

Komentarz

06 / 2026

www.csm.org.pl

Czego Europa może się nauczyć od firm?

CENTRUM
STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH



CENTRE
FOR INTERNATIONAL
RELATIONS



Prof. dr Danuta Hübner

Senior Fellow w CSM,
Minister ds. Europejskich (2003-2004),
Poseł do Parlamentu Europejskiego (2009-2024)

Dla przedsiębiorców liczy się myślenie strategiczne, szybkie przetwarzanie ogromnej ilości danych, zdolność do adaptacji i skracanie czasu podejmowania decyzji. Odnowiona i zreformowana Unia Europejska powinna się też kierować tymi priorytetami.



Żyjemy w czasach, kiedy egzystencjalne zagrożenia wymagają strategicznego przywództwa, patrzenia coraz głębiej w przyszłość, świadomości, że nie da się uniknąć ryzyka i trzeba nauczyć się nim zarządzać. Powstaje nowe otoczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej. Myślę zarówno o wielkich turbulencjach w globalnej geopolityce, przemianach w relacjach międzynarodowych, roli i konsekwencjach wojen, jak i sile technologii.

Siła gospodarki

Kulturowo uwarunkowana nieśmiałość nierzadko powstrzymuje Europejczyków od postrzegania Europy jako gospodarczej potęgi. Okazuje się jednak, że po niespodziewanym wycofaniu się Stanów Zjednoczonych ze wspierania Ukrainy Europa z sukcesem przejęła świadczenie pełnowymiarowej pomocy dla Ukrainy, umożliwiając jej funkcjonowanie jej struktur państwowych, wsparcie humanitarne i militarne.

O wielkim potencjale rozwojowym Europy świadczą ogromne rozmiary oszczędności Europejczyków, osiągające najwyższy globalnie poziom ponad 33 bilionów euro. Jedna trzecia tych oszczędności znajduje się na rachunkach bankowych, a około 300 miliardów euro rocznie ląduje na amerykańskim rynku kapitałowym. Na rachunkach europejskich inwestorów znajduje się największa część zagranicznych inwestycji w amerykańskie zadłużenie.

Patrząc na potencjał przemysłowy Europy, warto także zwrócić uwagę na ponad 30 milionów zatrudnionych w europejskim przemyśle przetwórczym w porównaniu z 12 milionami w Stanach Zjednoczonych.

Nowy kontekst geopolityczny przesunął spojrzenie na rolę europejskiej polityki konkurencji. Jej fundamentem do tej pory był argument związany z siłą firm w kształtowaniu ceny. Proponowane obecnie przepisy dotyczące łączenia przedsiębiorstw prowadzą do zwrócenia większej uwagi w decyzjach Komisji Europejskiej na kwestie innowacji, inwestycji, odporności rynku wewnętrznego. Rozszerzone kryteria dopuszczalności łączenia firm powinny prowadzić do powstawania globalnie znaczących



firm europejskich, łatwiejsza stanie się konkurencja z firmami amerykańskimi i chińskimi. Państwa członkowskie powinny poprzeć te zmiany, bo dziś o sukcesie firm decyduje ich skala, dostęp do surowców, odporność, stabilność łańcuchów dostaw.

Nowy budżet wieloletni

Unia ma za sobą historię potęgi regulacyjnej, eksportującej swoje standardy na cały świat, przejmowane przez firmy globalne wchodzące na europejski rynek wewnętrzny. Chyba po raz pierwszy w historii tzw. „efekt Brukseli” nie wystąpił w przypadku AI Act i Markets in Crypto Assets (MICA). Obydwa rozporządzenia nie ustanowiły międzynarodowych benchmarków, w Stanach Zjednoczonych deregulacja stała się bardziej konkurencyjnym podejściem.

W procesie wymyślania się na nowo, Europa, która nie jest jednolitą jurysdykcją, a normatywnym konstruktem, w którym źródłem zmiany jest prawo oraz wspólne decyzje, także zbyt często jednomyślne, wprowadza zmiany do sposobu stanowienia prawa, zarządzania procesami decyzyjnymi, polityki konkurencji i pomocy państwa oraz zakresu europejskich dóbr publicznych. Tym samym pokonuje słabości swojego systemu politycznego. Stopniowo wychodzi z logiki konwergencji na rzecz wykorzystywania przewag konkurencyjnych państw członkowskich. Wybiera różnorodność nie jako źródło fragmentacji, a jako źródło potencjału i siły.

Celem podjętego na wielką skalę upraszczania regulacji jest zminimalizowanie ryzyka jego wdrażania w sposób prowadzący do fragmentacji na poziomie narodowym, wyeliminowanie praktyki tzw. pozłacania, czyli dodawania do prawa w wersji europejskiej interesów narodowych, zapewnienie instytucjonalnych mechanizmów weryfikowania potrzeby regulacji w cyklu ich życia, uzupełnienie podejścia o kryterium konkurencyjności jako celu w stanowieniu prawa.

