

Polska potrzebuje nowego modelu rozwoju. Przedsiębiorcy domagają się długofalowej strategii, konkurencyjnych cen energii, dostępu do kapitału oraz inwestycji w technologie. Politycy spierają się o sposób realizacji tych celów. Instytut Sobieskiego zgromadził w jednym miejscu przedstawicieli różnych środowisk: polityki, biznesu, przemysłu, finansów, nauki, administracji oraz twórców nowych technologii, aby skonfrontować ich wizje z konkretnymi wyzwaniami gospodarczymi Polski. Podczas III Forum Idee dla Polski, które odbyło się 19 października w Centrum Nauki Kopernik w Warszawie, dyskutowano o przejściu od modelu nadrabiania dystansu względem najbardziej rozwiniętych państw Europy do modelu opartego na własnych technologiach, kapitale i zdolności realizowania strategicznych inwestycji.

Forum odbyło się pod hasłem „**Nowy system operacyjny dla Polski: państwo, które działa**”. W centrum dyskusji znalazło się pytanie, jak połączyć energię, kapitał, przedsiębiorczość, technologie i infrastrukturę w spójną strategię rozwoju, realizowaną niezależnie od zmian politycznych. W programie znalazły się m.in.: debata polityczna, rozmowa liderów biznesu, panele poświęcone finansom i infrastrukturze, dyskusja o odpowiedzialnym wykorzystaniu sztucznej inteligencji oraz premiera raportu o partnerstwie Polski i Czech.

„Polska wykonała ogromny skok rozwojowy, ale model oparty przede wszystkim na nadrabianiu dystansu nie wystarczy na kolejną dekadę. Potrzebujemy państwa, które potrafi połączyć kapitał, energię, technologie i infrastrukturę w jeden długofalowy kierunek oraz konsekwentnie prowadzić strategiczne projekty niezależnie od zmian politycznych. Forum pokazało, że biznes i eksperci są gotowi do takiej rozmowy. Teraz kluczowa jest sprawczość” – powiedział **Leszek Skiba**, prezes Instytutu Sobieskiego.







Strategia to za mało. Państwo musi umieć ją realizować

Jednym z głównych wniosków Forum była potrzeba prowadzenia kluczowych polityk rozwojowych w perspektywie wykraczającej poza jedną kadencję parlamentarną. Dotyczy to przede wszystkim energetyki, infrastruktury, obronności, technologii oraz budowania krajowego kapitału.

Różnice polityczne dotyczą sposobu osiągnięcia tych celów, ale w debacie powracała wspólna kwestia: jak zapewnić ciągłość strategicznych projektów mimo zmian rządów i utrzymującego się sporu politycznego.

„Nie wystarczy napisać strategię, ale ją zrealizować” – podkreślała Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz, była Minister Funduszy i Polityki Regionalnej.

Mateusz Morawiecki, poseł na Sejm RP i były premier, wskazywał natomiast na potrzebę wzmocnienia krajowego kapitału oraz rozwijania Polski jako hubu transportowego, technologicznego i handlowego:

„System operacyjny 1.0 już się skończył. Potrzebujemy systemu operacyjnego 2.0” – mówił.

Na potrzebę odejścia od rozwiązań skrajnych i szukania obszarów możliwej współpracy zwracał uwagę **Krzysztof Bosak, wicemarszałek Sejmu**:

„Nie popieram żadnej strategii skrajnej. Popieram współpracę gospodarczą” – podkreślał.

Jednocześnie debata pokazała, jak trudne może być utrzymanie długofalowego kierunku w warunkach silnej polaryzacji. **Piotr Gliński, poseł na Sejm RP i były minister kultury**, oceniał:

„Nie jestem optymistą. Myślę, że konflikt będzie się zaostrzał”.

Z kolei **Paweł Szefernaker, szef Gabinetu Prezydenta RP**, wskazywał na potrzebę „zerwania z doktryną wiecznego konfliktu” i przesunięcia debaty w stronę konkretnych propozycji rozwojowych.

Krzysztof Hetman, poseł do Parlamentu Europejskiego i były minister rozwoju, zwracał uwagę, że nawet przy braku pełnego politycznego konsensusu możliwe jest zachowanie ciągłości w strategicznych obszarach, takich jak energetyka, bezpieczeństwo czy rozwój nowych technologii.

Wspólnym mianownikiem tych głosów była potrzeba przejścia od strategii zapisanej w dokumentach do mechanizmów, które zapewnią ciągłość najważniejszych projektów państwa i pozwolą realizować je w perspektywie dłuższej niż jedna kadencja.





Nowy model relacji państwo-biznes: mniej kontroli, więcej partnerstwa

Kolejny etap rozwoju polskiej gospodarki będzie zależał od tego, czy krajowe firmy otrzymają warunki pozwalające im konkurować na globalnym rynku. Przewidywalne regulacje, konkurencyjna energia, dostęp do finansowania, mocy obliczeniowych i talentów stają się równie istotne jak sama innowacyjność przedsiębiorstw.

W dyskusji przedsiębiorców reprezentujących polski przemysł i sektor nowych technologii m.in. Rafała Brzoski, Krzysztofa Domareckiego, Grzegorza Brony, Macieja Mylika i Macieja Klemma, powracał postulat zmiany relacji państwo-biznes: z modelu opartego przede wszystkim na kontroli i regulacjach na model oparty na jasno określonych celach, zaufaniu i odpowiedzialności za rezultaty.

„Potrzebujemy mniej kontroli, a więcej zaufania i współodpowiedzialności”
– mówił **Rafał Brzoska**, przedsiębiorca, założyciel i CEO Grupy InPost.

Szczególnie mocno wybrzmiał problem kosztów energii. Krzysztof Domarecki z Grupy Seleno wskazywał, że Stany Zjednoczone i Chiny prowadzą strategię zwiększania dostępności energii, podczas gdy europejski przemysł mierzy się z dużo wyższymi kosztami. Postulował opracowanie nowej doktryny energetycznej i wskazywał, że cena energii dla przemysłu powinna wynosić maksymalnie 250 zł/MWh.

Energia jest jednak tylko jednym z elementów globalnej konkurencji technologicznej.

„Tylko kombinacja chipów, energii i talentów pozwoli nam uczestniczyć w tym wyścigu” – podkreślał **Maciej Mylik** z ElevenLabs.

Wniosek biznesu był czytelny: państwo nie powinno być wyłącznie regulatorem gospodarki. Musi również stworzyć warunki pozwalające rodzimym przedsiębiorstwom inwestować, skalować technologie i budować międzynarodową pozycję.







Polska-Czechy: 39 mld euro wymiany i apetyt na więcej

Podczas Forum Instytut Sobieskiego zaprezentował raport „Tandem Polska-Czechy. Nowy sojusz gospodarczy w Europie”. Według danych przywołanych w publikacji wartość wymiany handlowej między państwami wzrosła z 5,4 mld euro w 2004 roku do 39 mld euro w 2025 roku. Łączne depozyty bankowe obu gospodarek wynoszą około 694 mld euro, a aktywa instytucji zbiorowego inwestowania i funduszy emerytalnych przekraczają 200 mld euro. Według badania CVVM z początku 2026 roku 81 proc. Czechów uznaje Polskę za sojusznika.

„Do tej pory rozwijaliśmy się obok siebie, patrząc przede wszystkim na Zachód. Tymczasem nasze gospodarki roły, wzajemne powiązania stawały się coraz silniejsze, a przedsiębiorcy zaczęli dostrzegać potencjał, którego przez lata nie wykorzystywała polityka. Dziś nie mówimy już o teoretycznym sojuszu. On zaczyna się materializować w konkretnych

*inwestycjach i współpracy przemysłowej. Zadaniem obu państw jest teraz nadać tym procesom strategiczny kierunek” – mówi **Jadwiga Emilewicz**, członek Zarządu Instytutu Sobieskiego i współautorka raportu.*

Przykładami pogłębiających się powiązań są współpraca Polskiej Grupy Zbrojeniowej i Czechoslovak Group w sektorze obronnym oraz inwestycja czeskiego funduszu Credo Ventures w ElevenLabs. Autorzy raportu rekomendują rozwój wspólnych przedsięwzięć przemysłowych, integrację rynków kapitałowych, inwestycje w połączenia transportowe i energetyczne oraz koordynację stanowisk Polski i Czech wobec europejskiej polityki przemysłowej. Propozycje dla polskiej administracji ujęto w agendzie M.O.S.T., obejmującej konsultacje międzyrządowe, oś komunikacyjną Warszawa-Praga, strategię przemysłową i współpracę finansową.







W technologicznym wyścigu stawką jest podmiotowość

Sztuczna inteligencja staje się kwestią konkurencyjności gospodarki, bezpieczeństwa i podmiotowości państwa. Stawką nie jest już wyłącznie to, kto będzie korzystał z najlepszych narzędzi, ale również kto będzie je tworzył, kontrolował infrastrukturę potrzebną do ich rozwoju i wyznaczał zasady ich wykorzystania.

Polskie firmy już dziś budują rozwiązania w obszarach sztucznej inteligencji, technologii kosmicznych i obronnych. Grzegorz Brona z Creotech Instruments wskazywał, że rodzime technologie kosmiczne są zdolne konkurować z największymi światowymi graczami, a **Jacek Dąbrowski** z Synerise, apelował:

„Stańmy się wreszcie podmiotem, nie tylko przedmiotem rewolucji technologicznej, bo mamy na to papiery”.

Warunkiem utrzymania tej pozycji jest jednak dostęp do infrastruktury obliczeniowej, konkurencyjnej energii i talentów. Państwa konkurują dziś nie tylko wysokością podatków czy kosztami pracy, lecz także dostępem do chipów, centrów danych, naukowców i inżynierów. Bez własnych kompetencji i infrastruktury technologicznej nawet dynamicznie rozwijająca się gospodarka może pozostać zależna od rozwiązań tworzonych poza jej granicami. Podmiotowość technologiczna ma jednak także drugi wymiar. Państwo musi być nie tylko zdolne do wdrażania nowych technologii, ale również do określania granic ich wykorzystania. Im większą rolę algorytmy odgrywają w administracji, gospodarce i decyzjach dotyczących obywateli, tym ważniejsze staje się pytanie o odpowiedzialność i zakres decyzji, których nie należy automatyzować.

Ten problem podjęła podczas Forum **prof. Carissa Véliz** z Uniwersytetu Oksfordzkiego w wystąpieniu „Analogowy człowiek w algorytmicznym państwie: czego nigdy nie powinniśmy powierzać sztucznej inteligencji”. Dodatkowo, wspólnie z **prof. Andrzejem Draganem**, dyskutowała o predykcji, wpływie algorytmów na ludzkie decyzje oraz odpowiedzialności za wykorzystanie AI.

Technologiczna podmiotowość oznacza więc dziś dwie rzeczy jednocześnie: zdolność tworzenia i skalowania własnych technologii oraz zdolność ustanawiania reguł, według których będą one służyć gospodarce, państwu i obywatelom.





Kapitał i infrastruktura są źródłem przewagi

Bez większego udziału prywatnego kapitału trudno będzie sfinansować kolejny etap rozwoju polskiej gospodarki. Dyskusje dotyczące Warszawy jako centrum finansowego oraz Polski jako węzła transportowo-energetycznego regionu prowadziły do wspólnego wniosku: kapitał, infrastruktura i energia nie są technicznym zapleczem wzrostu, lecz elementami strategicznej pozycji państwa.

W rozmowie o finansowaniu rozwoju wskazywano na potrzebę zwiększenia roli kapitału prywatnego, przy jednoczesnym pozytywnym doświadczeniu związanym z dotychczasowym zaangażowaniem instytucji publicznych, takich jak PFR i BGK. Kolejnym krokiem powinno być stworzenie warunków, w których większa część oszczędności i kapitału inwestycyjnego będzie mogła finansować rozwój przedsiębiorstw, innowacje oraz strategiczne projekty infrastrukturalne.

Silny rynek kapitałowy ma umożliwiać rodzimym firmom skalowanie działalności bez nadmiernego uzależnienia od zagranicznych źródeł finansowania. Warszawa ma przy tym potencjał, by stać się miejscem pozyskiwania kapitału nie tylko dla polskich przedsiębiorstw, ale również dla firm z Europy Środkowej. W tej dyskusji uczestniczyli przedstawiciele sektora finansowego i inwestycyjnego, m.in. Paweł Borys (MCI Capital), Marta Życińska (Mastercard Europe) i Kasper Taczek (PPF Group).

Ten wątek łączył się bezpośrednio z rozmową o nowym etapie relacji polsko-czeskich. Współpraca przedsiębiorstw z obu krajów może prowadzić do powstawania regionalnych czempionów zdolnych konkurować na rynkach międzynarodowych, a warszawski rynek kapitałowy może stać się jednym ze źródeł finansowania ich ekspansji. To przesuwaa ambicję “Warsaw City” z poziomu budowania silnego centrum finansowego dla Polski w kierunku tworzenia hubu kapitałowego dla całego regionu.

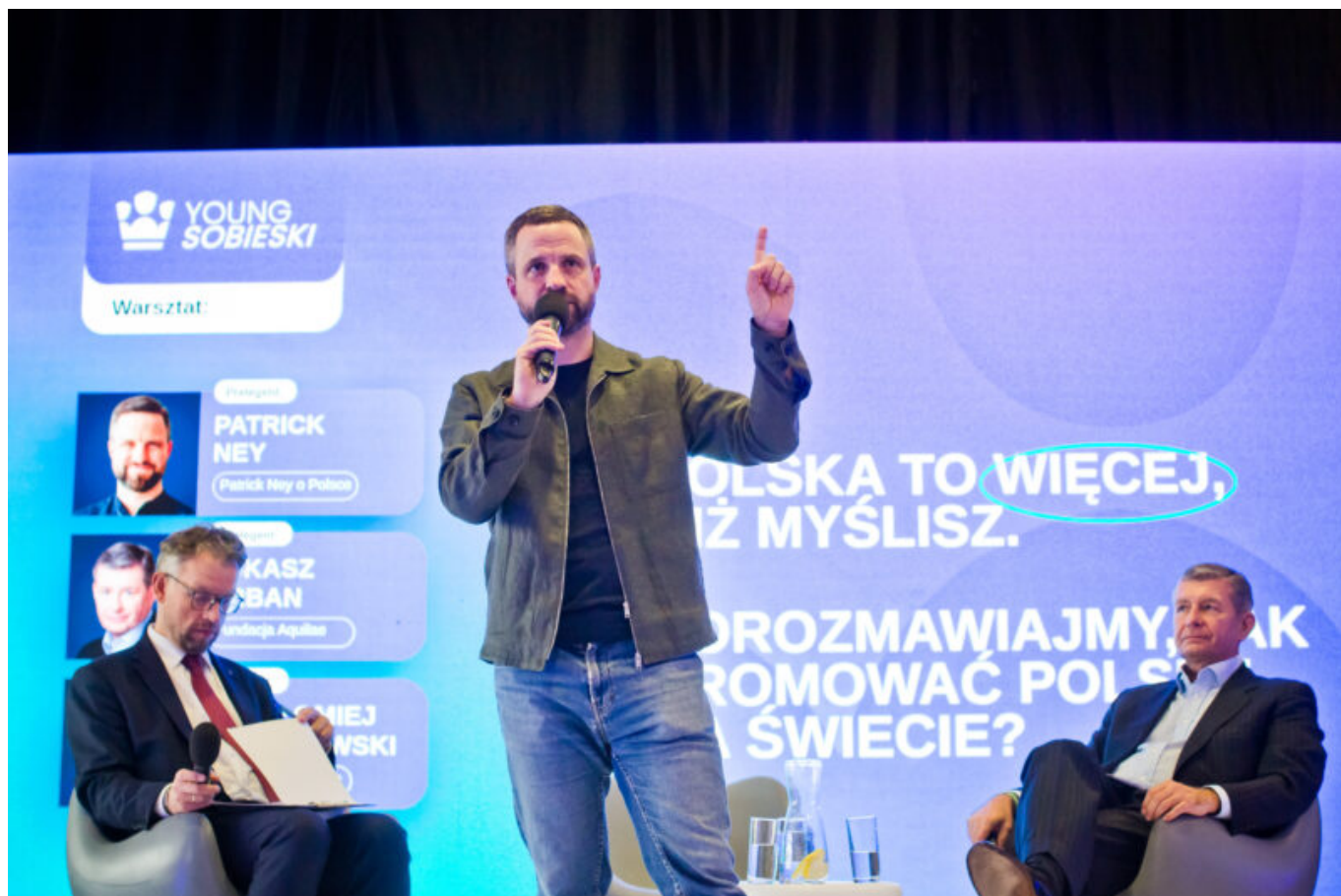
Podobny wymiar strategiczny ma infrastruktura. Rozwój kolei, portów, energetyki i dużych projektów transportowych może zdecydować o tym, czy Polska będzie jedynie krajem tranzytowym, czy rzeczywistym regionalnym hubem gospodarczym. Wątek ten łączył perspektywę transportu, energetyki i przemysłu, reprezentowaną m.in. przez Škoda Group, PSE oraz ekspertów zajmujących się strategicznymi inwestycjami.

