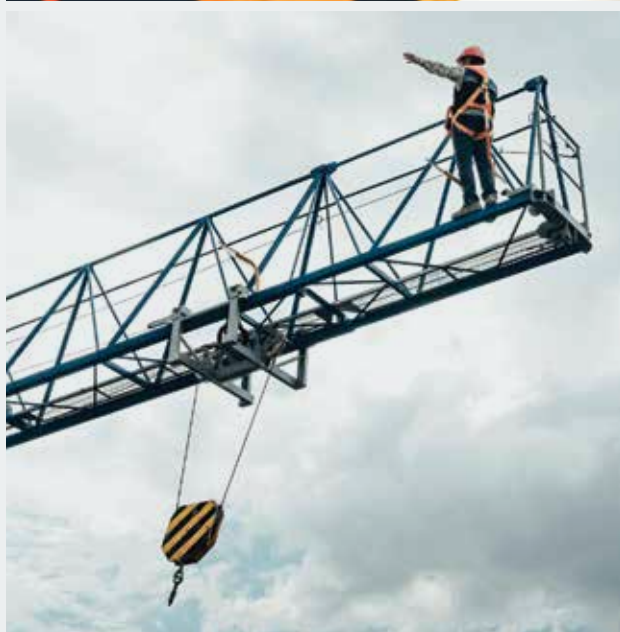


WŁĄCZMY SILNIK WZROSTU

NOWY SYSTEM WSPARCIA INWESTYCJI PO 2026





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

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



Olesiński i Wspólnicy sp. k.
Centrum Marszałkowska
ul. Marszałkowska
126/134 00-008 Warszawa

olesinski@olesinski.com
www.olesinski.com

WŁĄCZMY SILNIK WZROSTU
NOWY SYSTEM WSPARCIA INWESTYCJI PO 2026 ROKU

Jadwiga Emilewicz
Zbigniew Bednarski
Mateusz Berger
Marta Hausmann
Bartosz Jeziorski
Paweł Kolczyński
Justyna Korycka
Aleksandra Lisicka-Firlej
Jacek Łuczyński
Krzysztof Konrad Michalski
Rafał Olesiński
Piotr Patkowski
Magdalena Tyrakowska-Szymczak
Maciej Żukowski

Redakcja językowa, korekta
Agata Sawicka-Korgol

©Copyright by Instytut Sobieskiego 2025
ISBN 978-83-68374-16-2

Projekt i produkcja: Piotr Perzyna



RAPORT
2025

WŁĄCZMY SILNIK WZROSTU

NOWY SYSTEM WSPARCIA INWESTYCJI PO 2026

Jadwiga Emilewicz
Zbigniew Bednarski
Mateusz Berger
Marta Hausmann
Bartosz Jeziorski
Paweł Kolczyński
Justyna Korycka
Aleksandra Lisicka-Firlej
Jacek Łuczyński
Krzysztof Konrad Michalski
Rafał Olesiński
Piotr Patkowski
Magdalena Tyrakowska-Szymczak
Maciej Żukowski

SPIS TREŚCI



WSTĘP	6
WNIOSKI STRATEGICZNE	8
1. HISTORIA POWSTANIA I EWOLUCJA SSE W POLSCE	10
2. POLITYKA INWESTYCYJNA W WYBRANYCH KRAJACH UE	18
CZECHY	23
HISZPANIA	26
RUMUNIA	28
SŁOWACJA	30
WĘGRY	32
PODSUMOWANIE	34
3. WYZWANIA I DIAGNOZA POTRZEB	35
4. PROPOZYCJE REFORMY SYSTEMU SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH W POLSCE	50
NOWELIZACJA USTAWY O CIT	51
NOWY PROGRAM GRANTOWY	53
ŚCIEŻKA PÓŁPRZEWODNIKOWA	55
ŚCIEŻKA OBRONNA	56
CISAF	58
UWOLNIENIE ATRAKCYJNYCH TERENÓW INWESTYCYJNYCH	59
SPECJALNE STREFY ENERGETYCZNE	61
FUNDUSZ ROZWOJU INFRASTRUKTURY PRZEMYSŁOWEJ	61
MODERNIZACJA PSI: TRZY ŚCIEŻKI REFORMY	63
5. WARIANTY REFORMY SSE W UKŁADZIE 5 SPÓŁEK ZARZĄDZAJĄCYCH	66
SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 1:	
MODEL MAKROREGIONALNY GEOGRAFICZNY	70
SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 2:	
MODEL KORYTARZY EKONOMICZNYCH	72
SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 3:	
MODEL SPECJALIZACJI PRZEMYSŁOWEJ	74
6. PODSUMOWANIE	76
O AUTORACH	81

WSTĘP

Polityka przemysłowa należy do najważniejszych narzędzi uzasadniających aktywną rolę państwa w gospodarce otwartej na globalną wymianę. Jej głównym celem jest kształtowanie struktury gospodarczej w sposób sprzyjający trwałemu i zrównoważonemu rozwojowi.

Jednym z najważniejszych filarów tej polityki pozostaje polityka inwestycyjna, która tworzy warunki do angażowania kapitału prywatnego i publicznego w projekty rozwojowe. Samo „wsparcie inwestycji” zmienia dziś swój charakter. Dawniej najważniejsze były zachęty fiskalne – specjalne strefy ekonomiczne, granty czy ulgi podatkowe – natomiast obecnie inwestorzy coraz częściej patrzą szerzej. Analizując współczesne trendy gospodarcze, można wskazać czynniki, spośród których najistotniejszymi stają się przewidywalność i stabilność otoczenia regulacyjnego oraz makroekonomicznego. Globalizacja kapitału sprawia, że inwestorzy mają szeroki wybór lokalizacji, a same ulgi nie wystarczają – podobne instrumenty oferuje dziś wiele krajów. W warunkach niepewności geopolitycznej i energetycznej (wojna w Ukrainie, kryzysy surowcowe) szczególnego znaczenia nabiera przewidywalność prawa, polityki podatkowej czy systemu energetycznego. Ważnym warunkiem konkurencyjności staje się dostęp do taniej, stabilnej i zielonej energii – szczególnie istotny dla przemysłu energochłonnego i firm działających w globalnych łańcuchach dostaw. Nie mniej istotne są kapitał ludzki i infrastruktura – inwestorzy wybierają lokalizacje, w których mogą liczyć na wykwalifikowanych pracowników i sprawne zaplecze logistyczne. W polskich realiach trzeba wskazać jeszcze jeden czynnik o szczególnej wadze: zamówienia publiczne. Państwo pozostaje największym zamawiającym, a skala wydatków – w tym około 4% PKB przeznaczanych na armię – tworzy trwały i długofalowy popyt, który może być silnym bodźcem inwestycyjnym dla sektora prywatnego.

Dane z 2024 r. pokazują wyraźnie, że **Polska pozostaje w tyle za bardziej rozwiniętymi gospodarkami; inwestycje brutto (GFCF) spadły z 17,7% PKB w 2023 r. do około 17,4% PKB w 2024 r. W Szwecji inwestycje brutto osiągały w tym samym czasie poziom około 25,1 % PKB, we Francji – 21,5 % PKB.** Wobec takiej dysproporcji Polska potrzebuje nie tylko utrzymać dobre otoczenie regulacyjne, ale także szukać nowych, skuteczniejszych instrumentów wsparcia inwestycji prywatnych – takich, które mogą przyciągnąć więcej kapitału pomimo obecnego deficytu przewag strukturalnych.

Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) oraz programy grantowe pozostają nadal istotnym elementem w architekturze wsparcia inwestycji. Dzięki nim państwo może oddziaływać na kierunki rozwoju w sposób pośredni – poprzez mechanizmy rynkowe i konkurencję przedsiębiorstw – a jednocześnie zachować elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu gospodarczym. Jednak obecny porządek prawny wkrótce wchodzi w okres przekształceń: **przepisy ustawy o SSE z 1994 r. przewidują, że zezwolenia wydane w ramach tej ustawy – oraz związane z nimi ulgi podatkowe – tracą ważność 31 grudnia 2026 r. Natomiast nowy system wsparcia działa dziś na podstawie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji (określanej jako Polska Strefa Inwestycji, PSI), która reguluje warunki udzielania pomocy publicznej inwestorom dla nowych projektów. Dodatkowo, 25 czerwca 2025 r., Komisja Europejska przyjęła nowe ramy pomocy państwa – Clean Industrial State Aid Framework (CISAF) – które będą obowiązywać do końca 2030 r. i zastąpią dotychczasowe Tymczasowe Ramy Kryzysowe (TCTF), ustanawiając nowe warunki udzielania wsparcia dla projektów przemysłowych i transformacji ekologicznej. W świetle tych zmian konieczne staje się wypracowanie modelu stref 2.0 – nowoczesnych instrumentów strefowych, które będą komplementarne, ale i konkurencyjne w stosunku do PSI, i dostosowane do nowego prawa UE.**

Model polityki inwestycyjnej nie ma charakteru uniwersalnego. Kształtuje się on pod wpływem uwarunkowań instytucjonalnych poszczególnych państw, ram regulacyjnych Unii Europejskiej oraz dynamiki globalnej gospodarki. Polska w ciągu ostatnich trzech dekad wypracowała własne rozwiązania, dopasowane do potrzeb kolejnych etapów transformacji i rozwoju gospodarczego. Obecnie, wobec wyczerpywania się dotychczasowych źródeł wzrostu oraz rosnących wyzwań międzynarodowych, konieczne staje się nadanie polityce inwestycyjnej nowego wymiaru i otwarcie jej na innowacyjne formy wspierania inwestycji prywatnych.

WNIOSKI STRATEGICZNE

Utrzymanie atrakcyjności zwolnień i uchwalenie nowego programu wsparcia inwestycji

-  Zachowanie atrakcyjności zwolnień podatkowych jako najważniejszego instrumentu wsparcia inwestorów, w szczególności w obliczu zmian legislacyjnych w ramach minimalnego CIT.
-  Uchwalenie nowego, kompleksowego programu wsparcia inwestycji przemysłowych i technologicznych z prostą i stabilną ścieżką aplikacyjną, który będzie integrował:
 - ramy Clean Industrial State Aid Framework (CISAF), obowiązujące od 2025 do 2030, umożliwiające udzielanie pomocy publicznej na cele dekarbonizacji przemysłu, rozwój czystych technologii, transformację energetyczną oraz wsparcie konkurencyjności przemysłu;
 - "ścieżkę obronną" – pakiet zachęt dla inwestycji w sektorze obronnym i technologiach dual-use, zwiększający suwerenność i bezpieczeństwo strategiczne kraju;
 - "ścieżkę półprzewodnikową" – program wspierający rozwój i produkcję komponentów półprzewodnikowych i zaawansowanych technologii, najważniejszych dla strategicznej autonomii technologicznej i łańcuchów dostaw.

Systemowa konsolidacja i profesjonalizacja zarządzania SSE

-  Zwiększenie zdolności inwestycyjnych oraz efektywności operacyjnej organów zarządzających strefami przez konsolidację podmiotów do pięciu-sześciu spółek w jednej grupie kapitałowej, ograniczając koszty oraz wprowadzając wyższe standardy profesjonalizacji.
-  Wskazanie jednej instytucji rozwoju, np. Agencji Rozwoju Przemysłu, jako silnego ośrodka koordynującego, nadzorującego strategię i ramy prawne funkcjonowania SSE oraz pełniącego rolę silnego akcjonariusza kapitałowego tych grup.

- ➔ Uporządkowanie struktury właścicielskiej w grupach zarządzających SSE i zapewnienie kontroli właścicielskiej nad konsolidowanymi podmiotami, m.in. przez przekazanie akcji Skarbu Państwa, wykup akcji/udziałów niebędących JST oraz opcjonalnie JST.
- ➔ Wyeliminowanie fragmentacji terytorialnej SSE – każda regionalna grupa powinna odpowiadać za pełen obszar województwa (lub makroregionu), bez nakładania się kompetencji.

Struktura terenowa i lokalne wsparcie inwestorów

- ➔ Utworzenie sieci lokalnych przedstawicielstw wyodrębnionych dla poszczególnych województw (min. 49), umożliwiających dostęp do kompleksowego wsparcia przez inwestorów i przedsiębiorców.
- ➔ Rozwinięcie programu budowy sieci strategicznych parków przemysłowo-inwestycyjnych (min. 1 na województwo) oraz stopniowe uzbrojenie i wyposażenie w infrastrukturę energetyczną, finansowane ze środków Funduszu Rozwoju Infrastruktury Przemysłowej.
- ➔ Uruchomienie programu rozwoju dodatkowych parków inwestycyjnych w regionach dziś nie obsługiwanych, z przeznaczeniem środków na grunt i uzbrojenie.
- ➔ Wprowadzenie programu umożliwiającego dokonywanie inwestycji kapitałowych przez ARP w istniejące samorządowe parki przemysłowo-technologiczne.

Reforma regulacyjna i ramy prawne

- ➔ Przeprowadzenie zmian prawa usprawniających i przyspieszających procedury pozyskania nowych terenów inwestycyjnych. Uproszczenie wyłączenia gruntów z produkcji rolniczej i leśnej, wprowadzenie mechanizmu zamiany gruntów wysokiej klasy na niższą w zasobie państwa.
- ➔ Rozszerzenie zastosowania ustawy tzw. „lex Izera” i innych przepisów szczególnych ułatwiających przekształcanie terenów.

1. HISTORIA POWSTANIA I EWOLUCJA SSE W POLSCE



Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) w Polsce powstały jako odpowiedź na wyzwania transformacji gospodarczej lat 90. XX wieku. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych¹ położyła fundamenty pod system, który miał przyciągnąć inwestorów zagranicznych do regionów dotkniętych bezrobociem strukturalnym i upadkiem tradycyjnych gałęzi przemysłu. Pierwsza strefa – SSE Euro-Park Mielec – została ustanowiona 5 września 1995 r.² w odpowiedzi na kryzys zakładów lotniczych WSK PZL-Mielec, stając się pionierem nowego modelu rozwoju regionalnego.

W latach 1995–1997 utworzono większość specjalnych stref ekonomicznych, które objęły swoim zasięgiem przeważającą część kraju – zarówno regiony tradycyjnie przemysłowe, jak i typowo rolnicze, przygotowane do transformacji. Po utworzeniu w 1995 r. Euro-Parku Mielec powstały kolejno: Katowicka SSE (1996), Suwalska SSE (1996), a następnie w 1997 roku: Łódzka, Legnicka, Wałbrzyska „Invest-Park”, Słupska, Tarnobrzaska „Euro-Park Wisłosan”, Krakowski Park Technologiczny, Starachowice, Kamiennogórska, Kostrzyńsko-Słubicka oraz Warmińsko-Mazurska³. Każda strefa została zaprojektowana z myślą o specyficznych potrzebach regionu – od restrukturyzacji przemysłu ciężkiego na Śląsku po rozwój obszarów przygranicznych na wschodzie kraju.

Pierwotne cele tworzenia stref obejmowały przede wszystkim przyciągnięcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworzenie nowych miejsc pracy w regionach o wysokim bezrobociu, transfer nowoczesnych technologii i metod zarządzania oraz wspieranie rozwoju eksportu. System SSE ewoluował przez kolejne dekady, dostosowując się do zmieniających się warunków gospodarczych i wymogów Unii Europejskiej. Najważniejsze momenty rozwoju to przystąpienie Polski do UE w 2004 r., które wymagało harmonizacji przepisów z unijnymi regulacjami dotyczącymi

1 Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz.U. 1994 nr 123, poz. 600), https://pl.wikipedia.org/wiki/Specjalna_strefa_ekonomiczna.

2 Wzorców tworzenia zarówno samej ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, jak i wzoru do założenia i funkcjonowania pierwszej polskiej strefy w Mielcu należy szukać w Irlandii, a szczególnie w założonej w 1958 r. strefie w Shannon, cyt. za A. Więcek: *Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, <https://wspia.eu/media/dbvc5ahm/11-wi%C4%99cek.pdf>.

3 W 1997 r. powstały również, zniesione później, Częstochowska, Tczew, Żarnowiec oraz Technopark-Modlin SSE, zob: J. Osmolak, *Atrakcyjność inwestycyjna polskich specjalnych stref ekonomicznych dla japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Wrocław 2024, https://dbc.wroc.pl/Content/128641/Osmolak_Atrakcyjnoscinwestycyjnapolskichspecjalnychstref.pdf#page=53.04.

pomocy publicznej, oraz kolejne przedłużenia funkcjonowania stref – w 2008 r. do 31 grudnia 2020, a w 2013 r. do 31 grudnia 2026⁴.

Do połowy 2019 r.⁵, kiedy zaczęły obowiązywać nowe zasady, inwestycje realizowane w specjalnych strefach ekonomicznych przyciągnęły łącznie ponad 167 mld złotych kapitału (z czego 78% to kapitał zagraniczny) i przyczyniły się do powstania ponad 250 tys. nowych miejsc pracy⁶.

Analiza Narodowego Banku Polskiego wykazała, że każde 100 miejsc pracy utworzonych w SSE generowało dodatkowo 72 miejsca pracy poza strefą w powiecie goszczącym oraz 137 miejsc pracy w powiatach sąsiednich⁷. Mnożnik zatrudnienia na poziomie 1,72–1,86 znacząco przewyższał oczekiwania i dowodził silnego efektu *spillover*. Strefy przyczyniły się także do znaczącego wzrostu eksportu – firmy działające w SSE odpowiadały za istotną część polskiego eksportu przemysłowego, szczególnie w sektorze motoryzacyjnym i elektronicznym.

Pod względem struktury branżowej 96% kapitału zainwestowanego w SSE trafiło do sektora produkcyjnego, przy czym dominowały technologie niskie i średnio-niskie (34%), technologie średnio-wysokie stanowiły 30%, a zaledwie 1% przypadało na sektor wysokich technologii. Ta struktura wskazywała na ograniczony transfer najbardziej zaawansowanych technologii⁸, co stało się jednym z argumentów za reformą systemu.

WPROWADZENIE POLSKIEJ STREFY INWESTYCJI – PRZEŁOMOWA REFORMA 2018 ROKU

Reforma systemu wsparcia inwestycji, wprowadzona Ustawą z dnia 10 maja 2018 roku o wspieraniu nowych inwestycji⁹, stanowiła fundamentalną zmianę podejścia do przyciągania kapitału. Polska Strefa Inwestycji (PSI) zastąpiła terytorialnie ograniczony system SSE modelem ogólnokrajowym, realizując hasło: **„Cała Polska strefą ekonomiczną”**. Główne przyczyny reformy obejmowały ograniczenia terytorialne starego systemu (w latach 2003–2016 łączna powierzchnia SSE wzrosła z ok. 6 tys. ha do ok. 21,5 tys. ha), skomplikowane procedury administracyjne oraz konieczność dostosowania do nowych ram pomocy regionalnej UE na lata 2022–2027¹⁰.

Najważniejsza różnica między SSE a PSI polega na całkowitym zniesieniu ograniczeń terytorialnych. O ile w systemie SSE wsparcie było dostępne tylko na wyznaczonych terenach 14 stref, o tyle PSI umożliwia realizację inwestycji z preferencjami podatkowymi na terenie całego kraju. Zamiast zezwoleń strefowych wprowadzono mechanizm decyzji o wsparciu, wydawanych przez zarządzających strefami w imieniu ministra właściwego do spraw gospodarki. System opiera się na kryteriach

4 Polska Strefa Inwestycji. Zmiany prawne i organizacyjne, PAIH, 2018, <https://www.paih.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/0/133601/133618.pdf>.

5 Ostatnie zezwolenie zostało wydane w czerwcu 2019 r. w strefie tarnobrzeskiej, cyt. za. Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2024 r., Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/C0D42B08C0708321C-1258C9D003BBAD1/%24File/1299.pdf>.

6 Ibid, s. 18.

7 P. Ciżkowicz, M. Ciżkowicz-Pękała, P. Pękała, A. Rzońca, *The effects of special economic zones on employment and investment: spatial panel modelling perspective*, NBP Working Paper No. 208, 2015, https://static.nbp.pl/publikacje/materialy-i-studia/208_en.pdf.

8 Ibid.

9 Polska Strefa Inwestycji, <https://www.paih.gov.pl/inwestycje/zachety-inwestycyjne/polska-strefa-inwestycji/>.

10 Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o wspieraniu nowych inwestycji, <https://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/70337B0E4CBC1C75C-12582410059090B/%24File/2307-uzasadnienie.docx>.

ilościowych (minimalne nakłady inwestycyjne uzależnione od stopy bezrobocia w powiecie) oraz jakościowych (system punktowy uwzględniający zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny).

Minimalne progi inwestycyjne w PSI wahają się od 0,2 mln złotych dla mikroprzedsiębiorstw w powiatach o wysokim bezrobociu do 100 mln złotych dla dużych firm w regionach o niskim bezrobociu. System punktowy, wdrażając cele stawiane przez Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju¹¹, premiuje działalność badawczo-rozwojową, tworzenie miejsc pracy dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, współpracę z jednostkami edukacyjnymi, robotyzację oraz wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych.

EFEKTY WDROŻENIA POLSKIEJ STREFY INWESTYCJI – OCENA EKONOMICZNYCH SKUTKÓW DZIAŁANIA

ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Rozwój działalności gospodarczej był jednym z głównych i najbardziej oczywistych celów wprowadzenia Polskiej Strefy Inwestycji. Jej twórcy zakładali, że mechanizm ulg podatkowych, przyznawanych na podstawie decyzji o wsparciu, jest istotnym powodem rozpoczynania nowych inwestycji. Celem było zachęcenie przedsiębiorstw do rozszerzania działalności biznesowej, jak i tworzenie warunków do wejścia na rynek nowych inwestorów. W odróżnieniu od specjalnych stref ekonomicznych, które miały charakter ograniczony terytorialnie, PSI jest dostępna dla inwestorów na obszarze całego kraju. Oznacza to nie tylko zwiększenie potencjalnej liczby beneficjentów, ale także większe zróżnicowanie sektorowe i regionalne nowych projektów inwestycyjnych.

Empiryczne dane potwierdzają, że PSI odniosła sukces w realizacji tego celu. Według badań¹² wartość zadeklarowanych kosztów kwalifikowanych w ramach programu wzrosła w latach 2018–2022 ponad czterokrotnie. Równocześnie liczba wydanych decyzji o wsparciu zwiększyła się o 339%, co wskazuje na systematyczne poszerzanie się grona przedsiębiorców korzystających z tego narzędzia. Dane te przekładają się również na dynamikę rynku pracy: w 2022 r. przedsiębiorcy zadeklarowali niemal czterokrotnie więcej nowych miejsc pracy niż w 2018 r. Tak wysoka skala wzrostu w krótkim horyzoncie czasowym świadczy o tym, że PSI okazała się atrakcyjnym narzędziem polityki przemysłowej, które przyjęte zostało przez inwestorów.

Ministerstwo Rozwoju i Technologii w swoich raportach wskazuje na utrzymywanie się wzrostu także w kolejnych latach. W sprawozdaniu¹³ obejmującym stan na 31 grudnia 2024 r. podkreślono, że wartość inwestycji realizowanych w ramach PSI i SSE osiągnęła rekordowy poziom. Szczególnie istotny jest fakt, że były to projekty prowadzone nie tylko przez duże koncerny zagraniczne, ale w coraz większym stopniu także przez firmy krajowe, w tym z sektora MŚP. Wskazuje to, że PSI zaczęła odgrywać rolę instrumentu wspierającego rozwój rodzimej przedsiębiorczości.

11 Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), <https://www.gov.pl/documents/33377/436740/SOR.pdf>.

12 M. Wcisło, *Rezultaty Funkcjonowania Polskiej Strefy Inwestycji*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2024, nr 20(2), <https://p-e.uken.krakow.pl/article/view/11243/10442>.

13 Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2024 r. Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Warszawa, maj 2025, <https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/C0D42B08C0708321C1258C9D003BBAD1/%24File/1299.pdf>.

Z punktu widzenia polityki gospodarczej ważne jest także to, że PSI sprzyja dywersyfikacji strukturalnej inwestycji. W porównaniu do wcześniejszych SSE PSI pozwala na większą obecność projektów z branż usługowych i nowoczesnych technologii. Takie zróżnicowanie zwiększa odporność gospodarki na szoki sektorowe i wzmacnia jej potencjał innowacyjny.

Polska Strefa Inwestycji spełnia założony cel rozwoju działalności gospodarczej w trzech wymiarach. Po pierwsze, znacząco zwiększa ogólną wartość inwestycji, co potwierdzają twarde dane finansowe i statystyczne. Po drugie, rozszerza krąg beneficjentów, umożliwiając korzystanie z ulg również małym i średnim przedsiębiorstwom. Po trzecie, sprzyja dywersyfikacji sektorowej inwestycji, co czyni gospodarkę bardziej konkurencyjną i odporną na kryzysy.

TWORZENIE NOWYCH MIEJSC PRACY I REDUKCJA BEZROBOCIA

Jednym z najważniejszych uzasadnień dla prowadzenia polityki strefowej w Polsce jest tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie bezrobocia. Zarówno specjalne strefy ekonomiczne (SSE), jak i Polska Strefa Inwestycji mają za zadanie stymulować lokalne rynki pracy, przeciwdziałać zjawisku bezrobocia strukturalnego oraz przyciągać inwestycje generujące dodatkowe zatrudnienie. Celem ustawodawcy było, aby program nie tylko przyczyniał się do rozwoju przedsiębiorczości, ale również miał bezpośredni i mierzalny wpływ na poprawę warunków życia społeczności lokalnych poprzez tworzenie nowych, stabilnych miejsc pracy.

Dowody empiryczne z badań nad SSE jednoznacznie wskazują, że instrumenty tego typu były skuteczne w realizacji tych założeń. Analiza ekonometryczna¹⁴ z wykorzystaniem modeli panelowych z efektami przestrzennymi wykazała, że SSE miały pozytywny wpływ na poziom zatrudnienia zarówno w powiatach objętych wsparciem, jak i powiatach pobliskich. Oznacza to, że efekt oddziaływania programu wykraczał poza granice administracyjne powiatów i miał charakter regionalny. Co szczególnie istotne, badanie to nie potwierdziło występowania tzw. efektu wypychania, tj. przenoszenia miejsc pracy z innych regionów do stref kosztem spadku zatrudnienia poza nimi. Zamiast tego wykazano, że wzrost zatrudnienia miał charakter dodatkowy, a więc rzeczywiście powiększał skalę zatrudnienia w gospodarce narodowej, a nie prowadził jedynie do przeniesienia istniejących miejsc pracy.

Podobne wnioski płyną z analizy¹⁵ wpływu SSE na rynek pracy w Polsce, w której korzystano z metodologii różnic w różnicach. Autorka potwierdziła, że strefy oddziaływały w sposób istotny na redukcję bezrobocia i wzrost zatrudnienia w gminach objętych programem, przy czym korzyści te były szczególnie widoczne w regionach o wyższej stopie bezrobocia przed interwencją. Te wyniki pokazują, że polityka strefowa była skutecznym narzędziem aktywizacji rynku pracy i poprawy jego równowagi w ujęciu regionalnym.

Polska Strefa Inwestycji zakładała utrzymanie tych efektów, ale w skali całego kraju, dzięki rezygnacji z ograniczeń geograficznych. Pierwsze analizy empiryczne wskazują, że PSI podąża w tym

¹⁴ P. Ciżkowicz, M. Ciżkowicz-Pękała, P. Pękała, A. Rzońca, *The effects ...*

¹⁵ C. Jensen, *The Employment Impact of Poland's Special Economic Zones Policy*, „Regional Studies” 2018, No. 52(7), 877–889, <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1360477>.

samym kierunku. Badania obejmujące okres po wprowadzeniu programu w 2018 r.¹⁶ wykazały pozytywny trend w oddziaływaniu PSI na poziom zatrudnienia, choć efekt ten nie osiągnął jeszcze istotności statystycznej⁶. Autorzy badania podkreślają, że brak istotności może być związany ze stosunkowo krótkim okresem obserwacji i faktem, że wiele inwestycji realizowanych w ramach PSI znajduje się jeszcze w fazie dojrzwania. Utrzymujący się pozytywny kierunek zmian stanowi przesłankę do dalszych badań w dłuższym horyzoncie, które mogą potwierdzić silniejsze i jednoznacznie mierzalne efekty w skali całej gospodarki. Warto zwrócić uwagę na kontekst metodologiczny tych badań. Brak istotności statystycznej w krótkim okresie nie musi oznaczać braku efektu ekonomicznego – często wynika on z dużej różnorodności między regionami oraz opóźnienia czasowego między momentem podjęcia decyzji o inwestycji a faktycznym utworzeniem miejsc pracy. Dlatego też z perspektywy oceny polityki publicznej równie ważne jak analizowanie wyników statystycznych jest śledzenie długofalowych trendów i procesów akumulacji efektów.

Dostępne badania wskazują, że PSI stanowi narzędzie wspierające tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie bezrobocia. Podczas gdy w odniesieniu do SSE efekty te zostały potwierdzone w sposób jednoznaczny i istotny statystycznie, w przypadku PSI wyniki wciąż wymagają dalszych obserwacji. Kierunek zmian jest jednak spójny z założeniami programu i daje podstawy do oczekiwania, że w dłuższej perspektywie PSI przyczyni się do trwałego wzrostu zatrudnienia w gospodarce narodowej. Program jawi się więc jako instrument, który ma potencjał zarówno do tworzenia nowych miejsc pracy, jak i do stabilizowania lokalnych rynków pracy, szczególnie w regionach dotkniętych bezrobociem strukturalnym.

PODNIESIENIE JAKOŚCI NOWO UTWORZONYCH MIEJSC PRACY

Jednym z podstawowych założeń Polskiej Strefy Inwestycji było nie tylko zwiększanie liczby miejsc pracy, ale także poprawienie ich jakości oraz dostosowanie do wymagań nowoczesnej gospodarki. W przeciwieństwie do wcześniejszych form wsparcia, które często były krytykowane za tworzenie przede wszystkim miejsc pracy o niskiej wartości dodanej, PSI miała ambicję kreowania zatrudnienia, które będzie charakteryzować się wyższą specjalizacją, stabilnością i możliwością rozwoju zawodowego pracowników. Cel ten wpisuje się w logikę nowoczesnej polityki przemysłowej, w której konkurencyjność gospodarki opiera się na jakości kapitału ludzkiego, a nie wyłącznie na przewadze kosztowej.

Badanie¹⁷, które jako jedno z pierwszych wprost analizowało wpływ PSI na jakość tworzonych miejsc pracy, pokazuje, że program ten osiąga swój cel w praktyce. Autorzy dowodzą, że pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach korzystających z instrumentu wsparcia częściej uczestniczą w programach szkoleniowych, kursach podnoszących kwalifikacje oraz mają dostęp do zorganizowanych ścieżek rozwoju zawodowego. Oznacza to, że PSI nie tylko generuje zatrudnienie w sensie ilościowym, ale także stymuluje procesy akumulacji kompetencji i specjalizacji zawodowych w gospodarce. W dłuższej perspektywie efekty te mogą prowadzić do zwiększenia

16 J.M. Nazarczuk, M. Cicha-Nazarczuk, *Sustainable Employment Creation through the Polish Investment Zone in Lagging Regions*, „Sustainability” 2024, No. 16(12), <https://doi.org/10.3390/su16125144>.

17 J.M. Nazarczuk, M. Cicha-Nazarczuk, *Does the Polish Investment Zone enhance job quality and workplaces' specialisation?*, „Employee Relations” 2025, vol. 47, s. 173–188, <https://bazawiedzy.uwm.edu.pl/docstore/download/UWM9b1f88ef2af44a2598127d74f7359f90/er-12-2024-0765en.pdf?entityId=UWMaf01fcf8b5c14056a0c818f7ae6210fa&entityType=article>.

adaptacyjności pracowników i ich zdolności do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian technologicznych.

Wyniki badania sugerują również, że nowe miejsca pracy tworzone w ramach PSI mają większy związek z procesami profesjonalizacji kadr niż tradycyjne inwestycje produkcyjne. Z punktu widzenia gospodarki narodowej ma to znaczenie, ponieważ podniesienie jakości zatrudnienia bezpośrednio przekłada się na wzrost wydajności pracy oraz konkurencyjności całych sektorów.

Interesującym elementem analizy Jarosława Nazarczuka i Marleny Cichej-Nazarczuk jest porównanie w tej kwestii przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Autorzy wykazali, że różnice w stopniu specjalizacji nowo utworzonych miejsc pracy między tymi dwiema grupami nie były statystycznie istotne. Oznacza to, że zarówno polskie, jak i zagraniczne firmy, inwestując w ramach PSI, w podobnym stopniu przyczyniają się do rozwoju jakości kapitału ludzkiego w Polsce. Wynik ten oddala część wcześniejszych obaw, że inwestycje zagraniczne mogą prowadzić głównie do tworzenia miejsc pracy niskiej jakości, podczas gdy bardziej wartościowe zatrudnienie pozostanie domeną firm krajowych.

Warto jednak podkreślić, że część rezultatów badania nie osiągnęła progu istotności statystycznej. Nie oznacza to jednak braku efektu, lecz raczej wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych badań w dłuższym horyzoncie czasowym i na większej próbie danych. W przypadku polityki publicznej, której skutki materializują się stopniowo, pełne oddziaływanie na strukturę zatrudnienia może być widoczne dopiero po kilku lub kilkunastu latach. Dlatego też pozytywne tendencje zaobserwowane przez autorów należy traktować jako istotny sygnał, że program podąża we właściwym kierunku.

Polska Strefa Inwestycji realizuje cel podnoszenia jakości nowo utworzonych miejsc pracy poprzez wspieranie procesów szkoleniowych, rozwoju kompetencji i specjalizacji zawodowych. Nowe miejsca pracy powstałe dzięki programowi są bardziej stabilne, związane z rozwojem kapitału ludzkiego i sprzyjają profesjonalizacji rynku pracy. Co więcej, zarówno firmy krajowe, jak i zagraniczne, inwestujące w ramach PSI, w równym stopniu uczestniczą w tym procesie. W dłuższej perspektywie efekty te mogą okazać się jednym z najważniejszych rezultatów programu, ponieważ wskazują na jego wkład w transformację polskiego rynku pracy w kierunku zatrudnienia o wyższej jakości i trwałości.

ZWIĘKSZENIE KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARKI I ROZWÓJ EKSPORTU

Zwiększenie konkurencyjności gospodarki i – pośrednio – zdolności eksportowych należy do strategicznych celów Polskiej Strefy Inwestycji (PSI). W porównaniu z wcześniejszym systemem specjalnych stref ekonomicznych (SSE) PSI wprowadza rozwiązanie o powszechnym zasięgu

terytorialnym, co pozwala lokować nowe inwestycje również w pobliżu największych ośrodków miejskich, uczelni i hubów technologicznych. Tym samym program umożliwia czerpanie korzyści z aglomeracji i sieci, które zwiększają produktywność firm i sprzyjają innowacjom. W sensie instytucjonalnym PSI umożliwia firmom optymalizację lokalizacji pod kątem kapitału ludzkiego, infrastruktury i ekosystemów branżowych w większym stopniu niż SSE.

Klasyczna hipoteza uczenia się poprzez pracę (*learning by doing*) wskazuje, że powtarzalność produkcji, kumulacja doświadczeń i wdrażanie usprawnień procesowych prowadzą do endogenicznego wzrostu produktywności efektu, którego nie wyjaśnia sama akumulacja kapitału rzeczowego. W kontekście PSI oznacza to, że wraz z kumulacją produkcji i projektów oraz z rozszerzaniem skali szkoleń wewnętrznych należy oczekiwać poprawy wskaźników produktywności na poziomie firm i branż. W wieloletnim okresie należy spodziewać się wzrostu produktywności w regionach korzystających z programu PSI.

Kolejny sposób, w jaki PSI może oddziaływać na konkurencyjność gospodarki, opisuje hipoteza klastrów. Podkreśla ona, że koncentracja firm, dostawców i instytucji otoczenia w ramach jednego ekosystemu podnosi produktywność, przyspiesza dyfuzję wiedzy i wzmacnia specjalizację – co łącznie zwiększa przewagi konkurencyjne i skłonność do ekspansji zagranicznej. Klastry oddziałują na konkurencję co najmniej trzema kanałami: (1) podnoszą bieżącą produktywność firm, (2) wzmacniają innowacyjność, (3) stymulują tworzenie nowych podmiotów i działalności komplementarnych. Z perspektywy PSI lokowanie inwestycji w już istniejących (lub kształtujących się) klastrach powinno zatem działać jak mnożnik konkurencyjności i w dłuższym okresie sprzyjać wyższej intensywności eksportu.

Badania nad ekonomią aglomeracji wskazują, że miasta oferują firmom trzy klasyczne przewagi: lepsze dopasowanie na rynku pracy i poddostawców (*matching*), dzielenie wspólnej infrastruktury i zasobów (*sharing*) oraz szybsze uczenie się dzięki gęstości interakcji (*learning*). Te kanały skutkują wyższą produktywnością krańcową czynników, większą innowacyjnością i szybszą reorientacją firm na specjalizację o wyższej wartości dodanej. Z punktu widzenia PSI istotne jest, że możliwość lokalizacji inwestycji w całym kraju pozwala przedsiębiorstwom internalizować korzyści aglomeracyjne, korzystając z zaplecza uczelni, laboratoriów, hubów logistycznych oraz infrastruktury cyfrowej i transportowej. Na tej podstawie można oczekiwać pozytywnego wpływu na konkurencyjność, a dzięki efektowi skali i jakości – również na eksport.