Przyjęto technologię legislacyjną, znaną w europejskiej historii pod nazwą omnibusa, pojedynczego aktu prawnego, wprowadzającego zmiany do wielu regulacji. Proces rozpoczął się rzeczywiście jako upraszczanie, usuwanie nadmiernych obciążeń administracyjnych dla przedsiębiorstw, stopniowo staje się jednak metodą zarządzania



procesem legislacyjnym, pojawiła się wrażliwość na wzrost konkurencyjności, rekalkulowanie relacji, kwestia weryfikacji sensu aktów prawnych w trakcie ich stosowania, a także elementy deregulacji. Stopniowo proces ten staje się więc narzędziem systemowym i może prowadzić do zmian w sposobie stanowienia prawa.

Trudno jednak przesądzić, czy i jak szybko wysiłek związany z procesem upraszczania przyniesie wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Powinno dojść do jasnego ustalenia definicji, czy chodzi tylko o uproszczenie ram prawnych, czy faktyczną deregulację. Nie ma zgody, czy zmiany powinny dotyczyć wszystkich poziomów prawa, ani pewności, czy sprawnie działa koordynacja całego procesu. Zapewne jest też bardzo ważne, by było klarowne odniesienie do celu głównego tego procesu, jakim jest konkurencyjność europejskiej gospodarki.

Inicjatywa i przygotowanie kolejnych omnibusów jest kompetencją Komisji, która kontroluje harmonogram. Duża grupa państw członkowskich postrzega tę inicjatywę jako zmniejszającą koszty dostosowań, ochronę konkurencyjności przemysłu, ale także oczekiwane spowolnienie procesu należytej staranności. Wydaje się oczywista przyjęta logika zatrzymania zegara, kiedy najpierw ma miejsce uproszczenie i pewność prawna, a następnie wprowadzanie prawa w życie. Parlament Europejski raczej powoli buduje zaufanie do tego procesu, jest podzielony, zachowuje się defensywnie.

Nie jest do końca jasne, jakie będą konsekwencje rozpoczętego procesu dla generalnej zmiany sposobu stanowienia prawa Unii. To jest niezwykle ważny temat, od lat wprowadzany przez środowiska domagające się reformy systemu stanowienia prawa w kierunku m.in. zmniejszenia jego preskryptywności i odchodzenia od restrykcyjnego charakteru aktów prawnych, jednakże ze strony Rady nie widać pozytywnej reakcji. W tej chwili kroki w stronę reformy tego procesu ze strony Komisji są nadal bardzo nieśmiałe. W zasadzie naturalną konsekwencją podjętych działań w obszarze legislacji powinno być przejście do głębokiej reformy sposobu stanowienia prawa i polityczna zgoda na ograniczenie narodowych kompetencji.



Europejskie start-up

W procesie wymyślenia Unii na nowo, jest zapowiedziane w Raporcie Letty, nowe podejście do zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw, zastępujące proces harmonizacji prawa. Proponowane rozporządzenie, EU Inc. ma na celu stworzenie nowej formy prawnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, prawnie uznanej w całej Unii i powstałej na podstawie jednego aktu założycielskiego w jednym państwie członkowskim. W Radzie wymaga większości kwalifikowanej. Dokumenty będą musiały zostać przetłumaczone na inne języki urzędowe tylko wtedy, gdy organy nie będą mogły uzyskać odpowiednich informacji za pośrednictwem istniejących rejestrów i baz danych.

Jednocześnie ułatwione zostaje przyznawanie opcji na akcje, co jest kluczowym elementem przyciągania innowacyjnych talentów do start-upów. Wzmocniono również ochronę przed przejęciami przez firmy o ugruntowanej pozycji, mającymi na celu wyłącznie wyeliminowanie konkurencji uznanej za kłopotliwą („przejęcia zabójcze”) - założyciele będą mogli tworzyć akcje z wielokrotnym prawem głosu w celu zachowania niezbędnych większości.

Rozporządzenie EU Inc. jest inspirowane amerykańskimi strukturami prawnymi dla start-upów. Ten nowy system ma charakter dobrowolny, będzie wdrażany stopniowo, kolejnymi modułami. Wspomniane rozporządzenie, inicjujące powstanie 28-ego reżimu powinno zostać przyjęte do końca 2027 roku. Rozmowy w Radzie już zostały rozpoczęte, przy pozytywnym zaangażowaniu państw członkowskich. Również pozytywnie przebiegały konsultacje z biznesem, nie tylko ze społecznością startupów.

Nowe ramy prawne, zaprojektowane dla startupów, de facto otwarte są dla każdego modelu biznesowego. Nie ma więc zagrożenia dla kontynuowania działalności, gdy firma przestanie spełniać wyjściowe kryteria. Spółka może być założona przez osoby fizyczne i prawne. Mogą to także być transgraniczne grupy firm, podlegające fuzjom i podziałom. Będzie istniał jeden interfejs do rejestracji cyfrowej na poziomie UE. Akcje



będą zdematerializowane, a transfery będą miały charakter cyfrowy. Nie będzie wymagana interwencja pośredników i notariuszy.