Kapitał i infrastruktura wzajemnie się przy tym wzmacniają: bez finansowania trudno realizować projekty o strategicznej skali, a bez nowoczesnej infrastruktury trudniej przyciągać inwestycje i budować firmy zdolne do ekspansji międzynarodowej.

YOUNG Sobieski: młodzi jako współautorzy przyszłości Polski

Jeśli strategia dla Polski ma wykraczać poza jedną kadencję, nie może powstawać bez udziału pokolenia, które będzie żyło z jej konsekwencjami. Dlatego po raz pierwszy w ramach Forum Idee dla Polski powstała scena **YOUNG Sobieski**, na której młodzi liderzy nie tylko słuchali ekspertów, ale pracowali nad konkretnymi rozwiązaniami dotyczącymi m.in. sztucznej inteligencji, edukacji, rynku pracy, demografii, energetyki i bezpieczeństwa. Wśród ekspertów wystąpili m.in Karolina Kwecień (Allegro), Jacek Dąbrowski (Synerise), Patrick Ney i szef BBN minister Bartosz Grodecki.

Efektem warsztatów i rozmów z przedsiębiorcami oraz ekspertami były propozycje przedstawione podczas „Pitchu dla Polski”. Wniosek był prosty: młode pokolenie nie powinno być wyłącznie adresatem przyszłych reform, powinno współtworzyć je już dziś.







Potencjał już jest. Teraz potrzebna jest zdolność jego wykorzystania

III Forum Idee dla Polski pokazało, że kolejnym wyzwaniem gospodarczym kraju jest nie tylko poszukiwanie nowych źródeł wzrostu, lecz stworzenie warunków pozwalających wykorzystać istniejący potencjał przedsiębiorstw, technologii i kapitału. Wśród priorytetów wskazywanych podczas debat znalazły się konkurencyjne ceny energii, rozwój rynku kapitałowego, inwestycje w infrastrukturę i technologie oraz bardziej partnerskie relacje państwa z biznesem. Polityczne różnice dotyczące sposobu realizacji tych celów nie zniknęły, co dodatkowo podkreśliło znaczenie długofalowych mechanizmów wdrażania strategii.

„Nie wystarczy już mówić o potencjale Polski. Musimy zacząć mierzyć naszą skuteczność tym, ile z tego potencjału potrafimy wykorzystać. Czy polskie firmy będą tworzyć globalne technologie? Czy nasz kapitał będzie finansował ich rozwój? Czy będziemy współdecydować o europejskiej

*polityce przemysłowej? To są pytania, na które musimy odpowiedzieć w najbliższej dekadzie. Ambicją Instytutu Sobieskiego jest nie tylko inicjowanie tej dyskusji, ale również przedstawianie konkretnych rozwiązań, które mogą przełożyć się na decyzje i działania państwa” – podsumowuje **Leszek Skiba**.*