2. POLITYKA INWESTYCYJNA W WYBRANYCH KRAJACH UE



Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) są jednym z najważniejszych narzędzi polityki przemysłowej, regionalnej i innowacyjnej – ich znaczenie rośnie zwłaszcza w kontekście pokryzysowej globalnej konkurencji o inwestycje, postępującego izolacjonizmu gospodarczego państw i zaostrzających się stosunków międzynarodowych. W regionie Europy Środkowo-Wschodniej strefy te odegrały fundamentalną rolę w przyspieszeniu rozwoju przemysłowego, restrukturyzacji gospodarczej po transformacji ustrojowej, obniżeniu bezrobocia, przyciąganiu bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wspieraniu lokalnych przedsiębiorców.

W porównaniu z innymi regionami świata, takimi jak Ameryka Północna, Azja czy Bliski Wschód, SSE w Unii Europejskiej są silnie regulowane i powiązane z unijnym reżimem pomocy publicznej, co z jednej strony ogranicza możliwość przyznawania wsparcia, wysokość i czas trwania ulg, ale z drugiej strony dzięki temu kładziony jest nacisk na jakość i trwałość inwestycji, rozwój kapitału ludzkiego, innowacyjność, dbałość o środowisko i zgodność z unijną strategią przemysłową. Jednakże brak ograniczeń dotyczących pomocy publicznej w państwach poza UE (np. w Chinach czy Korei Płd.) wpływa na gorszą pozycję wyjściową przedsiębiorstw unijnych, dlatego istnienie specjalnych stref ekonomicznych przynajmniej częściowo to niweluje.

Przedsiębiorcy rozważający lokalizację inwestycji w Europie Środkowo-Wschodniej mogą liczyć na większą pomoc ze strony państwa niż w Europie Zachodniej. Strefy ekonomiczne w naszym regionie wyróżniają się przede wszystkim szerokim zakresem zachęt inwestycyjnych (w ramach dozwolonej pomocy publicznej), takich jak wieloletnie zwolnienia podatkowe (CIT, RET), wsparcie infrastrukturalne, uproszczone procedury administracyjne, a także możliwość korzystania z grantów. Charakterystyczne jest powiązanie lokalizacji inwestycji w strefach z polityką rozwojową państwa i celami regionalnymi – strefy często znajdują się w regionach wymagających restrukturyzacji poprzemysłowej lub borykających się z wyższym bezrobociem. Sam region Europy Środkowo-Wschodniej jest z perspektywy potencjalnych inwestorów korzystnie położony między Wschodem a Zachodem, co umożliwia szybki transport do Europy Zachodniej, Południowej, na Bałkany, na Ukrainę, do Turcji czy Azji. W CEE, mimo wzrostu kosztów pracy i spadku bezrobocia, wciąż drzemie duży potencjał przemysłowy ze względu na coraz lepszą infrastrukturę i zapowiedzi kolejnych wielkich projektów infrastrukturalnych, dostęp do wykształconych i doświadczonych już pracowników i dobre prognozy dotyczące wzrostu gospodarczego.

Region Europy Środkowo-Wschodniej jest z perspektywy potencjalnych inwestorów korzystnie położony między Wschodem a Zachodem, umożliwia szybki transport do Europy Zachodniej, Południowej, na Bałkany, na Ukrainę, do Turcji czy Azji.

W CEE, mimo wzrostu kosztów pracy i spadku bezrobocia, wciąż drzemie **duży potencjał przemysłowy** ze względu na coraz lepszą infrastrukturę, dostęp do wykształconych i doświadczonych już pracowników i dobre prognozy dotyczące wzrostu gospodarczego.

POLITYKA INWESTYCYJNA

W WYBRANYCH KRAJACH UE

HISZPANIA

coraz częściej rywalizuje z państwami z naszego regionu o inwestorów.

Przyczynami zainteresowania inwestorów są:
wysokie bezrobocie, łatwy dostęp do rynków
Ameryki Południowej i Afryki Północnej, klimat
czy coraz
większa specjalizacja w nowych technologiach.



Czechy	4,2%	2 021,52 EUR	21%
Hiszpania	11,4%	2 290,46 EUR	25%*
Rumunia	5,4%	2 021,52 EUR	16%
Słowacja	5,3%	1 613,00 EUR	10%, 21%, 24%*
Węgry	4,5%	1 792,72 EUR	9%

* Podano podstawowe stawki
- mogą być one uzależnione
od dochodów przedsiębiorstwa.

Inwestujący w Europie Środkowo-Wschodniej mogą liczyć na większą pomoc publiczną ze strony państwa niż w Europie Zachodniej.

SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE

w naszym regionie wyróżniają się przede wszystkim szerokim zakresem zachęt inwestycyjnych

(w ramach dozwolonej pomocy publicznej), są to m.in:



wieloletnie
zwolnienia
podatkowe
(CIT, RET)

wsparcie
infrastrukturalne

możliwość
korzystania
z grantów

SSE w naszym regionie coraz silniej ukierunkowują się na innowacje, przyciąganie zaawansowanych technologii, zrównoważony rozwój, transformację energetyczną i cyfrową oraz przygotowanie dla inwestorów gotowych terenów przemysłowych.

319,9 EUR	40%	9,8 mld EUR
264,3 EUR	60%	29,5 mld EUR
174,8 EUR	70%	5,7 mld EUR
179,1 EUR	60%	1,8 mld EUR
105,6 EUR	60%	14,2 mld EUR



W Unii Europejskiej widoczne są coraz większe różnice w podejściu do wspierania inwestorów – w zależności od uwarunkowań historyczno-gospodarczych, dostępności terenów, sytuacji gospodarczej i strategii przemysłowej danego państwa. W regionie Europy Środkowo-Wschodniej Polska postawiła na Polską Strefę Inwestycji obejmującą cały kraj (podzieloną na 14 SSE), Czechy i Słowacja – na rewitalizację przemysłowych parków inwestycyjnych, Węgry – na strategiczne porozumienia i oferty hybrydowe proponowane inwestorom, a Rumunia – na tworzenie tzw. parków przemysłowych. Odrębnym przypadkiem jest Hiszpania, która coraz częściej rywalizuje z państwami z naszego regionu o inwestorów. Przyczyn zainteresowania lokowaniem inwestycji na Półwyspie Iberyjskim jest wiele: od wysokiego bezrobocia wśród młodych pracowników przez łatwiejszy dostęp do rynków Ameryki Południowej i Afryki Północnej (w porównaniu z Europą Środkowo-Wschodnią) po klimat czy rosnące znaczenie sektora nowych technologii.