Wnioski

Wiele wskazuje na to, że żyjemy w czasach przełomowych dla integrującej się Unii. W takim punkcie historii, powinniśmy jako Polska robić więcej niż zazwyczaj dla lepszej i bezpieczniejszej Europy. To także czas na bardzo poważne, strategiczne myślenie o naszej roli w Unii i Unii w Polsce. Powinniśmy być w centrum politycznym Europy. A w kraju rozmawiać z ludźmi o powadze czasu.

Jesteśmy coraz zamożniejsi, mądrzejsi i doświadczeni. Musimy w naszym własnym interesie, pragmatycznie i bez patosu, brać większą odpowiedzialność za Europę, wtedy będziemy bezpieczniejsi. Polska w Unii to nasze dziejowe osiągnięcie i skok cywilizacyjny. A tym, którzy wątpią powinniśmy od czasu do czasu zadawać proste pytanie o tym, co by było, gdybyśmy w Unii nie byli. Politykom u władzy powinniśmy także zadawać inne pytanie.

Dlaczego, jako obywatele, jesteśmy pozbawiani informacji o przyczynach zaniechania przygotowań do członkostwa w strefie euro? Instytucjonalnie, politycznie i ekonomicznie nie jesteśmy pełnym członkiem Unii. Euro nie jest nagrodą dla bogatych, rozwiniętych, pięknych. To ważny mechanizm rozwojowy. Daje wpływ na politykę Unii. Zmniejsza ryzyko rynkowe, w tym ryzyko kursowe. Nie jest tajemnicą, że nasza waluta nie znajduje się w koszyku walut bardzo stabilnych. Nie mamy wpływu na zmiany kursu, zależy od relacji euro i dolara. Będąc w euro bylibyśmy pod wieloma względami bardziej odporni na zewnętrzne zagrożenia i bezpieczni.

Nowa Europa

Europa wymyśla się na nowo. Ucieczki do przeszłości nie ma. Ciągłe jednak na poziomie narodowym są u władzy politycy odrębni, szukający innych niż demokracja wartości i sojuszy, składający wyborcom fałszywe obietnice oparte na nacjonalistycznych instynktach i graniu lękami. Częścią planu Unii jest uczynienie z walki o demokrację



europejskiego dobra publicznego. Jego cechą jest połączenie działań na poziomie europejskim i państw członkowskich poprzez inicjatywy Demokratycznej Tarczy i Centrum Odporności.

Szansą dla Europy jest wykorzystanie siły różnorodności. Różnorodność staje się słabością, jeśli oznacza lub prowadzi do fragmentacji. Może okazać się siłą, jeśli wykorzystamy odmiennosc i różnorodność koordynując przewagi komparatywne państw członkowskich i europejskich przedsiębiorstw, wykorzystując ich synergię i łącząc je w siłę Europy. Nasuwa się porównanie z procesami ekspansji firm w konsekwencji ich łączenia lub fuzji lub przyspieszenia rozwoju potencjału obronnego przez połączenie przewag konkurencyjnych państw członkowskich w zakresie zdolności wywiadowczych, siły militarnej, potencjału ekonomicznego i technologii.

Takie podejście do wykorzystania różnorodności, kiedy celem jest wykorzystanie przewag komparatywnych wszystkich państw i przedsiębiorstw, wymaga wizji strategicznej, ale także woli i energii politycznej. Bezspornie warunkiem jest dzielenie wizji i wartości, wzajemne zaufanie, skuteczne budowanie jedności i współdziałanie w ramach kompetencji europejskich i narodowych.

Prof. dr Danuta Hübner



CENTRUM STOSUNKÓW MIĘDZYNARODOWYCH

CSM jest niezależnym, pozarządowym ośrodkiem analitycznym zajmującym się polską polityką zagraniczną i najważniejszymi i problemami polityki międzynarodowej.

Fundacja została zarejestrowana w 1996 r. CSM prowadzi działalność badawczą i edukacyjną, wydaje publikacje, organizuje konferencje i spotkania, uczestniczy w międzynarodowych projektach we współpracy z podobnymi instytucjami w wielu krajach. Tworzy forum debaty i wymiany idei w sprawach polityki zagranicznej, relacji między państwami oraz wyzwań globalnego świata.

Działalność CSM jest adresowana przede wszystkim do samorządowców i przedsiębiorców, a także administracji centralnej, polityków, dyplomatów, politologów i mediów.

Od 2009 r. CSM jest uznawany za jeden z najlepszych think tanków Europy Środkowo-Wschodniej w badaniu „The Leading Public Policy Research Organizations In The World” przeprowadzonym przez Uniwersytet Pensylwanii.

Centrum Stosunków Międzynarodowych | ul. Ogrody 24, 03-994 Warszawa | +48 608 593 632



www.twitter.com/CIR_CSM



www.facebook.com/CIR.CSM



CENTRUM
STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH