Oman Vision 2040: Od renty surowcowej do państwa zdolności adaptacyjnych

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje transformację gospodarczą Omanu w ramach strategii Vision 2040, która zakłada odejście od zależności od węglowodorów na rzecz niskoemisyjnej gospodarki wodorowej. Kluczowym elementem jest dążenie do neutralności klimatycznej Net Zero 2050 oraz wykorzystanie istniejącego DNA przemysłowego sektora naftowego do budowy nowej infrastruktury energetycznej. Autor podkreśla przejście od geologicznej przewagi komparatywnej (zasoby podziemne) ku przewadze instytucjonalno-technologicznej, gdzie słońce i wiatr stają się paliwem dla rozwoju. Inwestycje w zielony wodór, realizowane m.in. przez Hydrom, mają nie tylko zdywersyfikować eksport energii, ale przede wszystkim zbudować odporny ekosystem gospodarczy, w którym zrównoważony rozwój i bezpieczeństwo zasobów wodnych stanowią warunek brzegowy sukcesu państwa.

The article analyzes Oman's economic transformation under the Vision 2040 strategy, which assumes a shift away from hydrocarbon dependence toward a low-emission hydrogen economy. A key element is the pursuit of Net Zero 2050 climate neutrality and the utilization of the oil sector's existing industrial DNA to build new energy infrastructure. The author emphasizes the transition from geological comparative advantage (underground resources) toward institutional-technological advantage, where sun and wind become the fuel for development. Investments in green hydrogen, implemented by entities such as Hydrom, are intended not only to diversify energy exports but, above all, to build a resilient economic ecosystem in which sustainable development and water resource security constitute a boundary condition for the state's success.

Artykuł analizuje Oman Vision 2040 nie jako prosty plan dywersyfikacji gospodarczej, lecz jako fundamentalną próbę przeprogramowania modelu państwa rentierskiego. Autor stawia tezę, że kluczowym celem strategii nie jest jedynie zastąpienie ropy

zielonym wodorem czy inwestycje w infrastrukturę, ale transformacja struktur państwowych w „organizację uczącą się”. W tym ujęciu kapitał surowcowy ma służyć jako paliwo do budowy trwałych instytucji, kompetencji ludzkich i systemowej elastyczności. Tekst dowodzi, że prawdziwy sukces Omanu nie będzie mierzony liczbą nowych fabryk czy pozycją w rankingach, lecz zdolnością państwa do konwersji renty naftowej w autonomiczną produktywność i suwerenność kompetencyjną. To przejście od przewagi geologicznej (zasobów pod ziemią) do przewagi instytucjonalnej (zdolności adaptacyjnych ponad ziemią), gdzie najważniejszym aktywem staje się umiejętność ciągłego generowania nowych przewag konkurencyjnych w świecie dynamicznych zmian technologicznych.

SŁOWA KLUCZOWE

Oman Vision 2040 | zielony wodór | renta surowcowa | zdolność adaptacyjna | Net Zero 2050 | przewaga komparatywna | In-Country Value | gospodarka postrentierska | elektroliza wody | bezpieczeństwo wodne | kapitał ludzki | governance | łańcuch wartości | transformacja energetyczna | państwo uczące się

Zielony wodór jako przejście od zasobów geologicznych do instytucjonalnych

Zielony wodór, woda i pustynia. Czy Oman może eksportować energię przyszłości? Każda strategia rozwoju ma granicę, której nie da się przesunąć rozporządzeniem – jest nią fizyka. Państwo może zmienić prawo, podatki, system edukacji czy organizację administracji; może wybudować port, kolej, fabrykę lub cyfrową platformę. Nie może jednak zadekretować niższej temperatury, większej ilości wody ani nieskończonej zdolności ekosystemu do absorbowania skutków działalności człowieka.

Dla Omanu ma to znaczenie szczególne. Vision 2040 prowadzi kraj ku gospodarce bardziej uprzemysłowionej, zurbanizowanej i technologicznej, zintegrowanej z globalnymi łańcuchami wartości. Każdy z tych procesów zużywa energię, wymaga infrastruktury, generuje zapotrzebowanie na wodę i zmienia przestrzeń, zwiększając presję na środowisko. Dlatego zrównoważony rozwój nie może być jedynie dodatkiem do omańskiej transformacji – musi być jej warunkiem brzegowym.

Oficjalna Vision 2040 definiuje ten filar jako budowę efektywnych, odpornych i zrównoważonych ekosystemów, które chronią środowisko oraz zapewniają trwałość zasobów naturalnych wspierających gospodarkę. Cele te obejmują zarówno równoważenie wymagań środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, jak i rozwój odnawialnych źródeł energii oraz racjonalizację konsumpcji w celu zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego. To istotne sformułowanie: Oman nie traktuje środowiska wyłącznie jako obszaru ochrony przyrody, lecz jako składnik bezpieczeństwa gospodarczego.

Omańska transformacja energetyczna zawiera w sobie paradoks niemal doskonały. Państwo, którego współczesna pozycja została zbudowana w ogromnym stopniu na węglowodorach, chce wykorzystać kapitał, infrastrukturę i kompetencje zgromadzone w tej epoce, by zająć miejsce w gospodarce niskoemisyjnej. Nie jest to odwrót od własnej historii, lecz próba jej rekombinacji.

Inżynier pracujący przy ropie i gazie posiada wiedzę o procesach przemysłowych. Operator energetyczny ma doświadczenie w wielkoskalowej infrastrukturze, porty znają logistykę surowców, a państwo potrafi zarządzać dużymi koncesjami. System finansowy z kolei rozumie projekty kapitałochłonne. Wszystkie te kompetencje mogą zostać wykorzystane przy budowie gospodarki wodorowej. Oman nie zaczyna więc od pustej kartki, lecz od przemysłowego DNA sektora naftowego.

Pytanie brzmi: czy potrafi zmienić jego zastosowanie? Net Zero 2050 to przejście od deklaracji do infrastruktury wykonawczej. Oman oficjalnie dąży do osiągnięcia neutralności emisyjnej netto do 2050 roku. Ministerstwo Energii i Minerałów przedstawia ten cel jako część krajowej strategii transformacji, a w maju 2026 roku ogłosiło aktualizację strategii Net Zero oraz ram regulacyjnych rynku węglowego. Ta aktualizacja jest kluczowa, gdyż neutralność klimatyczna zbyt często istnieje jedynie jako data w kalendarzu.

Rok 2050 brzmi wystarczająco odlegle, by niemal każdy rząd mógł zadeklarować ambitny cel bez ponoszenia pełnego kosztu politycznego dzisiaj. Prawdziwa strategia zaczyna się jednak w momencie pojawienia się mechanizmu wykonawczego: kto odpowiada za realizację? Jak mierzone są emisje i które sektory redukują je w pierwszej kolejności? Jak finansowana jest modernizacja, jak traktowane są emisje trudne do wyeliminowania i jak właściwie działa rynek węglowy?

W 2026 roku Oman rozwija już nie tylko deklarację Net Zero, lecz także Oman Net Zero Centre oraz konkretne programy efektywności energetycznej, obejmujące m.in. budynki administracji publicznej. To przesuwa politykę z poziomu wizji na poziom instytucji – a właśnie tam, jak pokazuje historia Vision 2040, rozstrzyga się jej wiarygodność.

Najbardziej spektakularnym elementem tej transformacji jest zielony wodór. Projekty związane z Hydromem, początkowo szacowane na około 49 miliardów dolarów, zyskały na skali. Według danych Ministerstwa Energii i Minerałów z maja 2025 roku, dziewięć wielkoskalowych projektów w gubernatorstwach Al Wusta i Dhofar reprezentuje już ponad 50 miliardów dolarów oczekiwanych zobowiązań inwestycyjnych, blisko 35 GW mocy odnawialnej oraz około 1,5 miliona ton rocznej zdolności produkcji zielonego wodoru planowanej na 2030 rok. Liczby są ogromne, ale ciekawsza jest logika.

W klasycznej gospodarce naftowej przewaga Omanu wynikała z zasobu pod ziemią. W gospodarce wodorowej ma ona wynikać z słońca, wiatru, powierzchni, lokalizacji, infrastruktury portowej, kapitału oraz zdolności organizacyjnej państwa. To przejście od geologicznej przewagi komparatywnej do przewagi infrastrukturalno-technologicznej. Ropa istnieje albo nie; zielony wodór trzeba wyprodukować. Oznacza to, że jego przewaga jest w mniejszym stopniu dana przez naturę, a w większym wytwarzana przez instytucje.

W debacie publicznej zielony wodór bywa przedstawiany jako nowe źródło energii, podczas gdy technicznie jest on jedynie nośnikiem. Musi zostać wyprodukowany, najczęściej poprzez elektrolizę wody zasilaną energią z OZE. To kluczowe rozróżnienie.

Zielony wodór ma sens klimatyczny tylko wtedy, gdy energia użyta do jego produkcji jest rzeczywiście niskoemisyjna. Strategia wodorowa jest więc w istocie strategią ogromnej rozbudowy energetyki odnawialnej. Ministerstwo Energii i Minerałów wprost łączy politykę wodoru z rozwojem OZE, traktując go jako element drogi do Net Zero 2050. To wyjaśnia skalę planowanych projektów solarnych i wiatrowych liczonych w dziesiątkach gigawatów. Wodór jest końcem procesu. Początkiem jest elektron.

Od eksportu surowca do budowy łańcucha wartości

Dlaczego Oman? Na pierwszy rzut oka produkcja zielonego wodoru na pustynnym Półwyspie Arabskim ma mocne uzasadnienie. Kraj dysponuje doskonałymi warunkami dla energetyki słonecznej i wiatrowej, posiada ogromną przestrzeń oraz doświadczenie w sektorze energetycznym. Dostęp do morza i porty umożliwiające eksport produktów energetycznych, a także bliskość kluczowych szlaków żeglugowych, stanowią istotne atuty. Do tego dochodzi instytucjonalna biegłość w obsłudze międzynarodowego kapitału infrastrukturalnego.

Ministerstwo rozwija obecnie jednolite ramy koncesyjne dla odnawialnych źródeł energii i wodoru, wiążąc je bezpośrednio z Vision 2040. Wszystko to buduje potencjalną przewagę, jednak potencjał nie jest jeszcze przewagą rynkową – zielony wodór musi przede wszystkim konkurować ceną.

Najtrudniejsza cząsteczka gospodarki Wodór ma jedną irytującą cechę: jest trudny. Trudno go magazynować i transportować ze względu na niską gęstość objętościową energii. Wymaga sprężania, skraplania lub przekształcania w inne nośniki, na przykład amoniak, a każdy taki etap pochłania energię i generuje koszty. Dlatego największym przeciwnikiem gospodarki wodorowej nie musi być polityka. Może nim być termodynamika.

Nie oznacza to, że zielony wodór nie ma przyszłości, lecz wskazuje, iż jego najbardziej racjonalne zastosowania leżą tam, gdzie bezpośrednia elektryfikacja jest utrudniona: w przemyśle ciężkim, produkcji stali, chemii, nawozach czy wybranych obszarach transportu i magazynowania energii. Wodór może być więc niezwykle ważny, ale nie musi stać się uniwersalnym paliwem przyszłości. To kluczowa lekcja dla Omanu – państwo powinno uważać, aby polityczny entuzjazm nie wyprzedził ekonomii końcowego popytu.

Od eksportu wodoru do eksportu produktów Najciekawsza możliwość pojawia się wtedy, gdy Oman nie ograniczy się do eksportowania samej cząsteczki. Zamiast tego może wykorzystać tanią zieloną energię i wodór do produkcji dóbr o wyższej wartości dodanej: zielonego amoniaku, niskoemisyjnych metali, produktów chemicznych, paliw syntetycznych czy materiałów przemysłowych. W ten sposób kraj przesuwa się o kolejny szczebel w łańcuchu wartości.

Jest to powtórzenie problemu znanego z ery ropy: eksport surowca jest mniej rentowny niż eksport produktu, który zawiera w sobie wiedzę, energię, przemysł i usługi. Dlatego najbardziej ambitna wersja omańskiej strategii nie powinna brzmieć: „będziemy eksportować zielony wodór", lecz raczej: „wykorzystamy tanią zieloną energię do przyciągania przemysłu, który w innych miejscach będzie zbyt drogi lub zbyt emisyjny". To znacznie większa ambicja.

Lokalna wartość powraca W tym miejscu powraca kwestia In-Country Value. Jeżeli projekty wodorowe zostaną zrealizowane głównie przez zagraniczne konsorcja, przy użyciu importowanych elektrolizerów, turbin i systemów sterowania oraz zewnętrznych specjalistów, Oman może stać się ważnym producentem energii, ale znacząca część wartości technologicznej pozostanie poza krajem. Jeśli jednak wielkie inwestycje posłużą do budowy lokalnych łańcuchów dostaw, szkolenia kadr w ramach projektów Ejaad oraz rozwoju rodzimej produkcji komponentów i usług inżynieryjnych, efekt będzie zupełnie inny.

Znów wracamy do fundamentalnego pytania: co właściwie pozostaje po inwestycji?

Wodór jako test systemowy i wyzwanie zasobowe

Hydrom nie jest zatem jedynie polityką energetyczną, lecz testem dla całej architektury Vision 2040. OAAAQA ma kształcić kadry, NQF rozpoznawać kompetencje, a Ejaad łączyć przemysł z nauką. ICV ma rozwijać lokalnych dostawców, Invest in Oman przyciągać kapitał, zaś Duqm i Dhofar tworzyć zaplecze przemysłowe. Wielki projekt wodorowy ma spiąć te elementy w rzeczywisty ekosystem gospodarczy. Jeśli to się uda, będziemy mogli mówić o prawdziwej transformacji. W przeciwnym razie Oman po prostu zastąpi eksport jednej cząsteczki eksportem drugiej.

Wytwarzanie wodoru drogą elektrolizy wymaga wody, co w kraju tak suchym rodzi fundamentalne pytanie: czy zielona gospodarka nie wejdzie w konflikt o zasoby z ludźmi, rolnictwem i ekosystemem? Pytania tego należy stawiać bez histerii, ale z pełną powagą. Choć wielkoskalowa produkcja może opierać się na wodzie odsalanej – a Oman ma w tym doświadczenie – proces ten sam w sobie wymaga energii i infrastruktury. Tworzy się zatem łańcuch zależności: energia odnawialna zasila odsalanie, woda zasila elektrolizer, a ten produkuje wodór, który następnie jest magazynowany, przetwarzany lub eksportowany. Każdy z tych etapów ma swoją sprawność, koszt i wpływ na środowisko. Dlatego ocena gospodarki wodorowej wyłącznie przez pryzmat ceny energii elektrycznej byłaby metodologicznie uboga; konieczna jest analiza całego systemu.

Bezpieczeństwo wodne, obok żywnościowego, stanowi strategiczny filar Vision 2040, co przejawia się w inwestycjach w ochronę zasobów, rolnictwo precyzyjne oraz akwakulturę. To trafne połączenie, gdyż żywność jest w dużym stopniu wodą przekształconą przez rolnictwo w kalorie. W konsekwencji polityka żywnościowa państwa suchego jest jednocześnie jego polityką wodną. Należy przy tym pamiętać, że produkcja lokalna nie zawsze gwarantuje większe bezpieczeństwo. Jeśli dana uprawa pochłania ogromne ilości deficytowej wody, import żywności może okazać się bardziej racjonalny ekonomicznie i środowiskowo – w praktyce kraj importuje wtedy „wirtualną wodę" zawartą w produkcie. Strategiczna autonomia nie polega więc na dążeniu do pełnej samowystarczalności, lecz na rozpoznaniu, gdzie zależność jest akceptowalna, a gdzie staje się ryzykiem.

W tym miejscu cyfryzacja ponownie spotyka się z ekologią. Rolnictwo precyzyjne – wykorzystujące sensory, dane pogodowe, teledetekcję i analitykę – pozwala drastycznie ograniczyć zużycie wody, nawozów i energii. W kraju o tak ograniczonych zasobach każda poprawa produktywności wody ma znaczenie strategiczne. O ile w klasycznym rolnictwie kluczowe jest pytanie o plon z hektara, o tyle w warunkach niedoboru należy pytać: ile plonu uzyskano z metra sześciennego wody? To

fundamentalna zmiana myślenia o wydajności. Hektar nie musi być zasobem ograniczającym. Może nim być kropla.

Podobną logikę widać w rozwoju akwakultury. Oman, dysponując długą linią brzegową i morskimi tradycjami, może definiować bezpieczeństwo żywnościowe szerzej niż tylko przez produkcję lądową. Jednak i tutaj sukces zależy od jakości regulacji. Intensywna akwakultura może zwiększyć podaż żywności, ale bez odpowiedniego nadzoru grozi presją ekologiczną, chorobami i zaburzeniem lokalnych ekosystemów.

Ekologia jako element przewagi konkurencyjnej i pułapka dwóch epok

Nie istnieje więc „zielony" sektor z definicji. Każda działalność gospodarcza generuje koszty zewnętrzne; różnica polega jedynie na tym, czy państwo potrafi je dostrzec. Przykładem jest inicjatywa posadzenia 10 milionów drzew – symbol i technika zarazem. Program ten funkcjonuje jako narodowa inicjatywa Environment Authority, uruchomiona w styczniu 2020 roku we współpracy z Petroleum Development Oman oraz partnerami publicznymi, prywatnymi i społecznymi. Ma on na celu przede wszystkim przeciwdziałanie pustynnieniu, hamowanie degradacji gruntów oraz ochronę rodzimych roślin.

Skala „10 milionów" działa na wyobraźnię, jednak liczba ta nie może stać się celem samym w sobie. Drzewo posadzone to nie to samo, co drzewo przeżywające. W suchym klimacie kluczowe pytania dotyczą doboru rodzimych gatunków, dostępności wody, przeżywalności sadzonek, lokalizacji i długoterminowej opieki. Innymi słowy: nie liczy się wyłącznie ceremonia sadzenia, lecz ekosystem po dziesięciu latach. Environment Authority prowadzi program jako przedsięwzięcie wieloletnie, aktualizując dane nawet w 2026 roku. Jest to istotne, gdyż pozwala uniknąć typowej pułapki kampanii środowiskowych, gdzie sukces mierzy się liczbą rozdanych sadzonek, a nie realnym rezultatem biologicznym.

Ochrona środowiska jako przewaga konkurencyjna Analiza źródłowa traktuje poprawę wskaźników środowiskowych Omanu jako element wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej. To rozumowanie jest interesujące, choć wymaga ostrożności. ESG i dekarbonizacja realnie zmieniają decyzje biznesowe. Globalne przedsiębiorstwa analizują dziś nie tylko koszty pracy i energii, ale także ślad węglowy produkcji, dostęp do odnawialnych źródeł energii, wymogi raportowe oraz ryzyka regulacyjne. Jeśli Oman zaoferuje tanią energię odnawialną, zielony wodór, sprawną logistykę i przewidywalne prawo, ekologia może stać się elementem jego przewagi przemysłowej.

Taka perspektywa odwraca klasyczne myślenie. Dawniej regulacje środowiskowe postrzegano jako obciążenie dla konkurencyjności; w gospodarce dekarbonizującej się mogą one stać się jej fundamentem. Zakład zasilany niskoemisyjną energią uzyska dostęp do rynków, które konkurent wysokoemisyjny będzie stopniowo tracił.

Net Zero nie może oznaczać eksportu emisji Tu pojawia się jednak istotna pułapka księgowa. Państwo może redukować emisje na własnym terytorium, jednocześnie importując produkty, których wytwarzanie generuje wysokie emisje w innych miejscach. Może również eksportować paliwa kopalne, których spalanie zostanie statystycznie przypisane innemu krajowi. W krajowym bilansie wszystko będzie wyglądać poprawnie, ale atmosfera nie prowadzi księgowości według granic państwowych. Dlatego neutralność klimatyczna jest problemem jednocześnie lokalnym i globalnym.

Dla Omanu ma to szczególne znaczenie, gdyż transformacja energetyczna nie oznacza natychmiastowego końca sektora węglowodorowego. Ministerstwo traktuje zielony wodór jako element stopniowej ewolucji systemu, a nie nagłego jego wyłączenia. Podejście to jest gospodarczo uzasadnione, ale oznacza, że przez długi okres Oman będzie żył jednocześnie w dwóch epokach energetycznych.

Dwie gospodarki naraz Może to być największe wyzwanie strategiczne. Stara gospodarka nadal finansuje państwo, nowa wymaga gigantycznych inwestycji. Stara posiada rynek, nowa dopiero go buduje. Stara zatrudnia kompetentne kadry, nowa musi je częściowo przejąć. Stara infrastruktura jest zamortyzowana i sprawdzona; nowa jest kapitałochłonna i obarczona ryzykiem technologicznym. Państwo nie może zatem po prostu wybrać zielonej przyszłości, porzucając węglowodorową teraźniejszość – musi zarządzać okresem ich współistnienia. To przypomina budowę nowego mostu, podczas gdy cały ruch nadal odbywa się po starym. Nie można zamknąć starego, zanim nowy nie jest gotowy. Ale jeśli zbyt długo będzie się naprawiać stary, budowa nowego nigdy się nie skończy.

Zdolność adaptacyjna i kapitał ludzki jako fundamenty państwa

Hydrom jako test państwa rozwojowego. Rozwój zielonego wodoru jest być może najczystszym eksperymentem całego Vision 2040. Wymaga on bowiem jednoczesnej koordynacji wielu obszarów: planowania przestrzennego, wielkich inwestycji, regulacji, napływu zagranicznego kapitału, budowy portów i rozwoju energii odnawialnej. Dochodzi do tego kwestia dostępu do

wody, badań, kwalifikacji kadr, wsparcia lokalnych dostawców, ochrony środowiska, dyplomacji gospodarczej oraz długoterminowej pewności politycznej. Projektu tego nie da się zamknąć w ramach jednego ministerstwa; jest on projektem państwa jako systemu. Jeśli Oman zdoła skoordynować te wszystkie elementy, Hydrom stanie się dowodem nie tylko na jego potencjał energetyczny, lecz przede wszystkim instytucjonalny. W przeciwnym razie skala ogłoszonych inwestycji może okazać się większa niż realna wartość stworzona lokalnie.

Na końcu tego rozdziału można dojść do wniosku pozornie paradoksalnego: najważniejszym zasobem Omanu nie jest ropa, a nie będzie nim również wodór. Kluczowym zasobem jest zdolność państwa do zmiany sposobu wykorzystywania posiadanych środków. Ropa może się skończyć, cena wodoru może spaść, a technologia elektrolizerów zostać zastąpiona przez bardziej efektywne rozwiązania. Rynki bywają zmienne. Państwo, które uzależnia swoją przyszłość od jednego surowca, zawsze pozostaje zakładnikiem surowca. Natomiast państwo posiadające instytucje zdolne do uczenia się potrafi zmieniać specjalizację. To właśnie jest najgłębszy sens gospodarki wiedzy. Nie chodzi o to, by wiedzieć wszystko, lecz by potrafić nauczyć się kolejnych rzeczy szybciej niż konkurencja. Wtedy Oman Vision 2040 przestaje być jedynie strategią „po ropie", a staje się próbą stworzenia państwa, które nie potrzebuje jednej odpowiedzi na pytanie o źródło swojego dobrobytu.

Nawet najdoskonalsza gospodarka nie istnieje jednak wyłącznie dla wskaźników, eksportu i inwestorów. Istnieje dla ludzi. Dlatego po analizie edukacji, przedsiębiorczości, technologii czy środowiska należy wrócić do pierwszego filaru Vision 2040 i zadać najbardziej podstawowe pytanie: co z tej transformacji otrzymuje człowiek?

Czy żyje dłużej? Czy jest zdrowszy? Czy czuje się bezpieczniej? Czy państwo chroni go przed ryzykiem choroby, starości i wykluczenia? Czy modernizacja wzmacnia wspólnotę, czy jedynie produktywność? Zdrowie, bezpieczeństwo i godność – po co właściwie państwu rozwój? Najłatwiej zmierzyć rozwój tam, gdzie stoją żurawie. Nowy port jest widoczny. Linia kolejowa jest widoczna. Fabryka, elektrownia, kampus uniwersytecki, centrum danych czy dzielnica biznesowa mają konkretną formę, adres i koszt inwestycyjny.

Znacznie trudniej dostrzec rozwój polegający na tym, że człowiek nie zachorował lub że chorobę wykryto wcześniej. Że matka urodziła bezpiecznie, a osoba z niepełnosprawnością może funkcjonować samodzielniej. Że rodzina nie zostaje ekonomicznie zniszczona przez utratę dochodu, starość nie oznacza automatycznego uzależnienia od bliskich, a obywatel nie musi wybierać między leczeniem a bezpieczeństwem materialnym. A przecież właśnie takie rezultaty mogą być najważniejszym produktem sprawnego państwa. Dlatego w Oman Vision 2040 edukacja i zdrowie umieszczono we wspólnym filarze „People and Society". Raport podkreśla, że nie są one traktowane

jedynie jako usługi społeczne, lecz jako fundament wydajności ekonomicznej kraju. To rozumowanie jest kluczowe: zdrowy człowiek nie jest tylko beneficjentem wzrostu, ale jego współtwórcą.

Zdrowie jako kapitał, nie wyłącznie wydatek. Budżet ochrony zdrowia łatwo odczytać jako koszt. Szpital, leki, lekarze i profilaktyka generują wydatki. Jednak brak zdrowia również ma swoją cenę: absencje w pracy, spadek produktywności czy przedwczesne odejście z rynku pracy. Dochodzi do tego opieka świadczona przez członków rodziny, koszt późnego leczenia chorób możliwych do zapobieżenia oraz utrata kompetencji osób, w których edukację państwo inwestowało przez lata. Zdrowie jest zatem jednym z najbardziej niedocenionych aktywów kapitałowych gospodarki. Człowiek może posiadać najwyższe kwalifikacje, lecz jeśli nie jest zdolny ich wykorzystać, kapitał ludzki pozostaje jedynie potencjalny.

Vision 2040 stawia więc cel nie tylko wydłużania życia, ale przede wszystkim wydłużania życia w zdrowiu. Raport wskazuje ambicję osiągnięcia około 70 lat zdrowego życia do 2040 roku (wobec 64,7 roku w 2022). Różnica między długością życia a długością życia w zdrowiu jest kluczowa. Dzięki medycynie można żyć dłużej, jednocześnie przez lata zmagając się z chorobami przewlekłymi. Dla człowieka oznacza to niższą jakość życia, dla systemu zdrowia – rosnące koszty, a dla gospodarki – mniejszą aktywność. Dlatego prawdziwym sukcesem nowoczesnej polityki zdrowotnej nie jest samo przedłużanie życia, lecz odsuwanie choroby.

Ekosystemy medyczne jako dowód dojrzałości instytucjonalnej

University Medical City: od szpitala do systemu. Kluczowym elementem przebudowy omańskiej ochrony zdrowia jest University Medical City. Zgodnie z raportem, powołanie tej struktury wiąże się z Dekretem Królewskim 2024/11, decentralizacją zarządzania oraz rozwojem opieki wysokospecjalistycznej, w tym transplantologii. Istotna jest tutaj sama koncepcja miasta medycznego. Nowoczesna medycyna przestała być jedynie zbiorem oddziałów szpitalnych; stała się systemem integrującym leczenie, badania, edukację, diagnostykę, dane, farmację i innowacje. Gdy te obszary pozostają odseparowane instytucjonalnie, transfer wiedzy jest powolny. Jeśli jednak tworzą jeden ekosystem, pacjent staje się beneficjentem badań, student uczy się na realnych problemach klinicznych, a naukowiec zyskuje bezpośredni dostęp do praktyki medycznej.

To medyczny odpowiednik Ejaad. Podobnie jak w przemyśle problem fabryczny trafiał do badacza, tak w medycynie problem pacjenta może trafić bezpośrednio do laboratorium.

Transplantologia jako miernik dojrzałości systemu. Raport przywołuje 311 przeszczepów nerek wykonanych w Sultan Qaboos University Hospital. Osiągnięcie to ma znaczenie znacznie szersze niż sama liczba zabiegów. Transplantologia jest bowiem dziedziną, której nie da się zbudować poprzez zakup pojedynczego urządzenia. Wymaga ona synergii diagnostyki, chirurgii, intensywnej terapii, immunologii, laboratoriów i banków danych, a także sprawnej logistyki, koordynacji, farmakoterapii oraz długoterminowej opieki pooperacyjnej. Dochodzi do tego kwestia regulacji prawnych, etycznych i zaufania społecznego do systemu donacji.

Sukces transplantologii jest zatem testem zdolności koordynacyjnej całej ochrony zdrowia. Tak jak wielki projekt wodorowy sprawdza państwo przemysłowe, tak transplantologia sprawdza państwo medyczne.

Największy sukces medycyny bywa niewidzialny. Doskonale obrazuje to eliminacja transmisji HIV i kiły z matki na dziecko. 28 września 2022 roku WHO certyfikowała Oman jako pierwszy kraj w regionie Wschodniego Morza Śródziemnego, który osiągnął ten cel. Nie był to efekt jednej, spektakularnej technologii.

Według WHO droga Omanu rozpoczęła się dekady wcześniej od rozwoju narodowego programu przeciwdziałania HIV, a następnie objęła profilaktykę, diagnostykę, opiekę antenatalną, leczenie i system monitorowania. Co istotne, sukces nie zakończył się na samej certyfikacji. Raport WHO za lata 2024-2025 potwierdza, że Oman utrzymał status eliminacji transmisji HIV i kiły z matki na dziecko.

Zdrowie i ochrona socjalna jako systemy zarządzania ryzykiem

To znakomity przykład różnicy pomiędzy kampanią a instytucją. Kampanię można wygrać raz; instytucja musi wygrywać każdego roku.

Profilaktyka jest politycznie niewdzięczna i właśnie dlatego stanowi jeden z najtrudniejszych obszarów polityki publicznej. Jeśli działa, nic się nie wydarza. Nie ma ceremonii z okazji zawału serca, który nie nastąpił. Nie przecina się wstęgi przed nowotworem wykrytym trzy lata wcześniej. Nie fotografuje się dziecka, które dzięki szczepieniu nigdy nie zachorowało. Polityka profilaktyczna produkuje brak zdarzeń. A brak zdarzeń bardzo trudno sprzedać politycznie. Dlatego systemy zdrowotne mają naturalną skłonność do finansowania tego, co widoczne: szpitali, urządzeń i operacji.

Vision 2040 ma szansę wyjść poza tę logikę, o ile rozwój cyfryzacji i analiza danych zdrowotnych zostaną wykorzystane do wcześniejszego rozpoznawania ryzyka. Wtedy Shifa i inne narzędzia cyfrowe mogą stać się czymś więcej niż tylko aplikacją – mogą stworzyć infrastrukturę ciągłości opieki.

Cyfrowe zdrowie: pacjent jako ciąg informacji W tradycyjnym systemie pacjent często sam przenosi swoją historię między lekarzami. Po raz kolejny opowiada, co mu dolega, przynosi wyniki i stara się przypomnieć nazwy leków. Każda instytucja widzi jedynie fragment człowieka.

Cyfrowy system zdrowia może to zmienić, tworząc spójną całość: historię chorób, wyniki badań, leki, szczepienia, rozpoznania, hospitalizacje i informacje o ryzyku. To zmienia medycynę z systemu epizodów w system procesu. Jednak dane nie są automatycznie dobrem; informacje zdrowotne należą do najbardziej wrażliwych danych o człowieku. Dlatego cyfryzacja wymaga rygorystycznych standardów bezpieczeństwa, dostępu i odpowiedzialności. Im bardziej kompletny rekord pacjenta, tym jest użyteczniejszy dla lekarza, ale i bardziej niebezpieczny w przypadku nadużycia. Sprawność i prywatność muszą więc rosnąć równolegle.

Zdrowie nie zaczyna się w szpitalu Najgłębsza zmiana paradygmatu następuje wtedy, gdy polityka zdrowotna przestaje utożsamiać zdrowie wyłącznie z medycyną. Na stan człowieka wpływa edukacja, dochód, mieszkanie, środowisko, transport, warunki pracy, żywność, aktywność fizyczna, jakość powietrza, woda oraz bezpieczeństwo ekonomiczne. Dlatego filary Vision 2040 nie są odrębne. Zielona polityka, transport, prawo pracy, edukacja i polityka społeczna – wszystkie one bezpośrednio wpływają na zdrowie. Jeżeli państwo dostrzega pacjenta dopiero przy wejściu do szpitala, widzi problem zbyt późno.

Ochrona socjalna: odporność człowieka Tu dochodzimy do drugiej części omańskiego kontraktu społecznego. Człowiek może być zdrowy, wykształcony i produktywny, a mimo to znaleźć się w sytuacji, której nie kontroluje: starość, niepełnosprawność, śmierć żywiciela rodziny, utrata dochodu, choroba czy macierzyństwo. Ryzyka te są w dużej mierze przewidywalne na poziomie społecznym, choć trudne do przewidzenia dla konkretnej jednostki. Na tym opiera się ekonomiczny sens ubezpieczenia społecznego – wiemy, że część społeczeństwa poniesie dany koszt, choć nie wiemy dokładnie kto.

Oman przeprowadził w tym obszarze głęboką konsolidację instytucjonalną. Social Protection Fund jest obecnie oficjalnym organem odpowiedzialnym za programy ochrony socjalnej; fundusz posiada niezależność administracyjną i finansową, a został powołany na podstawie Dekretu Królewskiego 33/2021. Ramy nowego systemu określa Social Protection Law (Dekret Królewski 52/2023) wraz z

przepisami wykonawczymi. Nie jest to drobna korekta świadczeń, lecz przebudowa infrastruktury bezpieczeństwa społecznego.

Od pomocy biednym do zarządzania ryzykiem społecznym Nowoczesna ochrona socjalna nie powinna być utożsamiana wyłącznie z pomocą dla najuboższych – to tylko jeden z jej wymiarów. System musi zabezpieczać ryzyka, które mogą dotknąć także klasę średnią: śmierć, niepełnosprawność, chorobę, starość czy utratę zdolności zarobkowania. Jeśli ochrona pojawia się dopiero w momencie popadnięcia rodziny w ubóstwo, państwo działa za późno. Dojrzalszy model zapobiega gwałtownemu spadkowi statusu ekonomicznego.

Omański system obejmuje dziś zarówno świadczenia ochronne, jak i programy ubezpieczeniowe. Social Protection Fund zarządza m.in. świadczeniami związanymi ze starością, dziećmi, niepełnosprawnością, wdowieństwem, sieroctwem oraz wsparciem dochodowym rodzin. Tworzy to rodzaj społecznego amortyzatora. Amortyzator nie prowadzi samochodu. Ale decyduje, czy przejazd przez nierówność kończy się utratą kontroli.

Socjalne wsparcie jako inwestycja w sprawczość i kapitał ludzki

Dochód rodziny jako element kapitału ludzkiego Szczególnie interesujący jest Family Income Support Benefit. Fundusz definiuje ten instrument jako miesięczne wsparcie dla rodzin o niskich dochodach i ograniczonych możliwościach zarobkowania, gdzie wysokość świadczenia zależy od poziomu przychodów rodziny, jej liczebności oraz zdolności członków gospodarstwa do generowania dochodu. Na pierwszy rzut oka to klasyczna polityka redystrybucyjna, jednak warto spojrzeć na nią głębiej.

Ubóstwo rodziny bezpośrednio uderza w edukację dzieci, ich zdrowie i żywienie, a tym samym ogranicza możliwość zdobywania kompetencji, mobilność czy zdolność do podejmowania ryzyka. Gdy rodzina stale balansuje na granicy bezpieczeństwa ekonomicznego, zmuszona jest do krótkoterminowego planowania. Trudno inwestować w przyszłość, gdy priorytetem jest przetrwanie do końca miesiąca. W tym ujęciu ochrona dochodu staje się de facto inwestycją w przyszły potencjał gospodarczy młodego pokolenia.

Starość jako test nowego kontraktu Podobną zmianę perspektywy widać w świadczeniach dla seniorów. Obecnie funkcjonuje Old Age Benefit dla osób powyżej 60. roku życia, którego konstrukcja została powiązana z kryterium dochodowym. Jest to kluczowe w kontekście Vision 2040. Jeśli Oman odniesie sukces w wydłużaniu średniej długości życia, społeczeństwo będzie

musiało ponieść konsekwencje własnego sukcesu. Dłuższe życie to więcej lat poza aktywnością zawodową, częstsze choroby przewlekłe i większe potrzeby opiekuńcze, co zmienia strukturę gospodarstw domowych oraz zwiększa wydatki emerytalne.

Sukces w obszarze zdrowia publicznego generuje więc nowe wyzwanie fiskalne. To jeden z paradoksów państwa dobrobytu: im lepiej chroni życie, tym dłużej musi chronić człowieka.

Osoba z niepełnosprawnością: od opieki do sprawczości Najbardziej wymownym testem społecznego wymiaru Vision 2040 jest podejście do osób z niepełnosprawnościami. Programy Tamkeen i Loyal to the Community mają być fundamentem bardziej inkluzywnego systemu. Obecnie Social Protection Fund obejmuje również Disability Benefit – comiesięczne wsparcie dla Omańczyków wymagających opieki zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny. Jednak kluczowa zmiana nie może ograniczać się jedynie do wysokości świadczenia.

Polityka wobec osób z niepełnosprawnościami może opierać się na dwóch paradygmatach. Pierwszy postrzega człowieka przede wszystkim jako odbiorcę opieki. Drugi pyta, jakie bariery należy usunąć, aby zwiększyć jego samodzielność.

Dostępna architektura, transport, technologie wspomagające, edukacja, rynek pracy czy cyfrowe usługi i elastyczne formy zatrudnienia – każdy z tych elementów może przekształcić wydatek socjalny w inwestycję w sprawczość. Człowiek, który dzięki usunięciu barier może pracować, tworzyć, konsumować i płacić podatki, przestaje być postrzegany wyłącznie przez kategorię kosztu. Nie zmienia się bowiem człowiek, lecz jego otoczenie.

Bezpieczeństwo socjalne jako fundament przedsiębiorczości

Samozatrudnienie i nowa granica ochrony. Interesującym elementem omańskiego systemu jest objęcie ochroną ubezpieczeniową osób samozatrudnionych. Social Protection Fund prowadzi program dla obywateli Omanu, który obejmuje zabezpieczenie na wypadek starości, niepełnosprawności i śmierci. Jest to kluczowe w gospodarce promującej przedsiębiorczość oraz sektor MŚP, gdyż pozwala rozwiązać klasyczną sprzeczność.

Państwo zachęca obywatela: załóż firmę, podejmij ryzyko, zostań przedsiębiorcą, nie polegaj na bezpiecznym etacie. Tymczasem systemy zabezpieczenia społecznego są zazwyczaj budowane wokół tradycyjnej umowy o pracę. W takiej konfiguracji przedsiębiorczość jest premiowana retorycznie, ale karana zwiększoną ekspozycją na ryzyko społeczne. Rozszerzenie ochrony na

samozatrudnionych ogranicza ten problem. Państwo może wówczas przekazać jasny komunikat: podejmij ryzyko gospodarcze, ale nie musisz jednocześnie podejmować całego ryzyka egzystencjalnego.

Bezpieczeństwo może paradoksalnie zwiększać przedsiębiorczość, co jest istotne z perspektywy liberalnego myślenia o gospodarce. Zabezpieczenie społeczne nie zawsze osłabia skłonność do ryzyka – często ją stymuluje. Człowiek świadomy, że niepowodzenie firmy nie oznacza całkowitej katastrofy życiowej rodziny, chętniej podejmuje próbę. Pracownik mniej zależny od jednego pracodawcy łatwiej zmienia pracę, a rodzic, którego podstawowe bezpieczeństwo dziecka nie zależy wyłącznie od jednego źródła dochodu, może odważniej inwestować w przekwalifikowanie.

Dobrze zaprojektowane państwo socjalne może zatem zwiększać dynamikę gospodarki. Bezpieczeństwo nie musi być przeciwieństwem elastyczności; może stać się jej warunkiem. Chorobowe jako ubezpieczenie, nie łaska pracodawcy – w tym kierunku zmierza system omański, traktując część okresów niezdolności do pracy jako prawo ubezpieczeniowe. Social Protection Fund definiuje program Sick and Other Leaves jako mechanizm obejmujący zwolnienia chorobowe oraz inne szczególne urlopy, podkreślając, że stają się one prawem ubezpieczonym, a nie jedynie obowiązkiem finansowanym przez pracodawcę. Zmienia to fundamentalnie ekonomię zatrudnienia.

Jeśli całe ryzyko choroby spoczywa na pojedynczej firmie, pracodawca ma silniejszą motywację do unikania osób postrzeganych jako bardziej ryzykowne. Gdy ryzyko zostaje uspołecznione poprzez ubezpieczenie, koszt rozkłada się na wielu uczestników. To istota ubezpieczenia społecznego: nie eliminuje się ryzyka jednostkowego, lecz rozprasza jego ekonomiczne konsekwencje.

Każdy system bezpieczeństwa stoi jednak przed odwrotnym zagrożeniem. Źle zaprojektowane świadczenie może osłabiać motywację do powrotu do pracy. Jeśli różnica między dochodem z zatrudnienia a zapomogą jest zbyt mała, decyzja ekonomiczna staje się oczywista. Z kolei sytuacja, w której każde zwiększenie zarobków powoduje natychmiastową utratę całego wsparcia, tworzy pułapkę świadczeniową. Nowoczesne systemy dążą więc do stopniowego wygaszania pomocy wraz ze wzrostem dochodu. Element tej konstrukcji widać w omańskim Old Age Benefit: pełne świadczenie przysługuje do określonego poziomu dochodu, a następnie stopniowo maleje, zanim całkowicie wygaśnie.

Modernizacja jako zwiększanie realnej wolności wyboru obywatela

Techniczny detal niesie ze sobą ważną filozofię. Granica pomocy nie musi być klifem. Może być zboczem.

Tożsamość jako niewidzialna infrastruktura Sekcja „People and Society" obejmuje jednak coś, czego nie da się łatwo zmierzyć ekonomicznie: tożsamość. Źródłowa notatka łączy konsolidację tożsamości narodowej, tolerancję i ochronę społeczną w jeden ciąg strategiczny. To zestawienie jest znaczące. Transformacja tak głęboka jak Vision 2040 nie zmienia bowiem wyłącznie technologii. Zmienia styl życia, rodzaje pracy, relacje społeczne i wygląd miast. Przekształca pozycję kobiet i młodych ludzi, strukturę aspiracji, kontakt ze światem, migrację czy konsumpcję. Zmienia sam rytm życia. Każda modernizacja rodzi więc pytanie o ciągłość: co pozostanie omańskie w świecie, gdzie gospodarka coraz bardziej przypomina najbardziej rozwinięte systemy świata?

To nie jest pytanie folklorystyczne, lecz o legitymizację zmiany. Modernizacja bez samowymazania Państwa w procesie gwałtownego rozwoju mogą wpaść w dwie skrajności. Pierwszą jest imitacja – nowoczesność utożsamiana z kopiowaniem zewnętrznych wzorów instytucjonalnych, architektury, kultury organizacyjnej czy stylów konsumpcji. Drugą jest defensywna nostalgia, gdzie każda zmiana traktowana jest jako zagrożenie dla tożsamości. Oba modele są słabe. Żywa kultura zawsze ewoluuje; ta, która nie potrafi przyswajać nowych elementów, staje się jedynie eksponatem. Z kolei społeczeństwo utożsamiające modernizację z samowymazaniem ryzykuje utratę poczucia wspólnoty. Najciekawsza droga leży między tymi biegunami: jest nią modernizacja poprzez adaptację.

Tolerancja jako aktywo państwa W przypadku Omanu promocja tolerancji ma wymiar praktyczny. Gospodarka otwarta na inwestorów, turystów, migrantów i zagranicznych ekspertów wymaga zdolności współistnienia ludzi o różnych doświadczeniach kulturowych. Tolerancja przestaje być wtedy wyłącznie wartością moralną, a staje się elementem infrastruktury otwartości. Międzynarodowe przedsiębiorstwo potrzebuje środowiska, w którym pracownicy funkcjonują bezpiecznie i przewidywalnie. Uniwersytet wymaga wymiany międzynarodowej, a gospodarka wiedzy – kontaktu z różnymi sposobami myślenia. Jednorodność może dawać komfort, ale innowacja często rodzi się z zetknięcia różnic.

Rozwój jako zachowanie zdolności do wyboru Po dziewięciu częściach analizy widać, że Oman Vision 2040 próbuje redefiniować dobrobyt. Nie jest nim wyłącznie dochód, lecz zdolność wyboru. Człowiek posiada większą wolność realną, gdy ma zdrowie, edukację, kompetencje i dostęp do

transportu czy cyfryzacji. Gdy ma dochód, ochronę przed katastroficznym ryzykiem oraz możliwość zmiany pracy lub założenia firmy. Gdy może zdecydować: zostać w swoim regionie albo wyjechać. Państwo rozwinięte nie wybiera życia za człowieka – ono zwiększa liczbę żyć, które człowiek może realnie wybrać. To być może najważniejszy społeczny sens Vision 2040.

Najważniejszy KPI znajduje się poza dashboardem Oman buduje niezwykle rozbudowaną kulturę pomiaru: rankingi, wskaźniki, cele, kamienie milowe i raporty wdrożeniowe. To wszystko jest niezbędne, ale żaden system nie może zapomnieć, po co właściwie mierzy. Można poprawić pozycję uniwersytetu, nie poprawiając życia studenta. Można zwiększyć liczbę inwestycji, nie zwiększając poczucia bezpieczeństwa rodzin. Można stworzyć tysiące miejsc pracy bez perspektywy awansu, posadzić miliony drzew, które nie przeżyją, czy wybudować inteligentne miasto, w którym człowiek nie czuje się u siebie.

W takim scenariuszu wskaźnik odnosi sukces, a strategia ponosi porażkę. Najważniejszy KPI Vision 2040 jest więc trudny do zapisania w arkuszu kalkulacyjnym. Brzmi on mniej więcej tak: czy obywatel posiada większą zdolność prowadzenia dobrego życia niż przed transformacją? Jeśli odpowiedź brzmi „tak", infrastruktura, edukacja i inwestycje znalazły swoje uzasadnienie. Jeśli „nie" – państwo zmodernizowało środki, zapominając o celu.

Właśnie dlatego po analizie człowieka należy przejść do ostatniego wielkiego mechanizmu Oman Vision 2040: samego państwa. Kto mierzy wykonanie? Kto rozlicza ministerstwa? Jak działają budżet zadaniowy, Ejada, cyfrowy wymiar sprawiedliwości i mechanizmy integralności? Czy administracja potrafi przyznać, że projekt nie działa? I czy sukces strategii zależy w większym stopniu od jakości instytucji niż od ilości pieniędzy?

Przejście od kontroli procedur do rozliczania rezultatów

Można mieć wizję, kapitał i poparcie społeczne, a mimo to przegrać na etapie wykonania.

Państwo, które mierzy samo siebie Każda strategia publiczna zawiera w sobie akt wiary. Państwo mówi: „zrobimy". Społeczeństwo słyszy: „zobaczymy". Pomiędzy tymi dwoma punktami znajduje się wykonanie. To właśnie wykonanie jest najbardziej bezlitosną częścią polityki publicznej. Nie interesują go intencje, przemówienia, konferencje ani piękno dokumentu strategicznego. Pyta jedynie, czy szkoła została oceniona, czy inwestycja powstała, czy procedura została skrócona, czy projekt badawczy znalazł zastosowanie i czy wskaźnik poprawił się w sposób trwały.

Oman Vision 2040 jest zatem czymś więcej niż wizją rozwoju; to próba zbudowania aparatu zdolnego kontrolować własną sprawczość. Analiza wskazuje, że centralną rolę w tym procesie pełni

Oman Vision 2040 Implementation Follow-up Unit – jednostka odpowiedzialna za monitorowanie wdrażania strategii. To rozwiązanie ma znaczenie strukturalne. Państwo zwykle potrafi mierzyć społeczeństwo. Liczbę obywateli. Dochody. Bezrobocie. Wydatki. Produkcję. Znacznie trudniej mierzy siebie. Jak sprawdzić, czy ministerstwo naprawdę działa efektywnie? Czy urząd skrócił proces, czy tylko zmienił sposób raportowania? Czy program publiczny poprawił rezultat, czy jedynie zwiększył liczbę aktywności? To właśnie tutaj zaczyna się problem governance.

Państwo jako organizacja ucząca się Vision 2040 traktuje państwo jak organizację zdolną do uczenia się. Podejście to odbiega od klasycznego modelu administracji. Tradycyjna biurokracja pyta przede wszystkim: czy procedura została zachowana? Państwo uczące się powinno zapytać: czy rezultat został osiągnięty?

To przesunięcie od zgodności do efektu jest ogromne. Można bowiem idealnie przestrzegać procedur, a jednocześnie osiągać słabe wyniki. Można wykonać wszystkie działania przewidziane w programie, nie rozwiązując samego problemu. Dlatego kultura wykonania powinna rozdzielać trzy poziomy: 1. Input – zasób. 2. Output – działanie. 3. Outcome – rzeczywisty rezultat.

Państwo może wydać pieniądze na szkolenia (input) i przeszkolić tysiąc osób (output). Jednak dopiero pytanie o to, czy ich kompetencje wzrosły i znalazły zastosowanie w gospodarce, dotyczy outcome. Największy błąd administracji polega na myleniu aktywności z rezultatem.

KPI nie jest rzeczywistością Właśnie dlatego systemy wskaźników są jednocześnie potrzebne i niebezpieczne. Bez nich zarządzanie staje się intuicyjne, lecz ich nadmiar tworzy iluzję kontroli. Każdy KPI opisuje jedynie fragment rzeczywistości; żaden nie jest nią w całości. Jeśli urząd wie, że będzie rozliczany z liczby przeprowadzonych szkoleń, po prostu zwiększy ich liczbę. Jeśli liczyć będzie się liczba obsłużonych inwestorów, wzrośnie liczba kontaktów. Jeżeli szkoła zostanie rozliczona z konkretnego wyniku testu, skoncentruje nauczanie na samym teście.

Wskaźnik zaczyna wtedy zmieniać zachowanie systemu. Nie musi to być złe, ale może takie być. Dlatego dojrzała kultura ewaluacji nie pyta tylko o to, czy KPI został osiągnięty, lecz również: czy KPI nadal mierzy to, co powinien mierzyć?

Ejada i zarządzanie wydajnością W raporcie Ejada pojawia się jako element systemu pomiaru efektywności administracji publicznej, powiązany z transformacją cyfrową i budżetowaniem zadaniowym. Znaczenie takiego systemu nie ogranicza się do oceny pojedynczego urzędnika. W idealnym modelu chodzi o powiązanie pracy człowieka z celem instytucji. Urzędnik nie istnieje po to, by wykonywać zadania, lecz po to, aby dzięki tym zadaniom państwo osiągało rezultat.

To rozróżnienie może wydawać się oczywiste, lecz w administracji bywa rewolucyjne. Najgorszy system oceny pyta: czy pracownik był aktywny? Lepszy pyta: czy wykonał zadanie? Najlepszy zaś: czy jego praca przybliżyła instytucję do celu? To na tym ostatnim poziomie zaczyna się zarządzanie strategiczne.

Budżet zadaniowy: pieniądz dostaje cel Podobną filozofię reprezentuje budżet zadaniowy. Klasyczny budżet odpowiada głównie na pytanie: ile pieniędzy wydamy? Budżet zadaniowy dodaje do niego pytanie: po co je wydamy?

To kluczowa różnica. Dwa ministerstwa mogą wydać tę samą kwotę – jedno zwiększy rezultat, drugie jedynie koszt. Bez powiązania finansowania z celem oba mogą wyglądać w księgowości identycznie. Budżet zadaniowy jest próbą przejścia od kontroli wydatku do kontroli efektywności. Jest to jednak mechanizm trudniejszy, niż sugeruje język finansów publicznych. Nie wszystko da się łatwo wycenić: jak zmierzyć wartość lepszej jakości prawa, zaufanie do instytucji, bezpieczeństwo społeczne czy odporność państwa na przyszły kryzys?

Administracja jako system uczący się i infrastruktura pewności prawnej

W takich obszarach nadmierna wiara w liczby może prowadzić do redukcjonizmu. Państwo powinno zatem mierzyć, ale nie może stać się zakładnikiem tego, co łatwe do zmierzenia.

Cyfrowa administracja jako źródło wiedzy o sobie

W tym miejscu powraca kwestia transformacji cyfrowej. Jeśli procedura publiczna jest obsługiwana cyfrowo, staje się ona przejrzysta: widać jej przebieg, czas trwania i miejsca, w których dochodzi do zatorów. Można precyzyjnie wskazać jednostkę opóźniającą decyzję, policzyć, ile razy dokument wraca do poprawy lub jak często obywatel rezygnuje z wniosku.

Analiza najczęstszych błędów daje państwu możliwość prowadzenia swoistej diagnostyki procesu. Jest to kluczowe, gdyż biurokracja od zawsze dysponowała ogromną ilością danych, jednak były one rozproszone w dokumentach, rejestrach i szufladach. Cyfryzacja może zamienić administrację w system obserwowalny, pod warunkiem jednak pełnej integracji danych. Jeśli każdy urząd będzie budował własny silos informacyjny, cyfrowa administracja stanie się jedynie szybszym wariantem dawnej fragmentacji.

Administracja jako eksperyment

Najbardziej dojrzały model governance powinien iść jeszcze dalej – państwo powinno potrafić testować. Nową procedurę można wprowadzić pilotażowo, program ograniczyć do jednego regionu, a instrument finansowy uruchomić dla wybranej grupy. Dopiero po zmierzeniu efektów można przejść do skalowania rozwiązania. Jest to szczególnie istotne w kontekście Vision 2040, ponieważ transformacja obejmuje dziedziny pozbawione jednej, pewnej odpowiedzi. Nie wiadomo z góry, jaki model wsparcia startupów będzie najskuteczniejszy, która forma szkoleń realnie zwiększy zatrudnialność, ani które instrumenty ICV stworzą konkurencyjnego dostawcę, a które jedynie rentiera.

Administracja musi zatem nauczyć się prowadzić politykę na wzór nauki: hipoteza, test, pomiar i korekta.

Najtrudniejsze słowo w administracji: „nie działa"

W tym punkcie kluczowa staje się kultura organizacyjna. Państwo może dysponować najlepszymi systemami danych, ale jeśli instytucja nie potrafi przyznać, że projekt zawiódł, dane tracą znaczenie. Wtedy każdy program uznaje się za sukces, każda strategia jest „na dobrej drodze", opóźnienia nazywa się „fazą dostosowawczą", a brak rezultatów – „lekcją". W takim środowisku ewaluacja zamienia się w propagandę zarządczą.

Państwo uczące się musi zatem chronić możliwość stwierdzenia: to rozwiązanie nie działa. Jest to jeden z najważniejszych testów instytucjonalnej dojrzałości. Porażka polityki publicznej nie zawsze świadczy o niekompetencji; czasem jest dowodem eksperymentowania. Prawdziwą niekompetencją jest powtarzanie błędu w sytuacji, gdy system już wie, że rozwiązanie jest nieskuteczne.

Jednostka monitorująca jako instytucjonalny sceptyk

Implementation Follow-up Unit pełni zatem niezwykle trudną rolę. Nie powinna być jedynie sekretariatem raportującym postępy, lecz funkcją instytucjonalnego sceptyka. Jej zadaniem jest pytać: skąd wiemy, że projekt działa? Z czego wynika dany wskaźnik? Czy dane są porównywalne? Czy rezultat jest efektem polityki, czy czynników zewnętrznych? Czy sukces jest trwały i czy inna metoda nie przyniosłaby lepszego efektu?

Taka kultura jest znacznie bardziej wymagająca niż zwykłe raportowanie. Raport może jedynie potwierdzać podjętą decyzję; ewaluacja powinna być gotowa ją zakwestionować.

Prawo jako infrastruktura rozwoju

Governance obejmuje jednak nie tylko administrację wykonawczą, ale również prawo i wymiar sprawiedliwości. Raport wskazuje rozwój cyfrowej platformy Tawtheeq, alternatywnych metod

rozwiązywania sporów oraz Narodowego Planu Promocji Uczciwości jako elementy filaru instytucjonalnego Vision 2040. Jest to kluczowe dla gospodarki. Inwestor może zaakceptować decyzję niekorzystną, lecz znacznie trudniej zaakceptuje mu się decyzję nieprzewidywalną.

Prawo gospodarcze jest bowiem mechanizmem redukcji niepewności. Umowa ma wartość dzięki możliwości jej wykonania, własność – dzięki możliwości jej ochrony, a inwestycja – dzięki temu, że reguły nie zmieniają się arbitralnie. Sam spór nie niszczy gospodarki; niszczy ją spór nierozwiązywalny.

E-justice: szybkość nie może zastąpić sprawiedliwości

Cyfryzacja wymiaru sprawiedliwości może skrócić obieg dokumentów, poprawić dostęp do akt, usprawnić komunikację i obniżyć koszty proceduralne. Jednak sądownictwo nie jest zwykłą usługą administracyjną. Jego głównym produktem nie jest szybkość, lecz legalna, uzasadniona i bezstronna decyzja. Szybki, błędny wyrok nie jest lepszy od wolnego, błędnego wyroku.

Dlatego digitalizacja sądownictwa musi być oceniana w dwóch wymiarach: czy zwiększa sprawność oraz czy zachowuje gwarancje procesowe. Jest to szczególnie ważne w obliczu rozwoju sztucznej inteligencji. System może pomagać w wyszukiwaniu orzecznictwa, porządkowaniu dokumentacji czy zarządzaniu terminami, ale nie powinien zacierać odpowiedzialności za samą decyzję.

ADR: czasem najlepszy proces to proces, którego nie było

Rozwój alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR) wpisuje się w logikę Vision 2040. Nie każdy konflikt gospodarczy wymaga pełnego postępowania sądowego. Mediacja, arbitraż, negocjacje czy ugoda mogą być szybsze i tańsze, co dla biznesu ma fundamentalne znaczenie. Kapitał zamrożony w wieloletnim sporze, nierozliczona inwestycja czy niepewność kontraktowa stanowią realny koszt.

Dobry system prawny nie powinien zatem mierzyć swojej jakości wyłącznie liczbą spraw rozstrzygniętych przez sąd, lecz również zdolnością do rozwiązywania tych sporów, które w ogóle nie muszą do sądu trafiać.

Integralność jako fundament gospodarki wiedzy

Integralność: niewidzialny koszt korupcji. Najbardziej destrukcyjnym przeciwnikiem państwa rozwojowego jest korupcja. Nie tylko dlatego, że jest moralnie naganna, ale przede wszystkim dlatego, że generuje ogromne koszty ekonomiczne. Przekierowuje kapitał, chroni nieefektywnych i podnosi próg wejścia na rynek, co w konsekwencji dusi konkurencję i niszczy zaufanie. Zachęca

przedsiębiorcę do inwestowania w relacje zamiast w produkt, a w takim systemie najlepszą kompetencją staje się dostęp. To katastrofa dla gospodarki wiedzy.

