje się parametrem pracy — i od tego momentu system nie jest już w stanie samodzielnie wykryć, że dryfuje.

Cecha	Zwykły problem	Dryf strategiczny
Czas	krótkie odchylenie	wieloletnia kumulacja niespójnych decyzji
Odpowiedzialność	możliwa do wskazania	rozproszona między wieloma ośrodkami
Informacja	błąd danych	trwałe ignorowanie sygnałów i audytów
Korekta	program naprawczy	brak związku wyniku z budżetem i kadrami
Skutek	lokalna strata	zmiana trajektorii całego państwa
Wykrywalność	widoczny w bieżącej sprawozdawczości	niewidoczny bez pomiaru różnicy prędkości otoczenia i adaptacji

PERSPEKTYWA GENERACJI Z	PERSPEKTYWA SENIORÓW
Dryf oznacza, że wykształcenie i cyfrowe kompetencje nie przekładają się na skalę projektów, szybki awans i własność technologii.	Dryf oznacza, że doświadczenie nie chroni przed chaosem usług, zmiennością prawa, utratą bezpieczeństwa i przerwaniem ciągłości instytucji.

2.2. Stan wyjściowy: brak kryterium alarmu

Państwo dysponuje rozbudowanym aparatem sprawozdawczym: statystyką publiczną, kontrolą państwową, ewaluacją programów operacyjnych, raportami instytucji międzynarodowych i analizami ośrodków niezależnych. Nie ma natomiast **progu**, którego przekroczenie wywołuje obowiązkową reakcję z określonym organem, terminem i instrumentem.

Różnica jest zasadnicza. Sprawozdanie opisuje stan. Alarm wymusza decyzję. System, w którym wszystkie sygnały mają status sprawozdania, jest z definicji systemem bez wczesnego ostrzegania — niezależnie od liczby i jakości wytwarzanych w nim dokumentów.

OBJAW ZERO

Nie brakuje danych. Brakuje reguły, która z danych czyni zobowiązanie: kto ma zareagować, w jakim terminie, jakim instrumentem i z jakim skutkiem dla budżetu oraz odpowiedzialności.

3. ZAŁAMANIE MODELU ROZWOJOWEGO

Historyczny sukces konwergencji staje się pułapką, jeśli dyfuzja nie przechodzi w samodzielne zdolności.

OD DOGANIANIA DO PUŁAPKI ŚREDNIEGO POZIOMU



Wzrost PKB nie jest równoznaczny z awansem modelu rozwojowego. Kluczowe pytanie brzmi: ile własnej technologii, własności, produktywności i odporności pozostaje w Polsce?

Rysunek 2. Przejście od modelu doganiania do ryzyka pułapki średniego poziomu. Schemat interpretacyjny.

3.1. Pięć pułapek Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju z 2017 r. trafnie zidentyfikowała pięć pułapek: średniego dochodu, braku równowagi, przeciętnego produktu, demograficzną oraz słabości instytucji. W 2026 r. wszystkie pozostają aktualne, lecz ich wzajemne sprzężenie jest silniejsze, a żadna z nich nie doczekała się miernika, którego przekroczenie uruchamiałoby korektę.

Pułapka SOR	Charakterystyka 2017	Stan diagnozy 2026
Średniego dochodu	koniec prostych przewag kosztowych	wzrost trwa, lecz produktywność, inwestycje i kompetencje nie zapewniają automatycznego awansu; udział produktywności całkowitej we wzroście skorygowany w dół
Przeciętnego produktu	mało globalnych marek i technologii	Polska jest silna produkcyjnie, lecz słabsza w własności intelektualnej, platformach, patentach i wysokich marżach
Braku równowagi	odpływ dochodów i zależność kapitałowa	utrzymuje się zależność od zagranicznych technologii, centrów decyzji, chmury i łańcuchów dostaw
Demograficzna	niska dzietność i starzenie	ludność spada szybciej niż zakładała oficjalna prognoza; rynek pracy, zdrowie, emerytury i obrona konkurują o malejące zasoby
Słabości instytucji	brak koordynacji i przewlekłość	problem pogłębił się przez polaryzację, konflikty legitymacji, budżety pozabudżetowe i rozmycie odpowiedzialności

3.2. Konwergencja bez kontroli nad wartością

Polska skutecznie wykorzystwała integrację z Unią Europejską, przepływ kapitału, dostęp do rynku, migrację zarobkową i transfer technologii. Produkt krajowy na mieszkańca zbliżył się do trzech czwartych średniej unijnej z poziomu poniżej połowy na początku stulecia. Jednak w wielu sektorach Polska pozostaje dostawcą komponentów, pracy, usług zaplecza i zdolności wykonawczych, podczas gdy kontrola nad marką, standardem, platformą, patentem, finansowaniem i kanałem sprzedaży znajduje się poza krajem.

Nie jest to argument przeciw integracji i inwestycjom zagranicznym. Jest to argument za odróżnieniem uczestnictwa w łańcuchu od kontroli nad jego najbardziej rentownymi i strategicznymi węzłami. W gospodarce cyfrowej pozycję państwa określa nie tylko fabryka, lecz także oprogramowanie, model sztucznej inteligencji, dane, chmura, standard, własność patentowa i zdolność skalowania.

Diagnoza strukturalna wskazuje trzy powiązane objawy: udział produktywności całkowitej we wzroście jest niższy, niż przyjmowano; potencjał wynikający z eliminacji nieefektywnej alokacji zasobów wewnątrz sektorów rośnie, a nie maleje; marże polskich przedsiębiorstw w długim okresie spadały, co oznacza, że gospodarka konkuruje ceną, a nie pozycją rynkową.

Warstwa wartości	Pozycja Polski	Konsekwencja strategiczna
Produkcja i montaż	silna, rozbudowana baza przemysłowa	wysoka wrażliwość na koszt pracy i energii
Komponenty i podzespoły	istotny udział, zależność importowa	podatność na zakłócenia łańcucha dostaw
Standard i certyfikacja	udział marginalny	reguły gry ustalane poza krajem
Własność intelektualna	niska liczba patentów o zasięgu globalnym	renta technologiczna wypływa za granicę
Platforma i kanał sprzedaży	zależność od podmiotów zewnętrznych	dostęp do klienta jest wynajmowany, nie posiadany
Kapitał i decyzja	centra decyzyjne poza krajem w kluczowych sektorach	ograniczona zdolność ukierunkowania inwestycji

TEZA KRYTYCZNA

Polska nie utknęła dlatego, że nie produkuje. Utknęła, ponieważ zbyt często produkuje według cudzej architektury wartości, cudzych standardów i cudzej własności intelektualnej.

3.3. Pułapka skali: brakujący środek

Struktura przedsiębiorstw jest w Polsce nietypowa na tle Unii: bardzo liczne mikroprzedsiębiorstwa, wyraźnie zbyt mało firm średnich. Średnie przedsiębiorstwa są w porównaniu z unijnymi mniej produktywne, rzadziej innowacyjne i rzadziej prowadzą prace badawczo-rozwojowe. Przejście z mikro- do dużej skali wiąże się z wielokrotnym wzrostem produktywności — a mimo to firmy produktywne pozostają systematycznie zbyt małe.

Sprzężenie z systemem finansowym jest bezpośrednie: relacja aktywów sektora finansowego do produktu krajowego jest niska, horyzont finansowania krótki, a kapitału cierpliwego brakuje dokładnie tam, gdzie decyduje się przejście od prototypu do fabryki i eksportu.

4. FORMALNA ARCHITEKTURA PAŃSTWA

Konstytucja tworzy pluralizm i hamulce; praktyka coraz częściej tworzy blokadę bez odpowiedzialności.

Rzeczpospolita jest państwem unitarnym, republiką parlamentarną z silnym mandatem prezydenckim oraz trójuszczelbowym samorządem. System miał łączyć stabilność rządu, reprezentację parlamentarną, niezależne sądy, kontrolę konstytucyjną i decentralizację.

Problemem nie jest sam pluralizm. Problem powstaje wtedy, gdy kompetencje przecinają się, a instytucje posiadają zdolność blokowania bez równoważnej odpowiedzialności za skutek. Wówczas kontrola nie koryguje egzekutywy, lecz zastępuje decyzję konfliktem interpretacyjnym.

Formalny model nie przewiduje roli partyjnych liderów pozostających poza konstytucyjną egzekutywą, nieformalnych porozumień frakcyjnych ani zależności od dostawców, platform i ośrodków zewnętrznych. Tymczasem to właśnie te relacje często decydują o tempie i treści polityki.

Instytucja	Mandat formalny	Dysfunkcja obserwowana	Skutek
Rada Ministrów	prowadzenie polityki państwa	resortowość, koalicyjność i krótkoterminowość	brak jednego centrum wyniku
Prezydent	głowa państwa, weto, bezpieczeństwo	kohabitacja i konkurencja mandatu	blokada reform i dwutorowość polityki
Parlament	ustawy, kontrola, budżet	dyscyplina partyjna, inflacja prawa, słaba ewaluacja	prawo niestabilne i reaktywne
Sądy i Trybunał	kontrola legalności i praw	spór o legitymację i status powołań	niepewność prawa i przewlekłość
Samorząd	usługi i rozwój lokalny	nierówne zdolności, lokalne sieci interesów	fragmentacja standardów i przechwycenie

Do tego dochodzi zjawisko opisywane w literaturze porównawczej jako **pułapka wspólnej decyzji**: układ, w którym zmiana wymaga zgody wielu ośrodków o rozbieżnych interesach, prowadzi do trwania stanu, którego żaden z uczestników nie uznaje za dobry. W polskich warunkach mechanizm ten wzmacnia próg odrzucenia weta prezydenckiego oraz spór o status kontroli konstytucyjnej: reform nie można ani przeprowadzić, ani odwrócić.

5. REALNY UKŁAD WŁADZY I POLITICAL SETTLEMENT

Państwo jest sterowane nie tylko przez konstytucję, lecz także przez sieci zasobów, rent, nominacji i wpływu.

ROZPROSZONA EGZEKUTYWA I WIELOŚĆ PUNKTÓW WETA



Problemem nie jest pluralizm ośrodków. Problemem jest brak jawnego właściciela wyniku, hierarchii interesu państwa i reżimu odpowiedzialności.

Rysunek 3. Rozproszone centra egzekutywy i punkty weta. Schemat nie oznacza równowagi prawnej aktorów.

Faktyczny układ sił decyduje, jakie reguły są egzekwowane, jakie reformy można przeprowadzić i które interesy otrzymują ochronę. W Polsce formalna władza jest filtrowana przez partie, koalicje, spółki państwowe, administrację, samorządy, zawody regulowane, media, związki, przedsiębiorstwa i aktorów zagranicznych.

Wpływ zewnętrzny nie jest sam w sobie patologią: dyplomacja, prawo Unii, sojusze, inwestycje i lobbing są elementem otwartego państwa. Patologia zaczyna się wtedy, gdy wpływ pozostaje niejawny, asymetryczny lub niepodlegający rejestrowi konfliktów interesów, a obywatel nie potrafi ustalić, kto faktycznie ukształtował decyzję. Brak regulacji lobbingu i brak aktualnej strategii antykorupcyjnej są w tym kontekście nie zaniedbaniem technicznym, lecz luką w architekturze sterowania.

Układ staje się stabilny, gdy partie kontrolują nominacje, spółki i dostęp do zasobów, a grupy sektorowe dostarczają ekspertyz, kadr i zdolności blokowania. W takim systemie reformator musi pokonać nie jeden przepis, lecz całą koalicję beneficjentów status quo.

ZASADA DIAGNOZY

Nie pytamy wyłącznie: kto ma kompetencję? Pytamy również: kto posiada informacje, pieniądze, kadry, dostęp medialny, możliwość weta i zdolność przetrwania po zmianie rządu?

Zasób władzy	Główni posiadacze	Ryzyko systemowe
nominacje i kariery	partie, liderzy, korporacje zawodowe	lojalność wobec sieci zamiast wyniku publicznego
budżet i kontrakty	rząd, samorządy, spółki, fundusze	alokacja poza transparentnym priorytetem
informacja i ekspertyza	resorty, regulatorzy, konsultanci, platformy	monopol interpretacji i selektywne dane
weto prawne	prezydent, parlament, sądy, organy kontroli	pułapka wspólnej decyzji
opinia i narracja	media, partie, influencerzy, think tanki	marketing zastępuje ocenę skutków
dostęp do rynku zamówień	duzi dostawcy, powtarzalni wykonawcy	wysoki udział postępowań z jedną ofertą i ograniczona konkurencja

6. SAMORZĄD: DECENTRALIZACJA I RYZYKO LOKALNEGO PRZECHWYCENIA

Państwo oddało wiele zadań, lecz nie stworzyło jednolitej odpowiedzialności, danych i mechanizmów korekty.

Decentralizacja po 1989 r. była jednym z największych sukcesów ustrojowych. Przybliżyła decyzje do mieszkańców, uruchomiła lokalną przedsiębiorczość i umożliwiła wykorzystanie funduszy europejskich. Jednocześnie wieloletnia stabilizacja lokalnych układów stworzyła w części jednostek warunki do autonomizacji władzy od obywatelskiej kontroli.

Ryzyko lokalnego przechwycenia rośnie, gdy ta sama sieć wpływa na organ wykonawczy, radę, spółki komunalne, zamówienia, lokalne media, instytucje kultury i rynek pracy. Reelekcja staje się wówczas nadrzędnym miernikiem, a inwestycje wybiera się według widoczności politycznej, nie długoterminowej produktywności, bezpieczeństwa lub kosztu utrzymania.

Nie oznacza to, że samorząd jako taki jest skorumpowany. Oznacza to, że konstrukcja kontroli jest nierówna: małe społeczności mają ograniczoną liczbę niezależnych mediów, ekspertów, dostawców i kandydatów, a interes lokalny może zostać utożsamiony z interesem trwałej grupy władzy. Do tego dochodzi zjawisko pustyń informacyjnych — obszarów pozbawionych niezależnych mediów lokalnych, w których formalny pluralizm tytułów nie gwarantuje różnorodności redakcyjnej.

Sygnal ostrzegawczy	Pytanie diagnostyczne	Ryzyko
długotrwała dominacja jednej sieci	czy istnieje realna konkurencja kadrowa i programowa?	zamknięcie elit
spółki komunalne jako rynek pracy	czy rekrutacja i płace są jawne i porównywalne?	patronaż
powtarzalni wykonawcy	czy przetargi mają wielu oferentów i uzasadnione kryteria?	zmowa lub lokalny monopol
lokalne media zależne od reklam publicznych	czy krytyka władzy ma ekonomiczne warunki przetrwania?	przechwycenie informacyjne
inwestycje prestiżowe	czy policzono koszt cyklu życia i alternatywy?	polityka widowiska
sprzeciw wobec nowych technologii	czy proces odróżnia ryzyko realne od obrony status quo?	blokada rozwoju

PERSPEKTYWA GENERACJI Z	PERSPEKTYWA SENIORÓW
Lokalny układ może blokować mieszkania, nowe firmy, odnawialne źródła energii, transport i miejsca pracy o wysokiej wartości.	Lokalny układ może ograniczać dostęp do usług, opieki, transportu i bezstronnej informacji, zwiększając zależność od urzędu.

7. ROZPROSZONA EGZEKUTYWA

Premier odpowiada konstytucyjnie, ale decyzja może być negocjowana między wieloma ośrodkami bez jawnego protokołu odpowiedzialności.

Współczesna egzekutywa jest systemem wieloośrodkowym. Premier, ministrowie, liderzy koalicijni, prezydent, kluby parlamentarne, administracja, służby, regulatorzy i spółki dysponują odmiennymi zasobami. Konflikt pomiędzy nimi bywa normalnym mechanizmem demokracji, lecz staje się patologią, gdy nie istnieje procedura rozstrzygnięcia, wspólny obraz danych i właściciel rezultatu.

Diagnoza ta nie jest nowa. Już przed dekadą analizy porównawcze wskazywały centrum rządu jako nadmiernie silosowe, a koordynację między- i wewnątrzresortową jako sporadyczną i nieskuteczną, przy jednoczesnym nadmiarze dokumentów strategicznych. To, że diagnoza pozostaje aktualna po dekadzie, jest samo w sobie dowodem dryfu: sygnał został zarejestrowany i nie zmienił struktury.

Zewnętrzni aktorzy — instytucje Unii, sojusznicy, ambasady, korporacje, rynki finansowe i platformy — mają legalny i realny wpływ. Państwo słabe poznawczo reaguje na ich agendy. Państwo sterowne potrafi je mapować, negocjować i podporządkowywać własnej hierarchii interesów.

OBJAW DRYFU

Decyzja jest ogłaszana, lecz nie ma właściciela wykonania. Program ma właściciela politycznego, lecz nie ma właściciela wyniku. Porażka ma wielu komentatorów, ale nie zmienia budżetu, kompetencji ani struktury.

8. LEGISLACJA, PRAWORZĄDNOŚĆ I WYMIAR SPRAWIEDLIWOŚCI

Prawo przestaje być stabilnym interfejsem państwa, gdy jego źródła, interpretacja i wykonanie stają się przedmiotem trwałego konfliktu.

Jakość legislacji jest obniżana przez pośpiech, projekty omijające pełne oceny skutków regulacji, częste nowelizacje, nadmiar wyjątków i niewystarczającą ewaluację po wdrożeniu. Posłowie i senatorowie są politycznymi reprezentantami i nie muszą być prawnikami, ale państwo musi zapewnić im zdolność ekspercką wystarczającą do tworzenia jasnych i wykonalnych norm.

Kryzys wymiaru sprawiedliwości ma charakter nie tylko polityczny, lecz operacyjny. Spór o skład i status organów, o powołania sędziowskie, o publikację orzeczeń oraz o wykonywanie rozstrzygnięć europejskich tworzy niepewność co do legitymacji i skutków decyzji. Postrzegana niezależność sądów utrzymuje się w najniższym przedziale ocen europejskich, a zaufanie do sądu

konstytucyjnego spadło do poziomu niższego niż zaufanie do partii politycznych — co jest sygnałem ustrojowym, nie tylko wizerunkowym.

Problem nie sprowadza się do jednej kadencji: kolejne obozy próbują naprawiać system narzędziami, których legalność kwestionuje druga strona, co pogłębia spiralę zablokowanej naprawy. Zaległości we wdrażaniu wyroków trybunałów europejskich oraz wieloletni średni czas oczekiwania na wykonanie orzeczenia są mierzalnym objawem tego stanu.

Element	Stan dysfunkcji	Konsekwencja
stanowienie prawa	szybkie ścieżki, słabe oceny skutków, częste poprawki	niestabilność i koszt zgodności
kontrola konstytucyjna	spór o skład, orzeczenia i publikację	brak wiarygodnego arbitra
powołania sędziowskie	spór o niezależność i status nominacji	niepewność legitymacji
prokuratura	silne związanie z polityką egzekutywy	ryzyko selektywności i braku zaufania
sądy powszechne	przewlekłość, kadry, organizacja i informatyzacja	koszt obywatela i przedsiębiorcy
wykonywanie orzeczeń	opóźnienia i konflikt norm	erozja praworządności
ramy antykorupcyjne	brak aktualnej strategii i regulacji lobbingu	niska rozliczalność wpływu na decyzje

GRANICA KRYTYKI

Dokument nie rozstrzyga statusu konkretnych sędziów ani ważności konkretnych wyroków. Diagnostuje systemowe ryzyko, w którym obywatel i przedsiębiorca nie powinni być zakładnikami konfliktu organów państwa.

9. PARTIE POLITYCZNE I KRĄŻENIE ELIT

System partyjny coraz skuteczniej produkuje lojalność i przekaz, a coraz słabiej otwarty awans, ekspertyzę i odpowiedzialność za państwo.

Polskie partie są organizacjami silnie scentralizowanymi. Liderzy kontrolują listy, dostęp do mandatów, nominacje i zasoby kampanii. Prawdopodobnie opisana przez Roberta Michelsa jako żelazne prawo oligarchii działa szczególnie mocno tam, gdzie finansowanie publiczne stabilizuje aparat, a ordynacja wzmacnia znaczenie miejsca na liście.

Gra polityczna jest coraz częściej definiowana przez pokonanie przeciwnika, zarządzanie emocją i dominację w cyklu medialnym. Program staje się narzędziem mobilizacji, nie kontraktem wykonawczym; ekspert jest ceniony, dopóki wzmacnia linię przekazu; porażka własna bywa reinterpretowana jako wina przeciwnika.

Brak krążenia elit oznacza nie tylko obecność tych samych nazwisk. Oznacza zamknięcie ścieżki wejścia dla ludzi posiadających wiedzę sektorową, doświadczenie projektowe, kompetencje technologiczne i niezależność ekonomiczną. W rezultacie młodzi uczą się, że awans wymaga przynależności, a seniorzy — że doświadczenie bez lojalności partyjnej nie ma kanału wpływu.

Mechanizm	Korzyść dla partii	Koszt dla państwa
centralne listy i nominacje	dyscyplina i kontrola przekazu	słaba odpowiedzialność wobec wyborcy i selekcja lojalności
polaryzacja	mobilizacja twardego elektoratu	utrata zdolności koalicji wokół interesu państwa
marketing permanentny	obecność medialna	krótkoterminowość i teatralizacja konfliktu
patronaż	utrzymanie aktywu partyjnego	obniżenie jakości kadr i zaufania
brak ewaluacji programu	ochrona reputacji lidera	powtarzanie nieskutecznych polityk

Warto odnotować ustalenie, które komplikuje prosty obraz: badania eksperymentalne prowadzone w Polsce pokazują, że wyborcy o silniejszym liberalnym rozumieniu demokracji karzą neoliberalnych kandydatów także wtedy, gdy są to kandydaci ich własnej partii. Oznacza to, że popyt na rozliczalność istnieje — brakuje mechanizmu, który zamieniałby go w selekcję kadr.

10. THINK TANKI, AUTORYTETY I DEBATA PUBLICZNA

Gdy kabaret polityczny wypiera analizę, państwo traci zdolność poznawczą przed utratą zdolności wykonawczej.

Polska posiada kompetentne ośrodki analityczne, uczelnie, instytuty branżowe i ekspertów. Problemem jest ograniczona zdolność przekładania ich dorobku na trwałe decyzje. Ekspertyza konkuruje z logiką telewizyjnego konfliktu, algorytmem platform i natychmiastową opinią.

Ośrodek analityczny zależny finansowo od partii, państwa, korporacji lub pojedynczego fundatora może nieświadomie dostosowywać zakres pytań do oczekiwań sponsora. Ośrodek pozbawiony stabilnego finansowania wybiera natomiast tematy medialne i krótkie formaty. W obu wariantach zanika długofalowy program badawczy państwa.

Autorytet naukowy nie może zastępować demokratycznego mandatu, ale państwo bez silnego systemu ekspertyzy staje się zakładnikiem intuicji, lobbingu i dostawców. Najbardziej krytycznym brakiem jest nie liczba raportów, lecz brak instytucjonalnej pamięci: kto przeczytał, kto odpowiedział, co wdrożono i dlaczego odrzucono rekomendację.

Warstwa	Dysfunkcja	Efekt
media	premiowanie konfliktu i skrótu	teatr zamiast złożonej diagnozy
partie	ekspert jako element przekazu	selekcja dowodów
administracja	zamawianie raportu bez właściciela wdrożenia	ekspertyza do szuflady
nauka	język publikacji oderwany od decyzji	niska translacja wiedzy
obywatele	przeciążenie i brak zaufania	podatność na uproszczenia i manipulację
platformy	ranking premiujący treści wywołujące animozję	polaryzacja afektywna jako produkt uboczny architektury rekomendacji

W warstwie odporności poznawczej dysponujemy dziś zmierzonymi wielkościami efektu, a nie tylko intuicjami. Uodpornianie wyprzedzające — uczenie rozpoznawania **techniki** manipulacji, a nie oceniania pojedynczych treści — daje efekty istotne i odporne na podziały polityczne, najsilniejsze u osób najbardziej podatnych. Korekty po fakcie działają wielokrotnie słabiej. Istnieje jednak udokumentowany efekt uboczny: źle wykalibrowany program produkuje uogólniony sceptycyzm wobec wszystkich źródeł, czyli cynizm — a cynizm sprzyja dokładnie tym procesom, którym program miał przeciwdziałać.

11. NAUKA, INNOWACJE I WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

System potrafi rozdzielać granty i punkty, lecz zbyt rzadko buduje patent, prototyp, fabrykę, skalę i globalną pozycję.

Polski system nauki jest rozbudowany i produkuje znaczną liczbę absolwentów oraz publikacji. Jednak struktura bodźców premiuje bezpieczeństwo kariery, afiliację, punkty i ciągłość jednostki bardziej niż wysokie ryzyko badawcze, interdyscyplinarność, transfer do przemysłu i odpowiedzialność za wdrożenie.

Określenie „feudalizm nauki” opisuje hierarchiczne zależności, ograniczoną mobilność, koncentrację zasobów i reprodukcję szkół oraz zespołów. Nie każda hierarchia jest patologią — nauka wymaga mistrzostwa i recenzji — lecz staje się nią, gdy młody badacz zależy od opiekuna bardziej niż od jakości wyniku, a konkurencja idei zostaje zastąpiona konkurencją sieci.

Pozycja Polski w międzynarodowych zestawieniach innowacyjności jest stabilna i zbyt niska zarazem: kraj klasyfikowany jest w najniższej z lig innowacyjnych Unii, a w globalnym indeksie innowacyjności utrzymuje od kilku lat zbliżone miejsce mimo wzrostu gospodarki. Intensywność prac badawczo-rozwojowych mierzona udziałem w produkcie krajowym uległa w ostatnim odczycie obniżeniu — po raz pierwszy od lat. Problemem nie jest wyłącznie poziom nakładów, lecz przejście przez dolinę śmierci: od publikacji i prototypu do zamówienia, certyfikacji, produkcji i eksportu.

Etap	Typowa bariera	Objaw systemowy
problem badawczy	temat zgodny z konkursem zamiast misji	fragmentacja i moda grantowa
badanie	krótkie finansowanie i biurokracja	ostrożne projekty
własność intelektualna	brak kompetencji i motywacji	publikacja bez ochrony wartości
prototyp	brak infrastruktury i klienta	wieczny pilotaż
skalowanie	brak kapitału cierpliwego, zamówienia i fabryki	sprzedaż technologii lub emigracja zespołu
eksport	brak marki i kanału sprzedaży	niska marża krajowa

PERSPEKTYWA GENERACJI Z	PERSPEKTYWA SENIORÓW
Młody badacz widzi, że ryzyko naukowe może blokować karierę, a najlepszą ścieżką skalowania bywa emigracja lub sprzedaż projektu.	Doświadczony ekspert widzi, że wiedza branżowa i pamięć projektów nie są systemowo przechowywane ani przekazywane nowym zespołom.

12. EDUKACJA I PROMOCJA TALENTÓW

Model masowej standaryzacji poprawił dostęp, lecz nie odpowiada na epokę AI, różnorodność zdolności i potrzebę elit kompetencji.

Polska szkoła długo osiągała dobre wyniki w podstawowych kompetencjach uczniów. Jednak model organizacyjny nadal jest zorientowany na program, ocenę i standaryzację, a znacznie słabiej na wykrywanie talentów, pracę projektową, twórczość, współpracę, przywództwo i praktyczne użycie technologii.

Porównanie z edukacją okresu poprzedniego ustroju nie powinno oznaczać, że obecna szkoła jest identyczna z dawną. Trafne jest jednak pytanie, czy system nadal rozwiązuje problem masowego przekazywania minimum wiedzy, podczas gdy nowym wyzwaniem jest maksymalizacja potencjału różnorodnych uczniów i ciągłe przekwalifikowanie dorosłych.

Sygnały pomiarowe są zbieżne i negatywne. Wyniki międzynarodowego badania umiejętności piętnastolatków spadły w ostatnim odczycie we wszystkich trzech domenach, najsilniej w matematyce. Badanie kompetencji dorosłych wskazuje znaczący udział osób na dwóch najniższych poziomach oraz spadek średnich wyników wobec poprzedniej rundy. Wyniki badania dorosłych wymagają ostrożnej interpretacji ze względu na zgłoszone przez organizatorów zastrzeżenia jakości danych — ale kierunek alarmu jest zgodny z pozostałymi sygnałami: formalny dyplom nie gwarantuje wysokich kompetencji adaptacyjnych.

Dysfunkcja	Skutek dla ucznia	Skutek dla państwa
jedna ścieżka dla różnych zdolności	nuda albo trwałe poczucie porażki	marnowanie talentu
dominacja testu i oceny	uczenie się pod klucz	słabe rozwiązywanie nowych problemów
słabe doradztwo i informacja o rynku	przypadkowy wybór kierunku	niedopasowanie kompetencji
niedoceniające szkolnictwa zawodowego	statusowa segregacja	braki techników i mistrzów
niska kultura uczenia się przez całe życie	szybka dezaktualizacja wiedzy	ryzyko bezrobocia technologicznego
brak systemu talentów	emigracja i nierówność dostępu	brak elit technologicznych

13. OCHRONA ZDROWIA

System absorbuje coraz większe środki, ale pacjent nadal doświadcza go jako kolejki, fragmentacji i nierównego dostępu.

Określenie ochrony zdrowia jako systemu korupcyjnego wymaga ostrożności: nie każdy lekarz, szpital ani kontrakt jest częścią patologii. Systemowo widoczne są jednak silne renty informacyjne, zawodowe i kontraktowe, nierównowaga pomiędzy pacjentem a organizacją oraz bodźce premiujące procedurę i utrzymanie infrastruktury zamiast wyniku zdrowotnego.

Profil zdrowotny kraju pokazuje trwałą lukę: wydatki na mieszkańca pozostają o około dwie piąte niższe od średniej unijnej, umieralność możliwa do uniknięcia jest wyraźnie wyższa niż średnia unijna, a oczekiwana długość życia utrzymuje się poniżej średniej o około trzy lata. Część osób deklarujących potrzebę opieki nie uzyskuje jej z powodu kosztu, odległości lub kolejek, a znaczący udział finansowania pochodzi z wydatków bezpośrednich gospodarstw domowych.

Patologia nie polega wyłącznie na niedofinansowaniu. Polega na rozproszeniu odpowiedzialności między ministerstwo, płatnika, samorządy, właścicieli szpitali, dyrekcje, zawody medyczne i dostawców. Szpital może być politycznie niemożliwy do restrukturyzacji, mimo narastającego długu i niskiej jakości; pacjent nie ma jednego właściciela ścieżki leczenia.

Mechanizm	Jak wygląda dla pacjenta	Ryzyko systemowe
finansowanie procedur	więcej kontaktów nie zawsze oznacza lepszy wynik	produkcja świadczeń bez odpowiedzialności za zdrowie
fragmentacja opieki	powtarzanie badań i brak koordynacji	koszt, błąd, przerwanie leczenia
kolejka jako regulator popytu	czas i znajomości zastępują jasne kryteria	nierówność dostępu
lokalne szpitale jako aktywo polityczne	ochrona struktury niezależnie od jakości	zadłużenie i rozproszenie zasobów
braki kadr i koncentracja specjalistów	nierówność regionalna	niewydolność w kryzysie
zakupy i refundacja	wysoka asymetria informacji	przechwycenie i nieprzejrzyste renty

MIARA UCZCIWEJ DIAGNOZY

Krytyka systemu musi chronić ludzi, którzy podtrzymują go mimo wad. Problemem są reguły, odpowiedzialność i bodźce — nie zbiorowa wina personelu medycznego.

14. SPÓŁKI SKARBU PAŃSTWA

Aktywa strategiczne mogą budować suwerenność albo stać się systemem patronażu, rent i krótkoterminowej kontroli partyjnej.

Państwowa własność jest uzasadniona w sektorach strategicznych, naturalnych monopolach i infrastrukturze krytycznej. Problemem Polski jest rozproszenie nadzoru właścicielskiego między kilkanaście organów, częste zmiany zarządów, brak stabilnej polityki właścicielskiej i pokusa traktowania spółek jako zasobu kadrowego, finansowego i komunikacyjnego rządzącej większości.

Skala zjawiska jest strukturalna, nie marginalna: przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo stanowią istotną część największych firm w kraju i znaczący udział zatrudnienia w segmencie dużych przedsiębiorstw, a w sektorze bankowym udział aktywów kontrolowanych przez państwo istotnie wzrósł w ostatniej dekadzie. Porównania produktywności wskazują trwałą lukę wobec sektora prywatnego.

Krytyka patronażu powinna zostać zapisana jako ryzyko konfliktu interesów, a nie automatyczne oskarżenie każdej nominowanej osoby. System staje się patologiczny, gdy kompetencja jest wtórna wobec lojalności, konkurs jest pozorny, odpowiedzialność rozmyta, a koszty błędu przenoszone na konsumentów lub budżet.

Ryzyko	Sygnal	Konsekwencja
patronaż kadrowy	wysoka rotacja po wyborach i nominacje bez jawnych kryteriów	utrata kompetencji i ciągłości
rozproszenie nadzoru	wiele organów właścicielskich i brak jednego standardu	brak porównywalności wyników
cele polityczne bez wyceny	inwestycje i ceny jako narzędzie krótkoterminowe	ukryte koszty i zadłużenie
zamówienia wewnątrz sieci	powtarzalni dostawcy i konsultanci	renty oraz ograniczenie konkurencji
dominacja rynku	połączenie regulatora, właściciela i gracza	słabsza innowacja i ryzyko przechwycenia
komunikacja polityczna	spółka jako narzędzie narracji	erozja zaufania inwestorów i obywateli

15. ZDOLNOŚĆ FISKALNA, ADMINISTRACYJNA I WYKONAWCZA

Państwo wydaje coraz więcej, lecz nie posiada równie silnych mechanizmów priorytetyzacji, kontroli kosztu i zamykania nieskutecznych programów.

Diagnoza fiskalna jest w tym dokumencie najostrzejsza operacyjnie, ponieważ dotyczy sprzężenia zwrotnego państwa nad własnym stanem. Deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych utrzymuje się na jednym z najwyższych poziomów w Europie mimo dobrej koniunktury, a dług rośnie w tempie, które według analiz instytucji międzynarodowych prowadzi w ciągu dekady do poziomów wymagających znacznie głębszej korekty, niż zakładają obecne plany. Wzrost wydatków obronnych jest strategicznie uzasadniony, ale nie znosi potrzeby pełnej przejrzystości i trwałego źródła finansowania.

Rdzeń problemu jest wydatkowy, nie dochodowy w sensie stawek: rozszerzenie deficytu w ostatnich latach wynika przede wszystkim ze wzrostu wydatków, przy dochodach pozostających na poziomie charakterystycznym dla regionu. Jednocześnie ściągalność podatku od wartości dodanej uległa pogorszeniu, co oznacza, że przestrzeń dochodowa istnieje, lecz nie jest wykorzystywana.

Szczególnym problemem jest rozdzielenie budżetu konstytucyjnego i zobowiązań tworzonych przez fundusze oraz instytucje poza klasycznym procesem budżetowym. Obywatel, parlament i rynek otrzymują kilka obrazów finansów państwa. Iluzja fiskalna osłabia funkcję kontrolną budżetu i — w języku tej diagnozy — **wyłącza sensor**, na podstawie którego państwo mogłoby wykryć własny dryf.

Do tego dochodzi brak instytucjonalny o randze ustrojowej: Polska pozostaje jedynym państwem Unii bez niezależnej rady fiskalnej. Nie jest to kwestia prestiżu, lecz architektury sterowania — brak niezależnego organu prognozującego i oceniającego oznacza, że rząd ocenia własne prognozy, a parlament nie ma alternatywnego źródła oceny.

Zdolność administracyjna nie jest równoznaczna z liczbą urzędników. Obejmuje kompetencje projektowe, prawne, cyfrowe, zakupowe i analityczne. Państwo może posiadać wysokiej klasy wyspy kompetencji, lecz przegrywać na styku instytucji, gdzie nikt nie odpowiada za proces od początku do końca.

Mimo rosnących wydatków i wysokiego deficytu państwo zмага się z brakiem skutecznych mechanizmów kontroli kosztów oraz rozproszeniem finansów publicznych poza klasycznym budżetem. Sytuację pogarszają luki w architekturze sterowania, w tym pogarszająca się ściągalność VAT oraz brak niezależnej rady fiskalnej, która obiektywnie oceniałaby prognozy rządowe. W efekcie, mimo obecności wysp kompetencji w administracji, brak koordynacji międzyinstytucjonalnej i osłabiona funkcja kontrolna budżetu utrudniają sprawne zarządzanie państwem.

Zdolność	Objaw słabości	Skutek
fiskalna	wysoki deficyt strukturalny i fundusze poza budżetem	mniejsza przestrzeń na kryzys
dochodowa	luki i niestabilne zmiany podatkowe	niska przewidywalność i zaufanie
analityczna	raporty bez wspólnego modelu i właściciela	reaktywność
koordynacyjna	silosy resortowe i samorządowe	opóźnienia oraz duplikacje
projektowa	brak właściciela procesu i kompetencji wdrożeniowych	inwestycje niedokończone
zakupowa	specyfikacja pisana pod znane rozwiązania	uzależnienie od dostawcy i brak innowacji
adaptacyjna	ewaluacja nie zmienia struktury	autopojęza programów
ostrzegawcza	brak progów alarmowych i niezależnej oceny prognoz	odchylenie rozpoznawane po fakcie

PYTANIE KLUCZOWE

Czy państwo potrafi przerwać program, który nie osiąga wyniku, nawet jeśli posiada on beneficjentów, personel, budżet, ustawę i polityczną historię?

16. DEMOGRAFIA, SPÓJNOŚĆ I KULTURA

Państwo traci ludność, kompetencje i zaufanie szybciej, niż potrafi przebudować usługi, pracę i więzi społeczne.

Demografia jest w tej diagnozie przypadkiem wzorcowym, ponieważ pokazuje utratę przez państwo aktualnego modelu własnego stanu. Oficjalna prognoza ludności zakładała stopniowy wzrost dzietności; odczyt bieżący okazał się historycznie najniższy, co wymusiło publikację symulacji eksperymentalnej z istotnie niższą trajektorią ludności. Prognoza państwowa unieważniła się w rok — i to jest sygnał o zdolności antycypacyjnej, a nie tylko o dzietności.

Konsekwencje są rozłożone na wszystkie systemy. W żadnym z rozważanych scenariuszy udział ludności w wieku produkcyjnym w połowie stulecia nie osiąga połowy populacji. Rynek pracy skurczy się w perspektywie dekady o kilkanaście procent, najsilniej w edukacji, ochronie zdrowia i przemyśle. Migracja uzupełnia zasoby pracy, lecz jest nietrwała i wymaga polityki integracyjnej; szczególnym przypadkiem jest rozjazd między wysokim kapitałem ludzkim migrantów a niskim stopniem jego wykorzystania z powodu bariery językowej i uznawania kwalifikacji.

Polityka demograficzna bywa redukowana do transferu pieniężnego. Tymczasem decyzja o dziecku zależy również od mieszkania, jakości relacji, stabilności pracy, dostępności opieki, zdrowia reprodukcyjnego, przewidywalności państwa i zaufania do przyszłości. Państwo o niskiej sterowności samo staje się czynnikiem ryzyka rodzinnego.

Warstwa spójności społecznej ma własne, mierzalne sygnały ostrzegawcze. Zaufanie interpersonalne pozostaje niskie, a zaufanie do kluczowych instytucji kontroli — w tym do sądu konstytucyjnego — spadło poniżej poziomu zaufania do partii politycznych. Odsetek osób doświadczających osamotnienia bardzo często podwoił się w ciągu kilku lat, a jego rozkład jest dwumodalny: najwyższy w grupach najmłodszych dorosłych i najstarszych seniorów. To empiryczna podstawa dla sojuszu pokoleniowego — i zarazem ostrzeżenie, ponieważ samotność sprzyja mobilizacji protestacyjnej, a osłabia uczestnictwo instytucjonalne.

Mechanizm	Trend	Ryzyko 2035
dzielnosc	trwale poniżej zastępowalności; odczyt poniżej prognozy	gwałtowny spadek zasobów pracy
starzenie	rosnący udział osób starszych	presja zdrowotna, opiekuńcza i fiskalna
migracja	uzupełnia rynek pracy, lecz wymaga integracji	segmentacja i konflikt
mieszkalnictwo	wysokie koszty i nierówność lokalizacji	opóźnianie rodzin i mobilności
zaufanie	polaryzacja i niskie zaufanie do instytucji kontroli	niższa zgodność podatkowa i odporność
więzi społeczne	podwojenie odsetka osób osamotnionych	spadek uczestnictwa instytucjonalnego
kultura	algorytmiczna fragmentacja uwagi	utrata wspólnej opowieści i zdolności mobilizacji

17. TECHNOLOGIA I SUWERENNOŚĆ CYFROWA

Polska cyfryzuje usługi, ale nadal importuje znaczną część krytycznego stosu technologicznego.

Oceny cyfrowej dekady wskazują, że Polska poprawia dostępność cyfrowych usług publicznych, lecz pozostaje słabsza w cyfryzacji przedsiębiorstw, absorpcji kluczowych technologii, podstawowych kompetencjach cyfrowych i liczbie specjalistów. Udział dorosłych z podstawowymi kompetencjami cyfrowymi pozostaje istotnie poniżej celu i poniżej średniej unijnej, a adopcja sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach utrzymuje się na poziomie jednocyfrowym. Dobra łączność nie jest jeszcze suwerennością technologiczną.

Bilans handlu produktami cyfrowymi jest w tej diagnozie liczbą o randze ustrojowej: import rośnie w tempie dwucyfrowym i zmierza do poziomu przekraczającego import wszystkich paliw kopalnych razem, przy niewielkim eksporcie i przy zdecydowanej dominacji dostawców spoza Unii. Zależność licencyjna administracji od oprogramowania własnościowego jest niemal całkowita w systemach operacyjnych i pakietach biurowych.

Kluczowe rozróżnienie brzmi: **zależność ekonomiczna to nie to samo, co podatność polityczna**. Przedsiębiorstwo płacące rentę transferuje nadwyżkę — to problem rynkowy. Instytucja, której usługa zostaje zawieszona decyzją administracyjną obcego państwa, traci zdolność funkcjonowania — to problem suwerenności. Regulacja zmienia to, **co** dostawca może zrobić z danymi; nie zmienia tego, **czy** instytucja może działać bez tego dostawcy. Zależność redukuje wyłącznie zamówienia z twardym kryterium przenaszalności, otwarte oprogramowanie, własna infrastruktura i kompetentny zamawiający.

Cyfryzacja bez przebudowy procesu automatyzuje chaos. Sztuczna inteligencja bez rejestru odpowiedzialności może zwiększyć asymetrię pomiędzy obywatelem a instytucją. Najpoważniejszą słabością nie jest brak aplikacji, lecz brak interoperacyjnego modelu danych i odpowiedzialności za decyzje wykonywane przez oprogramowanie.

Warstwa stosu	Mocna strona	Podatność
łączność	światłowód i rozwój infrastruktury	nierówności regionalne i opóźnienia sieci nowej generacji
usługi publiczne	rosnąca dostępność online	silosy, powtarzanie danych i systemy zastane
przedsiębiorstwa	duży sektor usług informatycznych	wolna absorpcja AI, chmury i analityki w małych firmach
kompetencje	liczna młodzież cyfrowa	niski poziom podstawowych umiejętności w części populacji
moc obliczeniowa i chmura	nowe inwestycje w centra danych	zagraniczna własność, koszt energii i brak planu wyjścia
modele i dane	polskie zespoły badawcze i model językowy	brak skali kapitału, danych i wdrożeń
cyberbezpieczeństwo	rozwój ram i instytucji	rosnąca powierzchnia ataku, braki kadr, opóźnienia transpozycji

PRÓG SUWERENNOŚCI

Suwerenność cyfrowa jest dziś funkcją kosztu wyjścia i czasu migracji, a nie wielkości produkcji. Państwo nie musi budować wszystkiego; musi umieć zmienić dostawcę bez utraty ciągłości działania.

18. BEZPIECZEŃSTWO, ODPORNOŚĆ I CIĄGŁOŚĆ

Wydatki obronne rosną szybciej niż zdolność całego państwa do przetrwania długiego kryzysu.

Polska jest państwem frontowym Sojuszu i prowadzi bezprecedensową modernizację sił zbrojnych, odwracając wieloletni europejski trend rozbrojenia. Zakup sprzętu nie jest jednak synonimem pełnej zdolności. Liczą się zapasy, amunicja, serwis, kadry, dowodzenie, produkcja, infrastruktura, transport, energia, cyberbezpieczeństwo i odporność społeczeństwa.

Dokumenty strategiczne wskazywały potrzebę zintegrowanej diagnozy. W praktyce bezpieczeństwo nadal bywa dzielone na resortowe sektory, a ciągłość państwa, obrona cywilna, zapasy, łączność awaryjna, ochrona zdrowia i logistyka nie są zarządzane jako jeden system. W zestawieniach międzynarodowych dojrzałości cyberbezpieczeństwa Polska pozostaje poza najwyższą kategorią, w której znajdują się porównywalne państwa regionu — będąc jednocześnie jednym z najczęściej atakowanych krajów.

Dryf strategiczny jest szczególnie niebezpieczny w warunkach wojny i technologicznego przyspieszenia. Decyzje zakupowe podjęte bez pełnego modelu cyklu życia mogą stworzyć nową zależność. Infrastruktura cyfrowa bez energii nie działa, energia bez cyberbezpieczeństwa jest podatna, a armia bez społeczeństwa i przemysłu nie utrzyma długiego konfliktu.

Ostatni wiersz zasługuje na osobne podkreślenie. Straty ze zjawisk ekstremalnych sięgają w Polsce średnio miliardów złotych rocznie, a mimo to dane o ich skutkach zbierane są doraźnie od kilkudziesięciu instytucji. Brak jednej bazy nie jest szczegółem administracyjnym — jest mierzalnym deficytem zdolności informacyjnej państwa, czyli brakiem sensora w obszarze, w którym ryzyko rośnie najszybciej.

Polska jako państwo frontowe prowadzi bezprecedensową modernizację armii, lecz same zakupy sprzętu bez zapasów, kadr czy infrastruktury nie przekładają się automatycznie na pełną zdolność obronną. Bezpieczeństwo kraju wciąż bywa dzielone na osobne sektory resortowe, a kluczowe obszary – takie jak obrona cywilna, logistyka czy niedostatecznie rozwinięte cyberbezpieczeństwo – nie są zarządzane jako jeden spójny system. Nakłada się na to brak dostatecznego uwzględnienia pełnego cyklu życia uzbrojenia oraz rosnące ryzyka w obszarach infrastruktury cyfrowej i energetycznej, bez których armia i społeczeństwo nie przetrwają długiego konfliktu. Dodatkowo państwo wykazuje poważne braki informacyjne, co widać po braku jednolitego systemu zbierania danych o kosztownych skutkach zjawisk ekstremalnych, osłabiającym zdolność do szybkiego reagowania na zagrożenia.

Domena	Sygnał sily	Krytyczna luka
wojsko	wysokie nakłady i modernizacja	serwis, amunicja, integracja i produkcja
obrona cywilna	nowe regulacje i świadomość	schrony, kadry, ćwiczenia i standardy lokalne
energia	dywersyfikacja i nowe projekty	sieci, bilansowanie, koszty i cyberbezpieczeństwo
cyberbezpieczeństwo	instytucje i współpraca sojusznicza	kadry, łańcuch dostaw i ciągłość usług
zdrowie	duża sieć placówek	rezerwy, personel i zdolność zwiększenia skali
informacja	liczne instytucje i media	manipulacja informacyjna, polaryzacja i utrata zaufania
przemysł	istotna baza produkcyjna	zależność od komponentów i decyzji zagranicznych
dane o zdarzeniach	rozbudowana statystyka publiczna	brak krajowej bazy danych o skutkach zjawisk ekstremalnych

Tabela powyżej przedstawia diagnozę państwa podzieloną na osiem kluczowych obszarów oraz dziewięć — zdolność adaptacji, oceniając ich stan, odchylenia oraz poziom ryzyka. Prawie wszystkie zaprezentowane kategorie (m.in. ustrój i egzekutywa, finanse, demografia oraz zdolność adaptacji) zostały obarczone **krytycznym** poziomem ryzyka.

Pozostałe dziedziny, do których należą model rozwoju, technologia, usługi publiczne oraz bezpieczeństwo, uzyskały ocenę **wysoką**. Całość zestawienia akcentuje kluczową rolę zdolności adaptacyjnych, które przesądzą o możliwości dostrzeżenia odchyleń w pozostałych obszarach zanim przerodzą się one w kryzys.

19. MAPA PATOLOGII SYSTEMOWYCH

Dysfunkcje nie są izolowane. Tworzą obieg, który reprodukuje koszt i blokuje korektę.

AUTOPOJEZA INSTYTUCJI: SYSTEM UTRZYMUJE SIEBIE, NIE WYNIK



Autopojeza nie oznacza spisku. Oznacza mechanizm, w którym przetrwanie organizacji i jej procedur staje się ważniejsze niż cel publiczny.

Rysunek 4. Autopojeza instytucjonalna: pętla reprodukcji procedury, renty i słabego wyniku.

Zaprezentowany schemat przedstawia mapę patologii systemowych oraz mechanizm autopojezy instytucjonalnej. Dysfunkcje w tym modelu nie występują osobno, lecz tworzą zamknięty obieg generujący koszty i blokujący potrzebne korekty. Cały proces napędzany jest przez rosnącą złożoność prawa z coraz większą liczbą wyjątków.

Prowadzi to bezpośrednio do rozmycia odpowiedzialności, w wyniku czego nikt nie odpowiada za ostateczne rezultaty. W konsekwencji wprowadzane są mierniki aktywności nakierowane na procedury, a wyłonięne grupy interesów skupiają się na ochronie rent i blokowaniu zmian. Przekłada się to na niską jakość wyniku, co objawia się kolejkami, opóźnieniami oraz rosnącymi kosztami.

Standardową reakcją na ten stan jest tworzenie nowych struktur, czyli kolejnych urzędów i programów. W centrum całego cyklu znajduje się brak sprzężenia zwrotnego wyniku, co sprawia, że przetrwanie instytucji staje się ważniejsze niż cel publiczny.

DZIESIĘĆ SYSTEMÓW, W KTÓRYCH DRYF STAJE SIĘ STRUKTURA

1 SAMORZĄD
lokalny capture i reelekcja

2 EGZEKUTYWA
wieloośrodkowość bez wyniku

3 LEGISLACJA
niestabilność i słaba jakość

4 SPRAWIEDLIWOŚĆ
konflikt legitymacji i przewlekłość

5 PARTIE
oligarchizacja i zamknięty awans

6 DEBATA
kabaret wypiera analizę

7 NAUKA
granty i publikacje bez skali wdrożeń

8 EDUKACJA
standaryzacja zamiast talentów

9 ZDROWIE
procedura i kolejka zamiast wyniku

10 SPÓŁKI PAŃSTWA
patronaż i rozproszony nadzór

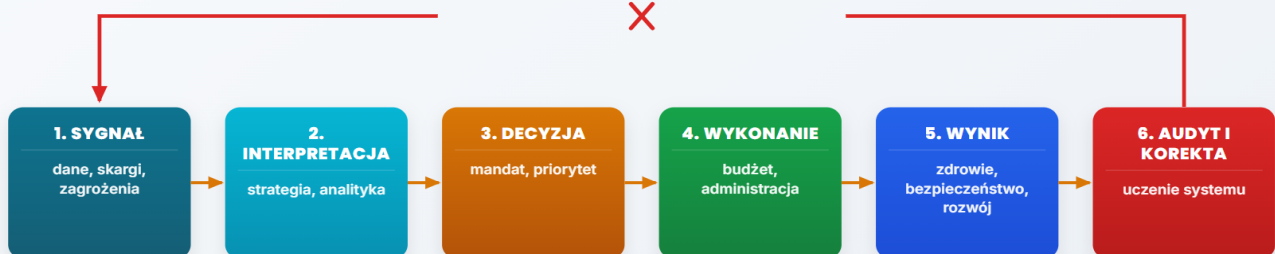
Rysunek 5. Dziesięć systemów, w których dryf strategiczny przyjmuje trwałą formę.

„Schemat pasożytniczy” jest w raporcie rozumiany jako mechanizm, który pobiera zasoby z systemu publicznego, nie dostarczając proporcjonalnej wartości i jednocześnie chroniąc własną pozycję. Może przyjmować formę monopolu informacyjnego, zawodu zamkniętego, programu bez ewaluacji, spółki z miękkim budżetem, lokalnego kartelu, klientelizmu lub dostawcy blokującego interoperacyjność.

Nie każda nieskuteczność jest pasożytnictwem. Rozróżnienie wymaga dowodu: trwałości renty, asymetrii korzyści i kosztów, zdolności blokowania korekty oraz braku proporcjonalnego wyniku publicznego. Mocny język musi być połączony z rygorem dowodowym, inaczej sam staje się narzędziem propagandy.

PAŃSTWO BEZ INSTYNKTU SAMOZACHOWAWCZEGO: PRZERWANA PĘTLA

PRZERWANIE: AUDYT NIE ZMIENIA BUDŻETU, ODPOWIEDZIALNOŚCI ANI REGUŁ



Jeżeli alarm nie zmienia decyzji, a porażka nie zmienia właściciela, budżetu lub reguły, państwo nie uczy się. Reprodukuję błąd.

Rysunek 6. Przerwana pętla sterowania: wynik i audyt nie zmieniają decyzji, budżetu ani odpowiedzialności.

Patologia	Mechanizm reprodukcji	Wskaźnik diagnostyczny
autopojeza	organizacja chroni własne trwanie	budżet i etaty niezależne od wyniku
pogoń za rentą	zysk z regulacji zamiast produktywności	wyjątki, licencje, ograniczenie wejścia
przechwycenie regulatora	kontrolowany przejmuje kontrolującego	koncentracja dostawców i drzwi obrotowe
patronaż	posada jako nagroda polityczna	rotacja po wyborach i brak konkursu
negatywna koordynacja	instytucje pilnują, czego nie wolno	wiele opinii, brak właściciela decyzji
iluzja fiskalna	koszt ukryty poza głównym budżetem	różne miary długu i zobowiązań
teatralizacja	przekaz zastępuje wykonanie	aktywność medialna bez miernika rezultatu
uzależnienie od dostawcy	dostawca staje się nieusuwalny	brak standardu, eksportu danych i planu wyjścia
ślepotą antycypacyjną	brak obowiązku wykrycia odchylenia przed kryzysem	prognoza unieważniona przez pierwszy odczyt; brak progów alarmowych

Tabela 5. Dziewięć patologii systemowych. Ostatnia, dodana w wydaniu drugim, jest warunkiem trwania pozostałych ośmiu: patologia, której nikt nie ma obowiązku wykryć, nie zostanie skorygowana niezależnie od jakości pozostałych instytucji.

Tabela powyżej przedstawia zestawienie dziewięciu patologii systemowych, opisując mechanizm ich reprodukcji oraz odpowiadające im wskaźniki diagnostyczne. Wśród wyróżnionych zjawisk znajdują się m.in. autopojeza, pogoń za rentą, przechwycenie regulatora, patronaż oraz iluzja fiskalna, które osłabiają efektywność funkcjonowania instytucji publicznych.

Inne patologie, takie jak negatywna koordynacja, teatralizacja i uzależnienie od dostawcy, prowadzą do braku odpowiedzialności i zastępowania realnych rezultatów przekazem medialnym. Ostatnia z nich — ślepotą antycypacyjną — polega na braku obowiązku wykrycia odchylenia przed kryzysem i stanowi kluczowy warunek trwania pozostałych ośmiu patologii.

20. CZTERY DROGI DOWODOWE

Uzasadnienie cybernetyczne, systemowe, sieciowe i strategiczne — mechanizm, dla którego którakolwiek rubryka jest pusta, nie zostanie skorygowany.

20.1. Dlaczego cztery uzasadnienia, a nie jedno

Spory o państwo rozstrzygane są zwykle w jednym porządku argumentacji. Prawnik dowodzi, że rozwiązanie jest zgodne z konstytucją; ekonomista, że jest efektywne; polityk, że jest akceptowalne. Każdy z tych dowodów jest lokalnie poprawny i globalnie niewystarczający, ponieważ pomija warunki przesądzające o trwałości rozwiązania w systemie państwowym.

Diagnoza przyjmuje więc regułę czterech równoległych uzasadnień. **Cybernetyczne** odpowiada na pytanie, czy istnieje domknięta pętla sterowania. **Systemowe** — czy rozwiązanie działa w całości systemu, a nie tylko we własnym fragmencie. **Sieciowe** — czy działa w topologii powiązań, w której węzły są nierówne, a peryferie łatwo wypadają z obiegu. **Strategiczne** — czy zmniejsza różnicę między tempem otoczenia a tempem adaptacji, czyli czy działa na dryf.

20.2. Uzasadnienie cybernetyczne

- **Twierdzenie o dobrym regulatorze.** Każdy dobry regulator układu musi być modelem tego układu. Państwo bez aktualnego modelu własnego stanu nie reguluje — reaguje. Unieważniona w rok prognoza demograficzna, brak krajowej bazy danych o skutkach zjawisk ekstremalnych i dwa równoległe obrazy długu publicznego są trzema niezależnymi dowodami utraty modelu.
- **Prawo wymaganej różnorodności.** Repertuar odpowiedzi regulatora nie może być uboższy niż repertuar zakłóceń. Turbulencja piątego poziomu wymaga wariantów, rezerw i zdolności improwizacji w ramach reguł; administracja planująca przez ekstrapolację jest z definicji uboższa niż otoczenie, w którym działa.
- **Warunek sprzężenia zwrotnego.** Strumień informacji jest sprzężeniem wtedy i tylko wtedy, gdy istnieje wskazany organ, termin i instrument zmiany decyzji. Raport, po którym nie następuje zmiana budżetu, kompetencji ani struktury, jest sprawozdawczością, nie sterowaniem — i tak właśnie działa dziś większość mechanizmów kontroli.
- **Aktualność modelu.** Model nieodświeżany formalnie istnieje, lecz regulacja przestaje działać. Przy dużej nieaktualności obserwacji korekta zaczyna wzmacniać odchylenie zamiast je znosić — układ przechodzi ze sprzężenia ujemnego w dodatnie.
- **Kanał alarmowy.** System musi mieć ścieżkę eskalacji omijającą hierarchię, z określonym progiem, oknem czasowym i skutkiem strukturalnym uzgodnionym **przed** kryzysem. W obecnej architekturze sygnał kryzysowy uruchamia tryb nadzwyczajny, ale nie zmienia struktury, która do kryzysu doprowadziła.
- **Granica kompresji.** Agregacja danych o systemie jest poprawna; profilowanie obywateli nie jest. Państwo, które chce widzieć więcej, musi jednocześnie ograniczyć, czego widzieć mu nie wolno — inaczej zdolność obserwacji staje się samodzielnym ryzykiem ustrojowym.

20.3. Uzasadnienie systemowe

- **Granica systemu przesądza wynik.** Ocena pojedynczego programu odpowiada na inne pytanie niż ocena systemu. Program może być wykonany wzorowo i jednocześnie pogłębiać dryf, jeżeli utrwała strukturę, która wytwarza problem.
- **Malejące zwroty ze złożoności.** Społeczeństwa reagują na problemy wzrostem złożoności organizacyjnej, której koszt na mieszkańca rośnie, a zwrot maleje. Gwałtowny wzrost kosztów następuje późno — w populacji już osłabionej wzorcem malejących zwrotów. Dla diagnozy oznacza to, że stabilność bieżąca nie jest dowodem zdrowia.
- **Histeresa.** Formalizacje tego mechanizmu wskazują na nieodwracalność trajektorii: samo obcięcie kosztów administracji nie przywraca utraconej zdolności. To poważny argument przeciw „odchudzaniu państwa” jako remedium — zmniejszenie złożoności nie odtwarza zdolności, którą ta złożoność kiedyś wytwarzała.
- **Stresy są przewidywalne, wyzwalcze nie.** Kryzys powstaje, gdy powolne procesy spływają stabilność układu, a lokalne zdarzenie wypycha go poza jej zakres. Regulator skupiony na wyzwalczach działa systemowo za późno; regulator zarządzający głębokością stabilności działa na czas.
- **Stabilność w złym punkcie równowagi.** Kryzys może zakończyć się przejściem do nowego, trwałego, lecz szkodliwego stanu. Brak kryzysu nie jest więc dowodem zdrowia — układ może być stabilny dokładnie tam, gdzie nie powinien.
- **Prawo Goodharta.** Gdy wskaźnik staje się celem, przestaje być dobrym wskaźnikiem. Dlatego system mierników musi być wielokryterialny, a każdy miernik wyniku wymaga przypisanego miernika ryzyka wykrywającego jego nadużycie.

20.4. Uzasadnienie sieciowe

- **Państwo jest siecią, nie drabiną.** Węzłami są instytucje, samorządy, spółki, dostawcy, media i wspólnoty; krawędziami przepływy pieniędzy, danych, kadr i uprawnień. Wnioski o odporności wynikają z topologii, nie z liczby instytucji.
- **Sieci o silnie nierównomiernym rozkładzie powiązań są odporne na uszkodzenia losowe i wrażliwe na celowe uderzenie w węzeł centralny.** Konsekwencją jest priorytet dla redundancji węzłów krytycznych i zdolności pracy w trybie odciętych, a nie dla samego zwiększania zasobów.
- **Punkty kontroli i koszt wyjścia.** W warstwie technologicznej władza koncentruje się w wąskich punktach o dźwigni nieproporcjonalnej do ich udziału w rynku. Diagnoza zależności musi więc mierzyć nie wielkość zakupów, lecz koszt zmiany dostawcy i czas migracji.
- **Mapa aktywności nie jest mapą potrzeb.** Regiony i środowiska o najsilniejszym kapitale organizacyjnym generują najwięcej wniosków, projektów i konsultacji; obszary najłabsze — najmniej, choć potrzebują najwięcej. Bez gwarancji minimalnych polityka publiczna pogłębia dysproporcje, zamiast je znosić.
- **Degradacja lokalnych węzłów informacyjnych osłabia całą sieć.** Zanik niezależnych mediów lokalnych usuwa czujnik z tej części systemu, w której dryf zaczyna się najwcześniej i jest najtańszy do skorygowania.
- **Utrata pamięci instytucjonalnej przez zlecanie na zewnątrz.** Państwo, które przekazuje funkcje wykonawcze na zewnątrz, traci wiedzę o własnym procesie. Po pewnym czasie nie jest w stanie ani ocenić oferty, ani przejąć zadania z powrotem — zależność przestaje być wyborem.

20.5. Uzasadnienie strategiczne: model Ansoffa

- **Dopasowanie zamiast doskonałości.** W ujęciu Ansoffa organizacja nie jest oceniana według jakości swoich procedur, lecz według dopasowania strategii, struktury i kompetencji do poziomu turbulencji otoczenia. Sprawna procedura w niewłaściwym trybie zarządzania pogłębia dryf zamiast go hamować.
- **Zarządzanie przez słabe sygnały.** Przy wysokiej turbulencji nie da się czekać na pewność. Ansoff proponował stopniowaną reakcję: im słabszy sygnał, tym bardziej elastyczna i odwracalna odpowiedź — ale odpowiedź, a nie milczenie do czasu potwierdzenia. Obecna praktyka odwrotnie: reakcja dopiero po potwierdzeniu, czyli po kryzysie.
- **Luka strategiczna jako wielkość mierzalna.** Różnica między wymaganiem otoczenia a zdolnością organizacji daje się opisać zestawem parametrów: czasem decyzji, elastycznością budżetu, rotacją kompetencji, zdolnością zamykania programów. To są mierniki dryfu, a nie metafory.
- **Opór wobec zmiany jest przewidywalny.** Ansoff opisywał opór jako funkcję dystansu między nową strategią a dotychczasową kulturą i strukturą władzy. Reforma zaplanowana bez rachunku oporu jest reformą zaplanowaną bez połowy zmiennych.
- **Sekwencja absorpcja → adaptacja → transformacja.** Zatrzymanie się na absorpcji daje złudzenie odporności: system przetrwał, więc uznaje się, że działa. Tymczasem przetrwanie bez zmiany struktury oznacza, że następny szok tej samej klasy spotka tę samą strukturę.
- **Reanimacja strategiczna jest droższa od korekty.** Konsekwencją długiego dryfu nie jest ewolucja, lecz wymuszona rewolucja: restrukturyzacja pod presją, wymiana kadr, przebudowa procesów i technologii w najgorszym możliwym momencie.

Rozdział wskazuje, że dotychczasowe spory o państwo są zwykle rozstrzygane w ramach pojedynczych, wąskich argumentacji (prawnej, ekonomicznej lub politycznej), co czyni je lokalnie poprawnymi, ale globalnie niewystarczającymi. Aby skutecznie korygować i projektować systemy państwowe, konieczne jest zastosowanie czterech równoległych uzasadnień: cybernetycznego, systemowego, sieciowego oraz strategicznego.

Kładą one nacisk odpowiednio na istnienie zamkniętych pętli sterowania, działanie rozwiązania w całości układu, jego funkcjonowanie w złożonej topologii powiązań oraz radzenie sobie z tempem turbulencji otoczenia. Zastosowanie tej kompleksowej ramy pozwala uniknąć powierzchownych reform oraz zapobiega sytuacji, w której pozorna stabilność przystania postępujący dryf.

Przedstawiony na tej podstawie test czterech uzasadnień służy do weryfikacji mechanizmów państwowych pod kątem zachowania ciągłości regulacji i odporności na kryzysy. Przyjmuje on twardą regułę, zgodnie z którą pozostawienie jakiegokolwiek pustej rubryki w którejkolwiek z tych czterech domen uniemożliwia przeprowadzenie skutecznej i trwałej korekty systemu.

20.6. Test czterech uzasadnień

Mechanizm naprawczy	Cybernetyczne	Systemowe	Sieciowe	Strategiczne (Ansoff)
jeden budżet i pełna miara długu	przywraca sensor stanu	usuwa iluzję fiskalną w całym systemie	wspólne ograniczenie zasobowe węzłów	skraca czas rozpoznania odchylenia
niezależna rada fiskalna	niezależny obserwator prognoz	koryguje ocenę własną rządu	nowy węzeł kontrolny poza siecią wpływu	podnosi próg reakcji na słaby sygnał
progi alarmowe z właścicielem i terminem	zamyka pętlę sprzężenia	wiąże pomiar z alokacją	rozprowadza alarm poza centrum	przekłada antycypację na decyzję
rejestr rekomendacji i odpowiedzi	pamięć układu regulacyjnego	przeciwdziała autopojezie	odbudowuje pamięć rozproszoną	mierzy realne tempo adaptacji
kryterium kosztu wyjścia w zamówieniach	utrzymuje sterowalność techniczną	obniża koszt systemowy zależności	rozbija punkty kontroli	zmniejsza podatność na szok zewnętrzny
zdolność analityczna państwa	buduje model regulowanego układu	usuwa deficyt zdolności absorpcyjnej	wspólny zasób sieci instytucji	warunek zarządzania przez słabe sygnały
zamykanie programów bez wyniku	instrument realokacji	przerywa malejące zwroty ze złożoności	uwalnia zasoby węzłów peryferyjnych	wymusza przejście do adaptacji
gwarancje minimalne dla obszarów słabych	wyrównuje jakość pomiaru	przeciwdziała nierówności zdolności	wzmacnia peryferie topologii	chroni przed dryfem lokalnym

Tabela 6. Test czterech uzasadnień dla mechanizmów naprawczych wskazanych w diagnozie. Pusta rubryka oznacza mechanizm, którego trwałość nie jest zabezpieczona — nie zaś mechanizm błędny.

Przedstawiony test pokazuje, że skuteczna naprawa państwa wymaga spójnego pokrycia wszystkich czterech perspektyw dla każdego proponowanego mechanizmu. Brak wypełnienia którejkolwiek z rubryk oznacza, że dane rozwiązanie nie posiada pełnego zabezpieczenia trwałości i z czasem ulegnie ponownej degradacji.

21. ANALIZY STRATEGICZNE

SWOT, zasoby, cybernetyka, kultura i audyt 3A pokazują, dlaczego Polska może nadal wygrać — ale nie siłą bezwładu.

21.1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
duży rynek, położenie, przemysł, przedsiębiorczość, członkostwo w Unii i Sojuszu	rozproszona odpowiedzialność, deficyt, demografia, słaba jakość instytucji
rosnące kompetencje cyfrowe części młodego pokolenia	niska absorpcja technologii i słaba dyfuzja do małych firm
doświadczenie transformacji i odporność społeczna	polaryzacja, niskie zaufanie i zamknięcie elit
ważna baza obronna, energetyczna i logistyczna	zależność od importu technologii, energii i komponentów
zdolność mobilizacji w kryzysie	brak instytucji wczesnego wykrywania dryfu

Szanse	Zagrożenia
reindustrializacja Europy, sztuczna inteligencja, obrona, energia, przenoszenie produkcji bliżej rynku	wojna, manipulacja informacyjna, kryzys finansowy, długotrwała stagnacja
wykorzystanie potencjału Generacji Z i wiedzy seniorów	emigracja talentów i utrata pamięci instytucjonalnej
przesunięcie z podwykonawstwa do technologii i własności intelektualnej	utrwalenie pułapki średniego poziomu
zwiększenie roli Polski jako węzła regionu	fragmentacja Unii i zależność od zmiennych gwarancji zewnętrznych
budowa zdolności antycypacyjnej jako przewagi instytucjonalnej	zależność technologiczna zamieniająca się w podatność polityczną

21.2. Analiza zasobowa

Zasób	Stan	Problem konwersji na zdolność
ludzie	duża populacja i diaspora	demografia, kompetencje i emigracja
przemysł	rozbudowana baza produkcyjna	niska własność intelektualna i zależność komponentowa
kapitał	banki, fundusze europejskie, oszczędności	krótki horyzont i mało kapitału cierpliwego
energia	zróżnicowany portfel projektów	koszt, sieci i przewlekłość
dane	rozbudowane rejestry publiczne	silosy, jakość i brak interoperacyjności
położenie	węzeł Sojuszu i Unii	ryzyko frontowe i niewystarczająca infrastruktura odporności
kultura	silna tożsamość i zdolność mobilizacji	polaryzacja i słaba współpraca
czas	kilkuletnie okno przed skokiem obciążeń demograficznych	brak instytucji, która traktowałaby czas jako zasób podlegający rozliczeniu

21.3. Analiza cybernetyczna

Funkcja regulatora	Stan	Odchylenie
receptor	liczne dane, statystyka, kontrole	opóźnienie, silosy i selektywna interpretacja
model	strategie i analizy	brak jednego modelu przyczynowego państwa
korelator	rząd, centra analityczne	resortowość i konflikt polityczny
efektor	prawo, administracja, budżet	przewlekłość i brak procesu od początku do końca
homeostat	sądy, parlament, kontrola państwowa, media	spór legitymacji i słabe wdrożenie zaleceń
kanal alarmowy	alarmy kryzysowe i kontrolne	sygnał nie zmienia struktury ani budżetu
pamięć	archiwa, sprawozdania, rejestry	brak rejestru rekomendacji, odpowiedzi i przyczyn odrzucenia

21.4. Analiza kulturowa

Kultura instytucjonalna premiuje unikanie błędu formalnego bardziej niż osiągnięcie trudnego wyniku. Urzędnik ryzykuje za decyzję, ale rzadko za opóźnienie. Polityk ryzykuje za niepopularność, ale rzadko za koszt odłożony na następną kadencję. Ekspert ryzykuje za sprzeciw wobec sponsora, ale nie za analizę, której nikt nie wdroży.

Polska posiada kulturową zdolność mobilizacji w kryzysie, lecz słabiej utrzymuje dyscyplinę długiego procesu. Bohaterstwo zastępuje system, improwizacja zastępuje standard, a nieufność do instytucji wzmacnia personalne sieci. Ta kultura była adaptacyjna w warunkach obcej dominacji, ale ogranicza państwo technologiczne i wysokoszkożone.

Warto dodać obserwację o randze cywilizacyjnej: zdolność wyznaczania i dotrzymywania terminu bywa opisywana jako miara dojrzałości wspólnoty, a nie sprawność administracyjna. Stabilne, przewidywalne ramy instytucjonalne wytwarzają zdolność planowania w długim horyzoncie; niestabilność wytwarza krótkowzroczność — nie jako wadę charakteru obywateli, lecz jako racjonalną adaptację do warunków.

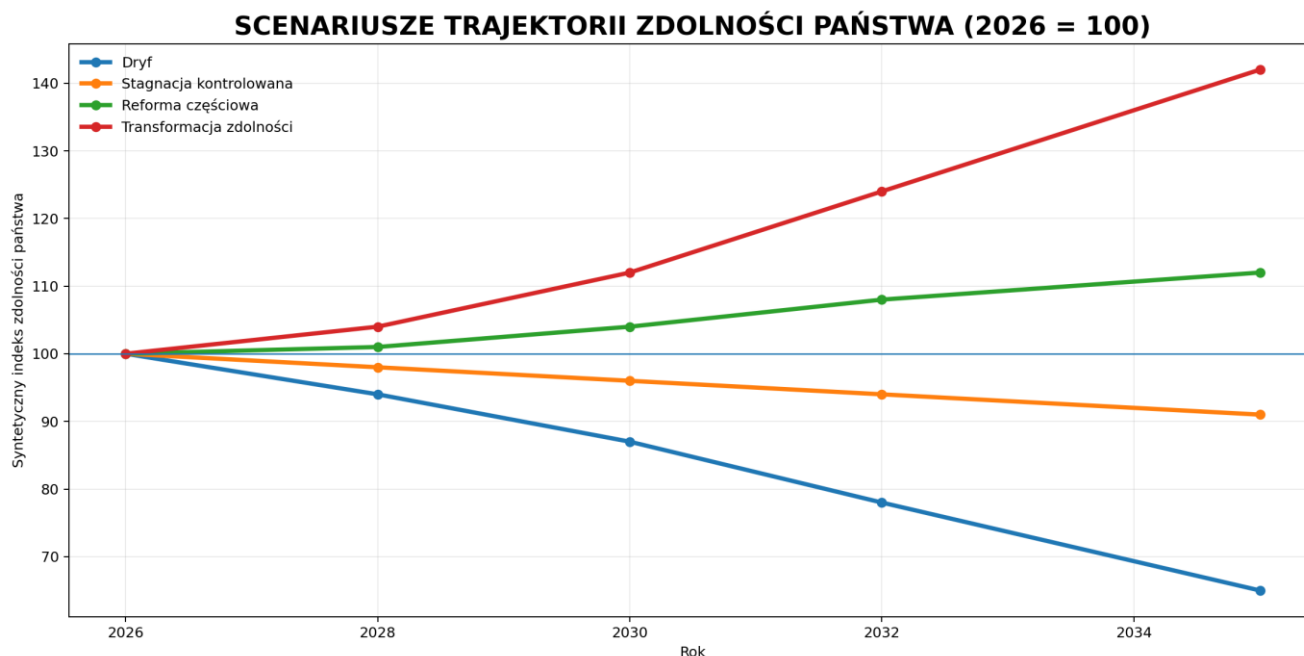
21.5. Audyt 3A: gdzie dokładnie brakuje mechanizmu

Zdolność 3A	Co istnieje	Czego brakuje	Skutek braku
Antycypacja	statystyka publiczna, prognozy resortowe, analizy ośrodków niezależnych, raporty instytucji międzynarodowych	obowiązku skanowania otoczenia, progów alarmowych, rejestru słabych sygnałów i właściciela odczytu	sygnał istnieje w dokumentach, lecz nie ma adresata ani terminu
Absorpcja	rezerwy celowe, tryby nadzwyczajne, zdolność mobilizacji społecznej	zintegrowanego zarządzania ciągłością państwa, standardów lokalnych, ćwiczeń i mierników czasu przetrwania funkcji	każdy szok wymaga nowego funduszu i nowej ustawy
Adaptacja	ewaluacja programów, kontrola państwowa, audyt wewnętrzny	związku wyniku z alokacją: realokacji, bramy etapowej, zamykania programów i rejestru odpowiedzi na rekomendacje	audyt nie zmienia decyzji, budżetu ani odpowiedzialności

*Tabela 7. Audyt zdolności 3A. We wszystkich trzech przypadkach brakuje nie informacji, lecz **zobowiązania**: organu, terminu i instrumentu, które zamieniają sygnał w decyzję.*

22. SCENARIUSZE 2026–2035

Dryf nie jest prognozą nieuchronną. Jest trajektorią wynikającą z braku korekty.



Rysunek 7. Cztery scenariusze zmian syntetycznej zdolności państwa. Indeks ma charakter ilustracyjny, nie prognostyczny.

Scenariusz	Mechanizm	Obraz 2035
Dryf	kolejne programy bez korekty instytucji, rosnący dług i polaryzacja	wolniejszy wzrost, spadek jakości usług, zależność technologiczna i kryzys legitymizacji
Stagnacja kontrolowana	fiskalne hamowanie bez przebudowy zdolności	stabilność formalna, niski wzrost i konflikt o podział malejących zasobów
Reforma częściowa	usprawnienia sektorowe i cyfryzacja wybranych procesów	wyspy skuteczności, ale utrzymana fragmentacja i nierówność terytorialna
Transformacja zdolności	spójna zmiana instytucji, kompetencji, danych i modelu gospodarczego	wzrost produktywności, własnej technologii, odporności i zaufania

Scenariusze te opisują trajektorię wewnętrzną. Przecina się ona z drugą osią — stopniem kontroli nad stołem technologicznym — dając cztery pozycje docelowe, z których dwie wyglądają jak sukces, a nim nie są.

	Niska kontrola nad stosem technologicznym	Wysoka kontrola nad stosem
Niska zdolność państwa	Zależność — państwo jako klient platform; reguluje to, czego nie potrafi wykonać; decyzje o ciągłości działania instytucji zapadają poza granicami.	Technokracja bez mandatu — kontrola infrastruktury bez zdolności politycznej; aparat sprawny, sprzężenie z obywatelem zerwane.
Wysoka zdolność państwa	Sprawny wasal — wysoka jakość administracji przy pełnej zależności technologicznej; model osiągalny i kuszący, kruchy wobec decyzji zewnętrznej.	Sterowność w sieci — kontrola danych, mocy obliczeniowej, standardów i procesu decyzyjnego przy zachowaniu odpowiedzialności człowieka i kontroli obywatelskiej.