Jeżeli firma wygrywa dzięki kontaktom, nie musi być innowacyjna. Gdy urząd działa uznaniowo, transparentność traci znaczenie. Jeśli zaś lokalny dostawca korzysta z ICV tylko dlatego, że zna właściwą osobę, polityka przemysłowa produkuje klientelizm zamiast kompetencji. Dlatego mechanizmy integralności nie są jedynie osobnym modułem etycznym – one chronią logikę całej Vision 2040. Korupcja psuje informację.

Istnieje jeszcze jeden, rzadziej dostrzegany skutek korupcji: niszczy ona system informacyjny państwa. Gdy instytucja ukrywa problem, raport staje się fałszywy. Jeśli projekt musi zostać przedstawiony jako sukces za wszelką cenę, KPI przestają pełnić funkcję informacyjną. Kiedy decyzję podjęto z powodów nieformalnych, oficjalne uzasadnienie staje się fikcją. Korupcja zatem nie tylko zabiera pieniądze – ona odbiera państwu możliwość uczenia się. Aby bowiem wyciągać wnioski, trzeba wiedzieć, dlaczego dana decyzja naprawdę została podjęta.

Transparentność jako mechanizm produkcyjny. Z tego powodu przejrzystość nie jest jedynie wartością demokratyczną; może ona realnie zwiększać produktywność administracji. Gdy decyzja musi być uzasadniona, urzędnik bardziej dba o jakość argumentacji. Jeśli wyniki szkoły są publikowane, instytucja ma świadomość, że podlegają one analizie. Kiedy efekty programu stają się dostępne, badacz może rzetelnie sprawdzić jego skuteczność. Transparentność umożliwia zewnętrzny audyt, dzięki czemu państwo przestaje być jedynym recenzentem własnych działań.

Jest to szczególnie istotne w systemie silnie sterowanym strategicznie. Im większa zdolność państwa do kierowania kapitałem i programami, tym większa potrzeba mechanizmów kontrolnych. Silne państwo bez kontroli może być sprawne, ale może być sprawne w złym kierunku.

Zaufanie jest kapitałem. Najcenniejszym produktem dobrego governance może być coś, czego nie widać w budżecie: zaufanie. Jeżeli przedsiębiorca zakłada, że reguły będą stosowane konsekwentnie, podejmuje inwestycję. Jeśli obywatel wierzy, że urząd go nie oszuka, chętniej współpracuje. Gdy pracownik ufa systemowi ubezpieczeń, łatwiej podejmuje ryzyko, a inwestor wierzący w sądy wymaga mniejszej premii za ryzyko.

Zaufanie drastycznie obniża koszty transakcyjne. Nie trzeba zabezpieczać każdego detalu ani zakładać najgorszego scenariusza w każdej relacji. W gospodarce o wysokim zaufaniu mniej energii zużywa się na obronę przed samym systemem.

Instytucje jako technologia społeczna. W całej analizie pojawiały się technologie materialne: 5G, IoT, elektrolizery, sztuczna inteligencja czy energetyka solarna. Można jednak mówić również o technologiach społecznych.

Od państwa wykonania do organizacji uczącej się

Prawo. Budżet zadaniowy. Akredytacja. System kwalifikacji. Procedura zamówień. Audyt. Sąd. Mechanizm antykorupcyjny. To technologie organizowania zbiorowego działania, których jakość może mieć większe znaczenie niż sprawność konkretnej maszyny. Maszynę można kupić; instytucję trzeba wychować.

Vision 2040 jako test wykonania Analiza dziesięciu obszarów pokazuje, że największym wyzwaniem Oman Vision 2040 nie jest brak pomysłów – tych jest wiele: edukacja, NQF, Ejaad, 5G, Invest in Oman, ICV, Oman Future Fund, Hydrom, rozwój gubernatorstw, ochrona społeczna czy cyfryzacja. Problemem jest synchronizacja. Każdy element może odnieść sukces indywidualnie i mimo to nie doprowadzić do transformacji. Uniwersytet może awansować, ale absolwent nie znajdzie produktywnej pracy. Inwestor może przyjechać, lecz lokalna firma niczego się od niego nie nauczy. Wodór może być eksportowany, ale technologia pozostanie zagraniczna. MŚP mogą otrzymywać preferencje, nie stając się konkurencyjnymi. Państwo może posiadać setki KPI, nie wiedząc jednocześnie, czy obywatel żyje lepiej.

Dlatego Vision 2040 należy rozumieć jako problem systemowy. Jej sukces nie będzie sumą osiągnięć sektorowych, lecz produktem ich połączenia. Najważniejszą instytucją jest tutaj sprzężenie zwrotne.

Można zatem postawić tezę scalającą dotychczasową analizę: kluczowym mechanizmem Vision 2040 nie jest konkretny urząd, lecz właśnie sprzężenie zwrotne. Państwo działa, mierzy, porównuje z celem, rozpoznaje odchylenie i koryguje, by ponownie zmierzyć efekt. Tak funkcjonuje system uczący się. Jeśli ten cykl naprawdę zadziała, Oman zyska ogromną przewagę: może popełniać błędy, ale nie musi robić tego w nieskończoność. To jedna z najbardziej niedocenianych cech państwa rozwiniętego – nie brak błędów, lecz zdolność do ich szybszego rozpoznawania niż inni.

Od execution state do learning state W języku zarządzania można by rzec, że Oman dąży do stworzenia execution state – państwa wykonania. Jednak ambicja powinna być większa: learning state, czyli państwo uczące się. Execution state potrafi zrealizować plan; learning state potrafi go zmienić, gdy rzeczywistość wykaże jego błędność. Pierwsze jest sprawne, drugie – odporne. Vision 2040 została zaprojektowana na dwadzieścia lat. W takim horyzoncie niemal na pewno zmienią się

technologie, ceny energii, geopolityka, modele pracy, klimat, handel i demografia. Najbardziej niebezpieczne byłoby zatem perfekcyjne wykonanie planu, który stracił sens. Strategia musi posiadać kręgosłup. Ale nie może być skamieliną.

Oman nie ściga rankingu, lecz zdolność adaptacji. To prowadzi do ważnej korekty narracji o międzynarodowych indeksach. Awans jest użyteczny – może świadczyć o poprawie, zwiększać prestiż czy wspierać inwestycje – ale ranking nie powinien być celem samym w sobie. Kraj może poprawić pozycję, optymalizując się pod metodologię indeksu, lecz znacznie trudniej poprawić realną zdolność adaptacji.

A właśnie ona zdecyduje o sukcesie Vision 2040 po roku 2040. Strategia działająca tylko do daty końcowej jest źle zaprojektowana. Najlepszym produktem tej wizji nie będzie gotowy obraz Omanu w 2040 roku, lecz państwo zdolne wymyślić Vision 2060 bez konieczności zaczynania od zera.

Administracja jako przewaga konkurencyjna Administracja publiczna staje się zatem elementem konkurencyjności kraju. Firma wybiera lokalizację nie tylko ze względu na podatki, ale bierze pod uwagę czas, prawo, procedury, infrastrukturę, dostęp do kadr, przewidywalność i możliwość rozwiązania problemu. Sprawne państwo może więc działać jak niewidzialna dotacja – nie przelewa pieniędzy przedsiębiorcy, lecz po prostu nie marnuje jego czasu. To może być równie cenne.

Największa obietnica Vision 2040 Ostatecznie omański eksperyment można sprowadzić do jednej obietnicy: państwo ma być coraz mniej przypadkowe. Decyzje mają opierać się na danych, kwalifikacje stać się czytelne, inwestycje lepiej koordynowane, a procesy szybsze. Prawo ma być przewidywalne, regiony bardziej sprawcze, ryzyka społeczne lepiej zabezpieczone, a wiedza skuteczniej połączona z przemysłem i racjonalnym wykorzystaniem zasobów.

To właśnie jest governance – nie kolejny sektor, lecz mechanizm łączący wszystkie pozostałe. Jeśli działa sprawnie, reformy zyskują mnożnik; jeśli zawodzi, każda zmiana płaci podatek od instytucjonalnej nieefektywności. Dlatego największym aktywem Omanu może przestać być zasób pod ziemią, a stać się jakość decyzji podejmowanych ponad ziemią.

W tym punkcie kończymy opis instrumentów i przechodzimy do werdyktu. Czy Oman rzeczywiście wychodzi z modelu państwa rentierskiego, czy jedynie wykorzystuje rentę naftową do finansowania ambitnej modernizacji? Czy dywersyfikacja tworzy autonomiczne źródła produktywności, a innowacje generują własne przedsiębiorstwa? Czy państwo potrafi oddać inicjatywę społeczeństwu i sektorowi prywatnemu? Czy Vision 2040 posiada już mechanizm samopodtrzymujący?

Ostatecznie nie chodzi o to, czy Oman zrealizuje plan, lecz o coś trudniejszego: czy po jego realizacji będzie jeszcze potrzebował ropy, aby finansować własną przyszłość.

Oman po ropie? Bilans państwa, które próbuje przeprogramować własne źródło dobrobytu Największy błąd w ocenie Oman Vision 2040 polegałby na zadaniu zbyt prostego pytania: czy Oman uniezależni się od ropy? Pytanie to jest atrakcyjne, ale metodologicznie słabe.

Kapitalizacja renty jako przejście do samopodtrzymującego się obiegu wartości

Zakłada bowiem, że transformacja gospodarcza musi polegać na zastąpieniu jednego sektora drugim – jakby państwo mogło jednego dnia zamknąć drzwi do gospodarki węglowodorowej, a następnego otworzyć wejście do gospodarki wiedzy. Rzeczywistość działa jednak inaczej. Państwa rzadko wymieniają jedną gospodarkę na drugą; raczej nakładają nowe warstwy na stare, przez dziesięciolecia funkcjonując równocześnie w kilku epokach gospodarczych. Oman może więc nadal eksportować ropę i gaz, a jednocześnie rozwijać sektor wodorowy, logistykę, turystykę, technologie cyfrowe, zaawansowane usługi, przemysł, badania oraz przedsiębiorczość.

Prawdziwe pytanie nie brzmi zatem, czy ropa zniknie, lecz czy gospodarka potrafi tworzyć coraz większą część dobrobytu bez konieczności otrzymywania kolejnej baryłki jako warunku rozpoczęcia procesu? To właśnie jest granica między dywersyfikacją kosmetyczną a strukturalną.

W literaturze dotyczącej państw rentierskich łatwo znaleźć uproszczony obraz: bogactwo surowcowe, słaby sektor prywatny, zależność od państwa i redystrybucja dochodów. Taki model może być użyteczny analitycznie, ale nie opisuje w pełni rzeczywistości współczesnego Omanu. Państwo rentierskie może posiadać doskonałe drogi, cyfryzować administrację, finansować uniwersytety czy budować inteligentne miasta. Może dysponować funduszami inwestycyjnymi, tworzyć atrakcyjne środowisko dla inwestorów, a nawet finansować innowacje. Nowoczesność infrastruktury nie oznacza jednak zmiany mechanizmu reprodukcji gospodarki. Można bowiem finansować bardzo nowoczesne państwo z bardzo tradycyjnej renty.

Dlatego prawdziwy test Vision 2040 znajduje się głębiej. Nie pyta on, na co wydawane są pieniądze z ropy, lecz czy dzięki nim powstają aktywa zdolne generować kolejne strumienie wartości bez konieczności ponownego sięgania do tej samej renty. Uniwersytet może być jedynie kosztem budżetowym, ale może też produkować badania i przedsiębiorców. Port może pozostać infrastrukturą finansowaną przez państwo lub wygenerować klaster prywatnych firm. Fundusz może tylko rozdysponowywać publiczne pieniądze albo zbudować przedsiębiorstwa, które po latach finansują własny rozwój. To różnica pomiędzy konsumpcją renty a jej kapitalizacją.

Jeżeli spojrzeć na wszystkie opisane wcześniej elementy razem, omańska strategia zaczyna przypominać wielki proces konwersji: dochód surowcowy ma zostać zamieniony w infrastrukturę, infrastruktura w inwestycje, inwestycje w przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa w miejsca pracy, miejsca pracy w kompetencje, kompetencje w produktywność, produktywność w kapitał, a kapitał w kolejną rundę inwestycji. To właśnie ten cykl, a nie sama liczba projektów, zdecyduje o sukcesie. Jeżeli na którymś etapie pętla się urywa, gospodarka wraca do państwa po kolejną porcję finansowania. Jeśli jednak pętla zaczyna działać samodzielnie, powstaje mechanizm reprodukcji pozarentierskiej. Najważniejszym celem Vision 2040 nie jest więc samo stworzenie nowych sektorów, lecz zbudowanie samopodtrzymującego się obiegu wartości.

Edukacja jest tu pierwszym warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym. Raport konsekwentnie pokazuje, że Oman traktuje kapitał ludzki jako fundament transformacji. Reforma OAAAQA, rozwój NQF, programy BTEC, audyty szkół i uczelni oraz system uznawania kwalifikacji mają zmniejszać dystans między edukacją a gospodarką. Jednak państwa mogą doskonale wykształcić ludzi, którzy następnie tworzą wartość gdzie indziej, lub produkować absolwentów, których lokalny rynek nie potrafi wykorzystać. Mogą rozwijać kwalifikacje szybciej niż miejsca pracy. Dlatego sukces OAAAQA czy NQF nie może być oceniany jedynie przez jakość systemu edukacyjnego. Trzeba patrzeć dalej: czy absolwent pracuje w zawodzie wymagającym jego kompetencji? Czy jego produktywność rośnie i czy może swobodnie przechodzić między sektorami? Czy przedsiębiorstwo ufa kwalifikacji zapisanej w systemie, a lokalne firmy ograniczają import wiedzy dzięki własnym kadrom? Dopiero wtedy edukacja staje się inwestycją gospodarczą.

Spośród wszystkich elementów Vision 2040 jednym z najciekawszych eksperymentów instytucjonalnych pozostaje Ejaad. Dokumentowane 84 wyzwania przemysłowe i 42 kontrakty badawcze pokazują próbę instytucjonalizacji współpracy nauki z przemysłem. Rozwiązanie to jest ważne nie ze względu na samą skalę liczb, lecz dlatego, że ujawniają one zmianę kierunku przepływu wiedzy. Przemysł przestaje być wyłącznie odbiorcą technologii i może stać się źródłem pytania naukowego; uniwersytet z kolei przestaje być tylko miejscem nauczania, stając się dostawcą rozwiązań gospodarczych. To właśnie takie połączenia mogą tworzyć gospodarkę wiedzy.

Należy jednak zachować sceptycyzm: kontrakt badawczy nie jest jeszcze innowacją, innowacja nie jest produktem, produkt nie jest skalowalnym biznesem, a biznes nie jest globalną firmą. Każdy etap wymaga innych kompetencji. Prawdziwą miarą Ejaad będzie zatem nie liczba rozpoczętych projektów, lecz liczba rozwiązań, które zaczęły żyć samodzielnie po ich zakończeniu.

Vision 2040 silnie akcentuje również małe i średnie przedsiębiorstwa: kartę Riyada, inkubatory, startupy, zamówienia publiczne i In-Country Value. Jest to logiczne – wielkie firmy można przyciągnąć, ale ekosystemu tysięcy produktywnych przedsiębiorstw nie da się zaimportować

gotowego; musi on zostać wyhodowany lokalnie. I właśnie tutaj pojawia się największe ryzyko. Polityka wspierania MŚP może stworzyć rzeczywistą przedsiębiorczość, ale może też wykreować populację firm zależnych od zamówień publicznych, preferencji i ochrony. Jeżeli przedsiębiorstwo istnieje tylko dlatego, że państwo kupuje jego produkt, nie ma pewności, czy jest ono konkurencyjne. Sytuacja wygląda inaczej, gdy firma potrafi sprzedać produkt komuś, kto nie ma obowiązku go kupować.

Omanizacja jako przejście od przymusu do suwerenności kompetencyjnej

Ostatecznym testem ICV nie będzie zatem sam udział lokalnego komponentu, lecz zdolność lokalnej firmy do przetrwania po ograniczeniu ochrony. W przypadku omanizacji: sukces zaczyna się wtedy, gdy przestaje być obowiązkiem.

Podobny problem dotyczy rynku pracy. Dokumenty źródłowe wskazują omanizację jako kluczowy kierunek reform, wiążąc ją z kompetencjami, nowym prawem pracy i platformami zatrudnieniowymi. Tutaj również łatwo pomylić wskaźnik z rzeczywistym rezultatem.

Zwiększenie udziału obywateli Omanu w zatrudnieniu nie oznacza automatycznie wzrostu produktywności gospodarki. Prawdziwy sukces nastąpi wtedy, gdy przedsiębiorstwo wybierze omańskiego pracownika nie z przymusu, lecz z wyboru. Wymaga to jednak konkretnych kwalifikacji, doświadczenia, wysokiej produktywności i odpowiedniej kultury pracy, a także możliwości ciągłego przekwalifikowania. Dopiero wtedy omanizacja przestaje być polityką substytucji narodowościowej, a staje się polityką suwerenności kompetencyjnej.

Od infrastruktury do sprawności instytucjonalnej i społecznej

Kapitał zagraniczny: ile zostaje po jego wyjeździe? Program Invest in Oman, strefy gospodarcze oraz mechanizmy obsługi inwestora mają przede wszystkim ułatwiać napływ kapitału. Model one-stop shop, dedykowani menedżerowie relacji i systemy szybkiego reagowania służą ograniczaniu instytucjonalnych kosztów inwestowania.

To może być silna przewaga, jednak sama liczba projektów nie wystarczy. Wysokiej jakości inwestycja zagraniczna pozostawia po sobie coś więcej niż fabrykę: standardy, sieć dostawców,

wykwalifikowaną kadrę, wiedzę, relacje, technologię, praktyki zarządcze i nowe możliwości eksportowe. Jeśli te efekty zakorzenią się lokalnie, kapitał zagraniczny pełni rolę nauczyciela. W przeciwnym razie działa bardziej jak dzierżawca przestrzeni ekonomicznej. Dlatego sukces Invest in Oman nie powinien być mierzony wyłącznie wartością projektów, lecz realnym efektem mnożnikowym.

Oman Future Fund: test jakości kapitalizmu państwowego Oman Future Fund jest pod tym względem instrumentem szczególnie interesującym, gdyż dowodzi, że Oman nie wybiera modelu minimalnego państwa. Państwo chce inwestować, finansować, koordynować i budować całe sektory. Dokumenty wskazują na fundusz o kapitale 2 mld OMR, z wydzieloną częścią przeznaczoną dla MŚP i startupów.

Taki model może działać znakomicie, ale może też generować kosztowne błędy. O jakości funduszu nie zdecyduje zatem wielkość kapitału, lecz rygor selekcji projektów. Czy decyzje są profesjonalne? Czy fundusz potrafi zamykać przedsięwzięcia, które nie przynoszą efektów? Czy pieniądz publiczny skutecznie przyciąga prywatny? Czy przedsiębiorstwa stają się samodzielne i czy państwo potrafi sprzedać aktywo, które nie wymaga już jego obecności? Dojrzałe państwo inwestycyjne musi umieć nie tylko wejść w projekt, ale również z niego wyjść.

Zielony wodór: szansa i największy test skali Zielony wodór to prawdopodobnie najbardziej spektakularny element transformacji. Strategia Net Zero 2050, działania Hydrom oraz wielomiliardowe farmy wiatrowe i solarne pokazują skalę tych zamierzeń. Oman wykorzystuje tu swoje historyczne atuty: energetykę, logistykę, kapitał, położenie geograficzne, porty i kompetencje przemysłowe.

Wodór niesie jednak ryzyko powtórzenia starego modelu w nowym opakowaniu. Jeśli Oman stanie się jedynie eksporterem wodoru wytwarzanego z importowanych technologii, obsługiwanego przez zagraniczne konsorcja i wywożonego bez dalszego przetwarzania, powstanie zielona wersja gospodarki surowcowej – nowoczesna i niskoemisyjna, lecz wciąż surowcowa. Prawdziwa transformacja nastąpi wtedy, gdy wodór stanie się fundamentem własnego przemysłu: zielonej chemii, metalurgii, produkcji amoniaku, paliw, technologii i usług inżynieryjnych oraz lokalnych łańcuchów dostaw. Wówczas Oman nie będzie eksportował samej energii, lecz wartość wytworzoną dzięki niej.

Regiony: czy przyszłość ma kilka adresów? Rozwój gubernatorstw słusznie łączy się z logistyką, urbanizacją i inwestycjami. Jest to kluczowe, gdyż sukces makroekonomiczny często maskuje nadmierną koncentrację możliwości. Vision 2040 będzie społecznie trwała tylko wtedy, gdy rozwój stanie się terytorialnie dostępny. Nie chodzi o identyczny poziom wszystkich regionów, lecz o

różnorodność realnych ścieżek rozwoju. Sohar może ewoluować inaczej niż Duqm, a Duqm inaczej niż Salalah.

Region rolniczy będzie miał inną specyfikę niż przemysłowy. Najważniejsze jest jednak, aby miejsce urodzenia nie stawało się ekonomicznym wyrokiem. Dobra polityka regionalna nie obiecuje powszechnej identyczności, lecz gwarantuje, że różnice nie oznaczają braku perspektyw.

Zdrowie i ochrona społeczna: czy obywatel odczuwa modernizację? Vision 2040 wykracza poza gospodarkę. Reformy zdrowotne, decentralizacja, rozwój transplantologii, bezpieczeństwo zdrowotne oraz zintegrowana ochrona społeczna są kluczowe dla legitymizacji całego projektu. Społeczeństwo nie żyje rankingiem innowacyjności. Żyje długością kolejki do lekarza, jakością szkoły, kosztem mieszkania, bezpieczeństwem pracy, możliwością wychowania dziecka, ochroną w chorobie i perspektywą starości. Jeśli Vision 2040 poprawi wszystkie wskaźniki makroekonomiczne, ale obywatel nie odczuje wzrostu bezpieczeństwa i sprawczości, projekt pozostanie technokratycznie imponujący, lecz społecznie niepełny.

Governance: najważniejsza część układanki Analiza prowadzi do wniosku, że najważniejszym filarem Vision 2040 nie jest energia, edukacja ani inwestycje, lecz governance. Nie dlatego, że administracja jest ważniejsza od człowieka, ale dlatego, że od jej jakości zależy sprawne funkcjonowanie wszystkich pozostałych elementów. System monitorowania wdrażania, pomiar wydajności instytucji, transformacja cyfrowa, program Ejaad, audyty i decentralizacja stanowią o tym fundamencie.

To właśnie tutaj Oman wykonuje najciekawszy ruch: próbuje potraktować państwo nie jako niezmienny aparat, lecz jako system podlegający ciągłemu doskonaleniu. Jeśli ta kultura się utrwali, może stać się najważniejszym rezultatem Vision 2040. Strategia kiedyś się skończy, ale instytucja zdolna do uczenia się zostanie.

Cztery scenariusze roku 2040 Można wyobrazić sobie cztery możliwe zakończenia omańskiego eksperymentu.

Od rentierstwa do państwa uczącego się

Pierwszy scenariusz to rentierstwo odnowione. Ropa nadal finansuje państwo, nowe sektory pozostają silnie zależne od kapitału publicznego, MŚP żyją z preferencji, a technologie są głównie importowane. Oman staje się nowoczesny i bogaty, z zaawansowaną infrastrukturą, lecz mechanizm gospodarczy w istocie pozostaje niezmieniony. Drugi to rentierstwo zdywersyfikowane. Do ropy dołączają wodór, logistyka oraz turystyka, jednak gospodarka nadal koncentruje się na

sektorach wielkoskalowych, w których dominuje państwo. Ryzyko oparte na jednym surowcu maleje, ale zależność od renty i inwestycji publicznych trwa.

Trzeci model to państwo rozwojowe. Renta naftowa zostaje tu wykorzystana do zbudowania przemysłu, kompetencji, prywatnych przedsiębiorstw i infrastruktury innowacyjnej. Państwo wciąż jest silne, lecz jego zadaniem staje się katalizowanie rynku, a nie zastępowanie rynku. Czwarty scenariusz jest najbardziej ambitny: państwo uczące się. Nie opiera ono przewagi na jednym sektorze ani nie zakłada, że zna gospodarkę przyszłości. Buduje natomiast instytucje zdolne szybko identyfikować zmiany, rozwijać kompetencje, finansować eksperymenty, eliminować błędy i przesuwać zasoby do nowych zastosowań. Właśnie ta wizja wydaje się najciekawszą interpretacją Vision 2040.

Czy Oman już wygrał? Nie – analiza źródeł nie pozwala na taki wniosek. Dokumentują one znaczące postępy instytucjonalne, reformy edukacyjne, rozwój mechanizmów inwestycyjnych, programów innowacji, cyfryzacji, ochrony społecznej i zielonej transformacji. Widać systematyczną próbę powiązania tych obszarów wspólną strategią. Nie dowodzą one jednak, że wszystkie mechanizmy osiągnęły dojrzałość, a sektor prywatny potrafi rozwijać się bez silnego wsparcia państwa. Nie potwierdzają, że lokalna innowacyjność generuje wystarczającą liczbę globalnie konkurencyjnych przedsiębiorstw lub że gospodarka przestała być zależna od węglowodorów. Nie dowodzą też, że rozwiązano wszystkie koszty społeczne, środowiskowe i regionalne transformacji. Dlatego właściwym określeniem nie jest „sukces", lecz trajektoria.

Największą przewagą może być czas. Oman posiada zasób, o którym mówi się rzadziej: czas. Ropa wciąż umożliwia finansowanie transformacji. Kapitał istnieje, instytucje są budowane, a infrastruktura powstaje. Nie jest to zmiana prowadzona pod presją całkowitego załamania starego modelu, co stanowi ogromną przewagę. Państwa często reformują się dopiero wtedy, gdy nie mają już wyboru; Oman próbuje zrobić to wcześniej. Jeśli wykorzysta ten czas mądrze, renta naftowa może pełnić funkcję kapitału przejściowego. Jeśli go zmarnuje, przyszły spadek znaczenia węglowodorów będzie znacznie bardziej bolesny. Czas jest zatem zasobem – tyle że nieodnawialnym.

Największe ryzyko: sukces pierwszej fazy Paradoksalnie największym zagrożeniem Vision 2040 może być częściowy sukces.

Budowa zdolności adaptacyjnych jako ostateczny cel transformacji

Dobre wyniki w rankingach, spektakularne inwestycje, nowa infrastruktura i silny napływ kapitału mogą wytworzyć złudzenie, że najtrudniejsza część pracy została już wykonana. Tymczasem budowa infrastruktury jest łatwiejsza niż tworzenie instytucji. Instytucja jest łatwiejsza niż zmiana kultury, a kultura łatwiejsza niż trwała modyfikacja bodźców. Najtrudniejszym etapem będzie moment, w którym państwo pozwoli przedsiębiorstwom na większą samodzielność, ludziom na częstsze zmiany kariery, regionom na eksperymentowanie, a systemowi na eliminację projektów, które nie działają. Budowanie jest politycznie wdzięczne. Selekcja jest brutalna.

Vision 2040 jako zmiana kontraktu społecznego Omański projekt nie jest więc wyłącznie programem gospodarczym; to zmiana kontraktu społecznego. Dawny model opierał się głównie na dystrybucji dobrobytu generowanego przez zasoby. Nowy musi bazować na współprodukcji tego dobrobytu przez obywatela, przedsiębiorstwo i państwo. Państwo dostarcza warunki, obywatel – kompetencje, przedsiębiorca – ryzyko, uniwersytet – wiedzę, inwestor – kapitał, administracja – koordynację, a regiony – zasoby i specjalizację. Dopiero ich synergia tworzy gospodarkę odporną. To zmiana głębsza niż zastąpienie ropy wodorem; najważniejszą inwestycją staje się człowiek zdolny zmienić zawód.

Warto zatem wrócić do początku analizy. Oman dąży do przejścia od gospodarki surowcowej do gospodarki opartej na wiedzy. Jednak wiedza również starzeje się, technologie są zastępowane, a całe branże mogą zniknąć. Nawet najlepsza kompetencja roku 2026 może okazać się nieprzydatna w 2040. Dlatego celem ostatecznym nie powinno być wykształcenie człowieka do konkretnego zawodu, lecz stworzenie człowieka zdolnego zmieniać zawód. Nie budowa firmy do jednej niszy, lecz przedsiębiorstwa zdolnego do adaptacji. Nie państwo wykonujące jeden sztywny plan, lecz takie, które potrafi go modyfikować bez utraty kierunku.

Oman jako laboratorium transformacji postrentierskiej Pod tym względem Oman może stać się interesującym laboratorium dla znacznej części świata, nie tylko dla państw Zatoki. Każda gospodarka posiada przecież jakąś rentę: surowcową, technologiczną, demograficzną, geograficzną czy instytucjonalną. Problem pojawia się w momencie, gdy przewaga, która kiedyś budowała dobrobyt, zaczyna słabnąć. Pytanie o to, jak wykorzystać obecną przewagę do sfinansowania przyszłej, dotyczy również państw przemysłowych tracących konkurencyjność, regionów zależnych od jednego sektora, firm opartych na jednej technologii, a nawet jednostek budujących karierę na jednej kompetencji. Vision 2040 jest więc w pewnym sensie opowieścią uniwersalną – nie o ropie, lecz o przemijaniu przewag.

Ostateczny werdykt Na podstawie materiału źródłowego najbardziej uzasadniona ocena brzmi następująco: Oman nie jest jeszcze gospodarką postrentierską, ale przestał być państwem, które traktuje rentę jako wystarczający model przyszłości. To kluczowa różnica.

Sułtanat buduje instytucje mające przekształcać kapitał surowcowy w kapitał ludzki, technologiczny, przedsiębiorczy i organizacyjny. OAAAQA, NQF, Ejaad, Invest in Oman, mechanizmy ICV, transformacja cyfrowa, rozwój MŚP, polityka regionalna, zielony wodór i ochrona społeczna nie są odrębnymi reformami. W swojej najbardziej ambitnej interpretacji tworzą próbę zbudowania maszyny konwersji renty w zdolność. Czy ta maszyna zadziała? Źródła pozwalają stwierdzić, że jej części są budowane, lecz nie dają jeszcze pewności, że wszystkie pracują już samodzielnie. I być może właśnie ten brak triumfalizmu jest najuczciwszym sposobem zakończenia analizy. Oman Vision 2040 nie powinna być oceniana jak ukończony budynek. Jest placem budowy. Niektóre konstrukcje stoją, niektóre zaczynają działać, inne wymagają korekty lub zostaną zastąpione. Jednak najważniejszy fundament wydaje się już widoczny:

Oman próbuje zrozumieć, że trwałego dobrobytu nie daje samo posiadanie zasobu, lecz zdolność do ciągłego tworzenia nowych przewag. Ropa może sfinansować uniwersytet, ale nie napisze odkrycia. Może zbudować port, ale nie stworzy przedsiębiorcy. Może kupić technologię, ale nie zagwarantuje, że społeczeństwo nauczy się ją rozwijać. Może ufundować przyszłość, lecz nie może jej wykonać – to zadanie dla ludzi i instytucji. Właśnie dlatego najważniejszym produktem Oman Vision 2040 nie będzie wodór, inteligentne miasto czy rankingi uniwersyteckie, lecz państwo i społeczeństwo potrafiące odpowiedzieć na kolejny kryzys, nową technologię i zmiany bez oczekiwania na gotową odpowiedź z zewnątrz. Wtedy można będzie uznać, że Oman rzeczywiście wyszedł z epoki renty – nie w momencie wypompowania ostatniej baryłki, lecz wtedy, gdy jego przyszłość przestanie zależeć od tego, co można wydobyć z ziemi, a zacznie od tego, co potrafi wydobyć z wiedzy, instytucji i ludzkiej zdolności do uczenia się.

> Czy Oman zdoła zbudować przyszłość, która nie będzie jedynie nowoczesną wersją starego modelu, lecz nowym sposobem istnienia? Prawdziwy triumf Vision 2040 nastąpi nie wtedy, gdy ostatnia baryłka ropy zostanie wypompowana, ale w momencie, gdy państwo przestanie pytać o to, co można wydobyć z ziemi, a zacznie ufać temu, co potrafi wydobyć z wiedzy i ludzkiej zdolności do uczenia się. Ostatecznie pytanie brzmi: czy nowoczesna infrastruktura wystarczy, by zastąpić dawną rentę, jeśli nie pójdzie za nią głęboka zmiana kultury społecznej?

Inspiracje

[1] **"Oman Vision 2040 Report"** Oman Vision 2040 Implementation Follow-Up Unit, Oman Vision 2040 Implementation Follow-up Unit

Jednostka Monitorująca Realizację Wizji Oman 2040 (**Oman Vision 2040 Implementation Follow-Up Unit**) to rządowa jednostka ustanowiona dekretem królewskim 100/2020 w dniu 18 sierpnia 2020 roku. Jej głównym zadaniem jest monitorowanie postępów, wyników i wskaźników realizacji celów narodowej strategii Oman Vision 2040. Jednostka, podlegająca Radzie Ministrów, publikuje regularne raporty dotyczące wdrażania wizji, wspierając rozwój Omanu.

*The **Oman Vision 2040 Implementation Follow-Up Unit** is a governmental body established by Royal Decree 100/2020 on August 18, 2020. Its primary role is to monitor the progress, outcomes, and performance indicators of the national strategy Oman Vision 2040. Subordinate to the Council of Ministers, the Unit publishes regular reports on the vision's implementation, supporting Oman's development.*

Jednostka Monitorująca Wdrażanie Wizji Omanu 2040 to wyspecjalizowana jednostka rządowa w Sułtanacie Omanu, utworzona Dekretem Królewskim 100/2020. Działa ona pod nadzorem Rady Ministrów i ma za zadanie monitorowanie postępów w realizacji programów krajowych, priorytetów i wskaźników efektywności związanych z Wizją Omanu 2040. Jednostka pełni funkcję centralnego organu koordynującego, wspierając partnerstwa między rządem a sektorem prywatnym w celu zapewnienia skutecznej realizacji planów strategicznych. Stosując rygorystyczne metody monitorowania, ewaluacji i pomiaru efektywności, Jednostka identyfikuje wyzwania związane z wdrażaniem i proponuje rozwiązania, aby utrzymać zgodność z długoterminowymi celami rozwoju narodowego Sułtanatu. Odgrywa kluczową rolę w promowaniu przejrzystości i rozliczalności instytucjonalnej, regularnie publikując okresowe raporty z postępów, które szczegółowo opisują postępy w realizacji celów Wizji w różnych sektorach aparatu administracyjnego państwa.

*The **Oman Vision 2040 Implementation Follow-up Unit** is a specialized governmental entity in the Sultanate of Oman, established by Royal Decree 100/2020. It operates under the Council of Ministers and is tasked with monitoring the progress of national programs, priorities, and performance indicators associated with Oman Vision 2040. The Unit serves as a central coordinating body, fostering partnerships between government and private sector entities to ensure the effective execution of strategic plans. By applying rigorous monitoring, evaluation, and performance measurement methodologies, the Unit identifies implementation challenges and proposes solutions to maintain alignment with the Sultanate's long-term national development goals. It plays a pivotal role in promoting transparency and institutional accountability, regularly publishing periodic progress reports that detail the advancement of the Vision's objectives across various sectors of the state administrative apparatus.*

Council of Ministers, Sultanate of Oman

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 3dd31ca5-53b8-4542-9f20-b9cb1c8b8b5a