Tabela 8. Dwie osie trajektorii: zdolność państwa i kontrola nad stosem technologicznym. Trajektorią bazową przy braku interwencji jest pole pierwsze; najpoważniejszą pułapką jest pole „sprawny wasal”, ponieważ wygląda jak sukces.

NAJBARDZIEJ PRAWDOPODOBNE BEZ KOREKTY

Nie gwałtowny upadek, lecz długi okres kosztownej stagnacji: wzrost nominalny i inwestycje infrastrukturalne przy jednoczesnym osłabieniu produktywności, usług, demografii i niezależności technologicznej.

23. SYSTEM WCZESNEGO WYKRYWANIA DRYFU

Państwo nie może diagnozować się raz na dekadę. Musi posiadać publiczną pamięć odchyleń, alarmów i niewdrożonych rekomendacji.

Diagnoza powinna być aktualizowana corocznie i po każdym zdarzeniu przełomowym: wojnie, kryzysie finansowym, pandemii, dużej awarii infrastruktury lub istotnej zmianie technologicznej. Aktualizacja musi rozróżniać dane, interpretacje, prognozy i spory metodologiczne.

Każdy wskaźnik powinien mieć właściciela danych, definicję, źródło, opóźnienie publikacji, wartość bazową, punkt odniesienia, próg alarmowy i ocenę ryzyka manipulacji. Średnia krajowa musi być rozbita regionalnie i według grup społecznych, ponieważ dryf często zaczyna się na peryferiach i w niewidocznych częściach systemu.

Najważniejszym wskaźnikiem dojrzałości nie jest liczba raportów, lecz odsetek zaleceń, które otrzymały formalną odpowiedź, decyzję, budżet, właściciela i termin. Państwo uczące się pokazuje również rekomendacje odrzucone i uzasadnia odrzucenie.

PUBLICZNY PULPIT DIAGNOZY: CO MIERZYĆ, ABY NIE ULEC ILUZJI WZROSTU



Każdy wskaźnik wymaga: źródła, właściciela, wartości bazowej, progu alarmowego, danych regionalnych i ryzyka manipulacji.

Rysunek 8. Proponowany zakres publicznego pulpitu diagnozy. Jest to narzędzie pomiaru, nie projekt ustrojowy.

23.1. Wskaźniki wyniku i wskaźniki ryzyka

Kategoria	Przykładowe mierniki wyniku i ryzyka	Źródło
sterowność	czas decyzji, liczba punktów weta, realizacja zaleceń kontroli państwowej	kancelaria rządu, parlament, kontrola państwowa
fiskalna	deficyt strukturalny, pełna miara długu, koszty odsetek, udział zobowiązań poza budżetem	resort finansów, statystyka publiczna, instytucje międzynarodowe
gospodarcza	produktywność całkowita, inwestycje, krajowa wartość dodana, koncentracja rynku	statystyka publiczna, bank centralny
społeczna	dzielnictwo, lata życia w zdrowiu, kompetencje, zaufanie, wskaźnik osamotnienia	statystyka publiczna, badania międzynarodowe
technologiczna	nakłady badawczo-rozwojowe, patenty, adopcja AI, deficyt handlu produktami cyfrowymi, zależność licencyjna	statystyka publiczna, oceny cyfrowej dekady
bezpieczeństwa	zapasy, ciągłość usług, produkcja, gotowość cywilna, czas pracy w trybie odciętym	instytucje bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego
adaptacyjna	odsetek rekomendacji z odpowiedzialnością i terminem, liczba zamkniętych programów bez wyniku, czas od sygnału do decyzji	rejestr rekomendacji, budżet zadaniowy

23.2. Reguły działania systemu 3A

1. **Każdy wskaźnik ma próg.** Wskaźnik bez progu alarmowego jest opisem, nie sygnałem.
2. **Każdy próg ma właściciela i termin.** Przekroczenie uruchamia obowiązek odpowiedzi wskazanego organu w określonym czasie.
3. **Każda odpowiedź ma instrument.** Odpowiedź, która nie może zmienić budżetu, struktury ani kompetencji, nie zamyka pętli sterowania.
4. **Rejestr rekomendacji jest publiczny.** Widoczne są zalecenia przyjęte, odrzucone i uzasadnienie odrzucenia — to jedyny sposób pomiaru tempa adaptacji.
5. **Prognoza jest oceniana po fakcie.** Publikuje się rozbieżność między prognozą a wykonaniem oraz jej przyczynę; prognoza bez rozliczenia nie buduje modelu.
6. **Scenariusze są mnogie i jawne.** Zakaz komunikowania jednego scenariusza jako pewnego; założenia są publikowane razem z wynikiem.
7. **Dane są rozbite terytorialnie i społecznie.** Średnia krajowa ukrywa dryf peryferii, czyli miejsca, w którym zaczyna się najwcześniej.
8. **Pomiar nie zastępuje analizy jakościowej.** Pulpit wskaźników pokazuje, gdzie patrzeć, nie co zobaczyć.

OSTRZEŻENIE METODOLOGICZNE

Wskaźnik, który staje się celem, przestaje być dobrym wskaźnikiem. System 3A wymaga więc równoległych mierników ryzyka wykrywających optymalizację pod pomiar zamiast pod wynik.

24. KONKLUZJA

Dryf strategiczny nie jest neutralny. Każdy rok bez korekty zwiększa koszt przyszłej zmiany.

Rzeczpospolita w 2026 r. nie jest państwem słabym w sensie braku zasobów. Jest państwem, którego zasoby nie tworzą spójnego systemu zdolności. Wzrost gospodarczy, przemysł, armia, uczelnie, administracja, samorządy i technologie istnieją, lecz są połączone słabymi interfejsami, konkurencyjnymi mandatami i bodźcami chroniącymi status quo.

Teza naczelna tego wydania jest ostrzejsza niż lista dysfunkcji. Nie chodzi o to, że poszczególne systemy działają źle. Chodzi o to, że **otoczenie zmienia się szybciej, niż państwo zmienia swoją strategię — i że nie istnieje instytucja, której zadaniem jest to zmierzyć**. Państwo pozbawione mechanizmu wykrywania nie rozpoznaje zagrożeń jako zagrożeń. Normalizuje kolejną kolejkę, kolejną nowelizację, kolejny fundusz, kolejną nominację, kolejny raport bez wykonania.

Załamanie modelu rozwojowego nie musi oznaczać recesji. Może przyjąć postać stopniowego zaniku konwergencji, coraz droższego finansowania usług, emigracji talentów, niskiej własności technologii i rosnącej zależności od zagranicznych platform, dostawców i decyzji. To właśnie czyni je politycznie trudnym do rozpoznania.

Najbardziej krytyczne elementy diagnozy to: rozproszona egzekutywa, kryzys arbitra prawnego, oligarchizacja partii, lokalne i sektorowe przechwycenie, autopojeza instytucji, budżet poza pełną kontrolą, nauka bez skali wdrożeń, edukacja bez systemu talentów, zdrowie bez właściciela wyniku, spółki państwowe narażone na patronaż — oraz, spinająca je wszystkie, **ślepotą antycypacyjną**.

Instynkt samozachowawczy państwa zaczyna się w chwili, gdy alarm zmienia decyzję, odpowiedzialność i alokację zasobów. Dopóki tego nie robi, każdy kolejny raport — łącznie z niniejszym — jest tylko opisem, a nie sprzężeniem zwrotnym.

Niniejszy dokument nie przedstawia docelowej TechnoRepubliki ani katalogu postulatów. Wyznacza punkt wyjścia dla odrębnych dokumentów ustrojowych, gospodarczych, społecznych, technologicznych i bezpieczeństwa. Bez uczciwej diagnozy każda reforma będzie tylko nową warstwą na starym systemie.

FORMUŁA KOŃCOWA

NIE BRAKUJE POLSCE ENERGII SPOŁECZNEJ, TALENTÓW I ZASOBÓW. BRAKUJE SYSTEMU, KTÓRY ODRÓŻNIA WYNIK OD AKTYWNOŚCI, INTERES PAŃSTWA OD INTERESU STRUKTURY, KOREKTĘ OD KOLEJNEJ REORGANIZACJI — I KTÓRY WYKRYWA ODCHYLENIE, ZANIM STANIE SIĘ KRYZYSEM.

ANEKS A. SŁOWNIK POJĘĆ, TERMINÓW I SKRÓTÓW

Pojęcia strategiczne, cybernetyczne, systemowe, sieciowe, ustrojowe, fiskalne i technologiczne użyte w dokumencie.

A.1. Pojęcia strategiczne i model Ansoffa

Pojęcie	Znaczenie
Dryf strategiczny	narastająca rozbieżność między strategią organizacji a dynamiką jej otoczenia, wynikająca z reakcji zbyt wolnej, zbyt powierzchownej lub opartej na przestarzałych założeniach
Luka strategiczna	mierzalna różnica między wymaganiem otoczenia a zdolnością strategiczną organizacji
Turbulencja otoczenia	poziom zmienności, nieciągłości i zaskakiwalności środowiska; wyznacza wymagany tryb zarządzania

Pojęcie	Znaczenie
Model 3A	antycypacja — absorpcja — adaptacja: trzy równoległe utrzymywane zdolności reagowania państwa na zmianę otoczenia
Antycypacja	zdolność rozpoznania zmiany, zanim stanie się kosztowna; oparta na skanowaniu otoczenia i słabych sygnałach
Absorpcja	zdolność przetrwania uderzenia bez utraty funkcji krytycznych; rezerwy, redundancja, ciągłość działania
Adaptacja	zdolność zmiany struktury, budżetu i kompetencji po sygnale; mierzona udziałem rekomendacji, które zmieniły decyzję
Transformacja	zmiana modelu działania organizacji, następująca po adaptacji; w warunkach dryfu wymuszona i kosztowna
Zarządzanie przez słabe sygnały	stopniowana reakcja na sygnał niepewny: im słabszy sygnał, tym bardziej elastyczna i odwracalna odpowiedź
Reanimacja strategiczna	kosztowna, wymuszona restrukturyzacja podejmowana po utracie dopasowania, zamiast wcześniejszej korekty
Normalizacja odchylenia	proces, w którym stan wyjątkowy zostaje uznany za naturalny koszt działania i przestaje uruchamiać alarm
Ekonomia zwłoki	nieliniowy wzrost kosztu interwencji wraz z opóźnieniem jej podjęcia
Horyzont polityczny	okres, w którym decydent ponosi konsekwencje decyzji; gdy jest krótszy niż horyzont ryzyka, powstaje systematyczne opóźnienie reakcji
Płytkość interwencji	działanie na poziomie obserwowalnych skutków zamiast na poziomie struktur i reguł, które je wytwarzają

A.2. Pojęcia cybernetyczne i systemowe

Pojęcie	Znaczenie
Cybernetyka	nauka o sterowaniu i komunikacji w układach; w ustroju — język opisu państwa jako układu regulacyjnego
Regulator	układ utrzymujący wybrane zmienne w wyznaczonych granicach mimo zakłóceń
Twierdzenie o dobrym regulatorze	każdy dobry regulator układu musi być modelem tego układu (Conant–Ashby)

Pojęcie	Znaczenie
Prawo wymaganej różnorodności	tylko różnorodność pochłania różnorodność (Ashby); repertuar reakcji nie może być uboższy niż repertuar zakłóceń
Sprężenie zwrotne	powrót informacji o wyniku w postaci zdolnej zmienić kolejną decyzję; wymaga organu, terminu i instrumentu
Receptor, korelator, efektor, homeostat	funkcje układu samodzielnego w ujęciu Mariana Mazura: odbiór sygnału, przetwarzanie, działanie, utrzymanie równowagi
Kanał alarmowy (algedoniczny)	bezpośrednia ścieżka eskalacji sygnału krytycznego omijająca hierarchię; wymaga progu, okna czasowego i skutku strukturalnego
Autopojeza instytucjonalna	zdolność organizacji do reprodukcji własnego trwania niezależnie od wyniku publicznego
Malejące zwroty ze złożoności	mechanizm, w którym kolejne przyrosty złożoności organizacyjnej dają coraz mniejszy zwrot przy rosnącym koszcie (Tainter)
Histereza	nieodwracalność trajektorii: obniżenie złożoności nie przywraca zdolności, którą ta złożoność wytwarzała
Polikryzys	przyczynowe splątanie kryzysów w wielu systemach, w którym stresy spływają stabilność, a lokalne zdarzenie wypycha układ poza jej zakres
Stres i wyzwalacz	proces wolnozmienny osłabiający stabilizujące sprzężenia (przewidywalny) oraz szybkie zdarzenie inicjujące kryzys (nieprzewidywalne)
Stabilność w złym punkcie równowagi	trwały stan systemu o niskiej jakości wyniku; brak kryzysu nie jest dowodem zdrowia
Prawo Goodharta	gdy wskaźnik staje się celem, przestaje być dobrym wskaźnikiem
Pułapka wspólnej decyzji	układ, w którym zmiana wymaga zgody wielu ośrodków o rozbieżnych interesach, przez co trwa stan przez nikogo nieakceptowany

A.3. Pojęcia sieciowe, ustrojowe i ekonomii politycznej

Pojęcie	Znaczenie
Political settlement	faktyczny układ sił decydujący, jakie reguły są egzekwowane i które interesy otrzymują ochronę
Przechwycenie instytucji	uzyskanie trwałego wpływu na organ przez zorganizowany interes, dostawcę lub sieć polityczną

Pojęcie	Znaczenie
Pogoń za rentą	działanie nastawione na uzyskanie transferu regulacyjnego zamiast na tworzenie wartości
Patronaż	obsadzanie stanowisk według lojalności politycznej zamiast kompetencji
Negatywna koordynacja	układ, w którym instytucje skutecznie blokują, lecz nie wskazują właściciela rozstrzygnięcia
Punkt kontroli	wąskie ogniwo sieci o dźwigni nieproporcjonalnej do udziału w rynku; jego kontrola daje władzę nad całym łańcuchem
Koszt wyjścia i czas migracji	operacyjne miary zależności: ile kosztuje i jak długo trwa zmiana dostawcy bez utraty ciągłości
Zależność ekonomiczna a podatność polityczna	transfer nadwyżki (problem rynkowy) wobec utraty zdolności działania na skutek decyzji zewnętrznej (problem suwerenności)
Uzależnienie od dostawcy	stan, w którym zmiana dostawcy jest praktycznie niemożliwa z powodu braku standardu, eksportu danych i planu wyjścia
Pustynia informacyjna	obszar pozbawiony niezależnych mediów lokalnych; formalny pluralizm tytułów nie gwarantuje różnorodności redakcyjnej
Pułapka średniego dochodu	zatrzymanie konwergencji po wyczerpaniu przewag kosztowych, przed zbudowaniem przewag technologicznych
Brakujący środek	niedobór firm średniej wielkości między licznymi mikroprzedsiębiorstwami a nielicznymi dużymi
Kapitał cierpliwy	finansowanie o długim horyzoncie, akceptujące ryzyko technologiczne i opóźniony zwrot
Iluzja fiskalna	stan, w którym rzeczywisty koszt lub dług państwa jest ukryty poza głównym budżetem, co osłabia kontrolę parlamentu
Manipulacja informacyjna	skoordynowane działanie obcego podmiotu wpływające na debatę publiczną środkami poniżej progu konfliktu
Uodpornianie wyprzedzające	uczenie rozpoznawania techniki manipulacji przed kontaktem z nią; skuteczniejsze niż korekta po fakcie

A.4. Skróty

Skrót	Rozwinięcie
3A	antycypacja — absorpcja — adaptacja: model zdolności adaptacyjnej państwa
AI	sztuczna inteligencja
BBN	Biuro Bezpieczeństwa Narodowego
B+R	badania i rozwój
EDP	procedura nadmiernego deficytu
ETPC	Europejski Trybunał Praw Człowieka
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IMF / MFW	Międzynarodowy Fundusz Walutowy
JST	jednostka samorządu terytorialnego
KPI / KRI	kluczowy wskaźnik rezultatu / kluczowy wskaźnik ryzyka
KRS	Krajowa Rada Sądownictwa
NBP	Narodowy Bank Polski
NIK	Najwyższa Izba Kontroli
NIS2	dyrektywa Unii Europejskiej o cyberbezpieczeństwie podmiotów kluczowych
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
PIAAC	międzynarodowe badanie kompetencji osób dorosłych
PISA	międzynarodowe badanie umiejętności piętnastolatków
RIA	ocena skutków regulacji
SOR	Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju
TFP	produktywność całkowita czynników produkcji
TK	Trybunał Konstytucyjny

Skrót	Rozwinięcie
VAT	podatek od towarów i usług
WIPO	Światowa Organizacja Własności Intelektualnej

ANEKS B. BIBLIOGRAFIA I KORPUS BADAWCZY

Źródła dobrano tak, aby łączyć dane urzędowe, benchmarki międzynarodowe, audyt i niezależną krytykę.

B.1. Dokumenty urzędowe i raporty instytucji

Nr	Źródło
1	Komisja Europejska, Country Report – Poland, edycja 2026.
2	Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Republic of Poland: Article IV Consultation oraz oceny fiskalne, 2025–2026.
3	GUS, Sytuacja demograficzna Polski, dane bieżące 2026; Symulacja liczby ludności do 2060 r., 2025.
4	Komisja Europejska, Digital Decade Country Report – Poland, edycja 2026.
5	WIPO, Global Innovation Index — pozycja Polski, edycja 2025.
6	OECD, Survey of Adult Skills (PIAAC) 2023 — nota krajowa dla Polski, z zastrzeżeniem jakości danych.
7	OECD / European Observatory / Komisja Europejska, Poland: Country Health Profile 2025.
8	Komisja Europejska, Rule of Law Report — rozdział krajowy dotyczący Polski, edycja 2025.
9	Najwyższa Izba Kontroli, Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej.
10	Rada Ministrów, Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030 r., 2017.
11	OECD, Poland: Implementing Strategic-State Capability.
12	Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego RP; Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP.

Nr	Źródło
13	Komisja Wenecka, opinie dotyczące ustroju sądownictwa i kontroli konstytucyjnej w Polsce.
14	Europejski Trybunał Obrachunkowy, sprawozdania specjalne dotyczące polityk technologicznych i przemysłowych Unii.
15	OECD, Ownership and Governance of State-Owned Enterprises; wytyczne dotyczące nadzoru właścicielskiego.
16	ITU, Global Cybersecurity Index; ENISA, analizy krajobrazu zagrożeń.
17	Instytucje statystyczne i analityczne Unii: Eurostat, JRC, ACER, ENTSO-E w zakresie danych porównawczych.

B.2. Analizy krajowe i niezależne

- Fundacja im. Stefana Batorego — analizy praworządności, instytucji demokratycznych i państwa prawa.
- Instytut Sobieskiego — analizy dryfu strategicznego i map wzrostu.
- Narodowy Bank Polski — materiały i studia o produktywności, alokacji zasobów, marżach przedsiębiorstw i migracji.
- Polski Instytut Ekonomiczny — analizy pułapki małej i średniej skali, niedoborów kompetencji, ubóstwa energetycznego i rynku pracy.
- Instytut Finansów Publicznych — analizy długu, funduszy pozabudżetowych i przejrzystości finansów państwa.
- CASE — szacunki luki w podatku od wartości dodanej.
- Instytut Badań Strukturalnych — analizy ekspozycji rynku pracy na automatyzację i sztuczną inteligencję.
- Forum Energii — bilans energetyczny i analizy transformacji.
- Centrum Łukasiewicz — bilans handlu produktami cyfrowymi i zależności technologicznej.
- CBOS — badania zaufania instytucjonalnego, kondycji psychicznej pokoleń i postaw wobec demokracji.

B.3. Aparat teoretyczny

- **H. Igor Ansoff** — *Corporate Strategy* (1965), *Strategic Management* (1984), *Implanting Strategic Management*: turbulencja otoczenia, luka strategiczna, zarządzanie przez słabe sygnały, opór wobec zmiany.
- **W. Ross Ashby** — *An Introduction to Cybernetics* (1956): prawo wymaganej różnorodności.
- **Roger Conant, W. Ross Ashby** — *Every Good Regulator of a System Must Be a Model of That System* (1970).
- **Stafford Beer** — *Brain of the Firm*, *The Heart of Enterprise*: model systemów żywotnych, kanał algedoniczny.
- **Norbert Wiener** — *Cybernetics* (1948): sprzężenie zwrotne jako podstawa sterowania.

- **Marian Mazur** — *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych* (1966): receptor, korelator, efektor, homeostat.
- **Józef Kossecki** — cybernetyczne analizy sterowania społecznego.
- **Joseph Tainter** — *The Collapse of Complex Societies*: malejące zwroty ze złożoności.
- **Norbert Elias** — proces cywilizacyjny: stabilne ramy instytucjonalne jako warunek planowania długiego horyzontu.
- **Robert Michels** — żelazne prawo oligarchii.
- **Charles Goodhart** — prawo o wskaźniku, który staje się celem.
- **Ricardo Hausmann, Dani Rodrik, Andrés Velasco** — *Growth Diagnostics*: metodyka identyfikacji wiążących ograniczeń.
- **Andreas Nölke** — koncepcja zależnej gospodarki rynkowej.
- **Albert-László Barabási** — sieci o nierównomiernym rozkładzie powiązań i ich odporność.
- **Feliks Koneczny** — prawo publiczne i stosunek do czasu jako miary cywilizacyjne; aparat analityczny wykorzystany z wyraźnym odcięciem od zawartych w jego pismach treści antysemitycznych.

B.4. Wykorzystane pliki źródłowe projektu

- Diagnoza-Panstwa-Polskiego-PL.md
- Diagnoza-Panstwa-Polskiego-PL.md
- Wyzwania-Cywilizacyjne-XXI-TechnoRepublika.md
- _DG_DZIEDZINA-1_Struktura-Polityczna-Uklad-Wladzy-Capture_czl-II.md
- _DG_DZIEDZINA-2_Zdolnosc-Panstwa-Fiskalna-Regulacyjna_czl-II.md
- _DG_DZIEDZINA-3_Struktura-Gospodarcza-Wzrost-Przemysl-Praca_czl-II.md
- _DG_DZIEDZINA-4_Struktura-Spoeczna-Demografia-Spojnos-Zdrowie_czl-II.md
- _DG_DZIEDZINA-5_Struktura-Technologiczna-Bezpieczenstwo-Diagnostyka_czl-III.md
- _TechnoRepublika_Research_Wizja.md
- _CybControl_Research_Cybernetics-of-State-Nation-Political-Organization.md
- _Geopolitics_Research_Narodowa-Strategia-TechnoRepubliki-Polskiej.md
- Materiał roboczy: Ansoff — dryf strategiczny (definicja, mechanizm, konsekwencje).
- TechnoSanacja.pl — Wizja, Programy, Konstytucja, Struktura i Debata; wykorzystane wyłącznie jako perspektywa diagnostyczna.
-

ANEKS C. NOTA METODOLOGICZNA I ZASADY INTERPRETACJI

Ograniczenia dokumentu są częścią jego wyniku, a nie przypisem do niego.

C.1. Zasady interpretacji

- Dane liczbowe oznaczają rok obserwacji lub prognozy wskazany w źródle; nie są automatycznie danymi za rok wydania dokumentu.
- Prognozy fiskalne, demograficzne i gospodarcze są scenariuszami warunkowymi, a nie pewnymi zdarzeniami; ich rozliczenie po fakcie jest częścią systemu 3A.

- Pojęcia przechwycenia, patronażu, autopojeży i pogoni za rentą opisują mechanizmy systemowe; zastosowanie do konkretnej osoby wymaga odrębnego dowodu.
- Wartości podane opisowo (np. „jeden z najwyższych w Europie”, „około dwie piąte poniżej średniej”) wymagają weryfikacji w bieżącym wydaniu źródła przed cytowaniem w dokumentach urzędowych.
- Raport celowo nie zawiera pakietu reform. Postulaty ustrojowe i sektorowe powinny być oceniane w odrębnym dokumencie z analizą prawną, kosztową i wdrożeniową.

C.2. Zastrzeżenia do danych

- Wyniki badania kompetencji dorosłych dla Polski są opatrzone zgłoszonymi przez organizatorów zastrzeżeniami jakości danych; nie należy opierać kluczowych tez na pojedynczych wartościach z tego badania.
- Miary ubóstwa energetycznego różnią się kilkukrotnie w zależności od przyjętego progu; każdą wartość należy podawać razem z metodą pomiaru.
- Dane o wydatkach obronnych i zdolnościach przemysłu zbrojeniowego szybko się dezaktualizują; wartości kontekstowe oznaczono jako orientacyjne.
- Rozbieżności między prognozą a symulacją demograficzną tego samego urzędu nie zostały w źródłach w pełni wyjaśnione; podano zakres, nie pojedynczą wartość.
- Dane o koncentracji rynków technologicznych pochodzą częściowo z odczytów sprzed kilku lat i wymagają odświeżenia przed użyciem operacyjnym.

C.3. Nota o wydaniu drugim

- Wydanie wrześniowe buduje dokument wokół tezy naczelnej; treść merytoryczna wydania poprzedniego została zachowana i uzupełniona.
- Ponadto rozdział ostatni został poddany aktualizacji z diagnozy w system wczesnego wykrywania dryfu, z regułami działania i progami alarmowymi.
- Uzasadnienia prowadzono równolegle w czterech porządkach — cybernetycznym, systemowym, sieciowym i strategicznym; test zgodności zawiera tabela 6.
- Podstawą merytoryczną są przeglądy bibliotek operacyjnych TechnoSanacji: diagnozy państwa polskiego oraz wyzwań cywilizacyjnych XXI wieku, uzupełnione materiałem o dryfie strategicznym w ujęciu Ansoffa.

Polska, wrzesień 2026 r. • Materiał diagnostyczny do debaty publicznej.

Materiał udostępniony na licencji Creative Commons — Uznanie autorstwa.