Różnice między krajami wynikają z lokalnych wyzwań strukturalnych (np. poziomu bezrobocia, zasobów kadrowych, stanu infrastruktury), skali dostępnych środków krajowych i unijnych oraz procedur administracyjnych. Zmieniające się otoczenie regulacyjne UE (ograniczenia pomocy publicznej w GBER, CISAF, IPCEI) sprawia, że SSE w regionie coraz silniej ukierunkowują się na innowacje, przyciąganie zaawansowanych technologii, zrównoważony rozwój, transformację energetyczną i cyfrową oraz przygotowanie dla inwestorów gotowych terenów przemysłowych. Wśród obserwowanych trendów można wskazać: stawianie przez państwa na maksymalne przyspieszenie procesu rozpoczęcia produkcji i przygotowywanie w strefach uzbrojonych i przygotowanych terenów pod inwestycje oraz większą elastyczność w podejściu do inwestorów strategicznych, zwłaszcza w sektorach zaawansowanych technologii i ekologicznej modernizacji przemysłu.

CZECHY

W Czechach nie ma stref ekonomicznych działających w takiej formie jak w Polsce. Zamiast tego Czesi rozwijają strefy przemysłowe, które funkcjonują jako jeden z filarów krajowej polityki przemysłowej i są jednym z głównych narzędzi przyciągania inwestycji zagranicznych oraz wspierania rozwoju czeskich przedsiębiorstw.

Inwestorzy w Czechach mogą liczyć na szereg zachęt inwestycyjnych. Wsparcie mogą uzyskać zarówno duże międzynarodowe koncerny, jak i lokalne czy zagraniczne start-upy oraz MŚP – pod warunkiem realizacji projektów w sektorze produkcyjnym, usługowym czy badawczo-rozwojowym. Intensywność pomocy regionalnej, w zależności od regionu i wielkości przedsiębiorstwa, może sięgać aż do 60% kosztów kwalifikowanych inwestycji. W głównych rejonach produkcyjnych i transformacyjnych (Karlovy Vary i Ústí nad Labem) można uzyskać najwyższe wsparcie, podczas gdy np. w Pradze inwestorzy nie mogą się ubiegać o regionalną pomoc inwestycyjną. Maksymalna dopuszczalna intensywność pomocy publicznej w Czechach wynosi odpowiednio: 15–40% całkowitych kosztów kwalifikowanych w przypadku dużych przedsiębiorstw, 25–50% dla średnich oraz 35–60% dla małych firm. W odniesieniu do centrów przetwarzania danych poziom ten został określony odrębnie i wynosi 25% maksymalnego dopuszczalnego pułapu pomocy publicznej. Główne instrumenty wsparcia obejmują: zwolnienia z podatku CIT dla nowych inwestycji aż do 10 lat, rządowe granty na zatrudnienie i szkolenia i granty z tytułu kosztów kwalifikowanych nowej inwestycji (do wysokości 20% kosztów kwalifikowanych)¹⁸.

CzechInvest wspiera inwestorów również w procesach administracyjnych, doradztwie lokalizacyjnym dotyczącym dostępnych terenów produkcyjno-logistycznych, pośredniczy w kontaktach z lokalnymi władzami i pomaga w rekrutacji kadry oraz w szkoleniach. W praktyce oznacza to, że inwestor może liczyć na zorganizowanie wizyt w wybranych lokalizacjach, dostęp do szerokiej bazy dostawców, a także pomoc w wyborze optymalnej formy wsparcia finansowego i podatkowego.

Warto wspomnieć, że 24 stycznia 2024 r. rząd Czech powołał Państwową Spółkę Inwestycyjno-Rozwojową (SIRS), odpowiadającą za systematyczne przygotowywanie nowoczesnych obszarów przemysłowych przeznaczonych dla dużych, strategicznych inwestycji – przede wszystkim w branżach zaawansowanych technologicznie, takich jak elektromobilność, półprzewodniki czy odnawialne źródła energii¹⁹.

18 Doing business in the Czechia, <https://czechinvest.gov.cz/getattachment/Unsere-Dienstleistungen/Doing-business-in-the-Czechia/Czechia/Fact-sheets-2025.zip>.

19 State Investment and Development Company, <https://sirsdevelopment.cz/en/>.

Inicjatywa ta wpisuje się w szerszą strategię gospodarczo-innowacyjną rządu, której celem jest awans Czech do grona najnowocześniejszych gospodarek Europy oraz wzmocnienie eksportu i zdolności do przyciągania inwestycji o najwyższej wartości dodanej. Strategia Gospodarcza Republiki Czeskiej, przyjęta w październiku 2024 r., jako priorytetowy cel wyznaczyła awans kraju do pierwszej dziesiątki najlepiej prosperujących gospodarek UE pod względem PKB *per capita* do 2040 r. Dokument przewiduje przeprowadzenie kompleksowych reform w czterech głównych obszarach:

- inwestycje w kapitał ludzki (w tym szczególne wsparcie dla edukacji w dziedzinach STEM i rozwój innowacji);
- rozbudowa infrastruktury strategicznej (energetyka, cyfryzacja, szybkie koleje);
- wzmocnienie branż o wysokiej wartości dodanej (ze szczególną rolą elektromobilności i produkcji półprzewodników);
- efektywne finansowanie inwestycji strategicznych związanych z dekarbonizacją i transformacją cyfrową.

Istotne miejsce zajmuje też wsparcie sektora półprzewodnikowego oraz rozwój nowych technologii cyfrowych, sztucznej inteligencji, *big data* czy rozwiązań kwantowych. Równolegle ważną rolę odgrywa strategia eksportowa, stawiająca na umiędzynarodowienie czeskich firm i rozwój własnych produktów o wysokiej wartości dodanej²⁰.

I bez takich jak te powyższe inicjatyw inwestorzy wybierali Czechy ze względu na przewidywalną politykę gospodarczą, historycznie rozbudowaną bazę przemysłową i silne więzi gospodarcze z Niemcami, stabilne otoczenie prawne, centralne położenie geograficzne i bardzo dobrą infrastrukturę. Czechy zapewniają łatwy transfer kapitału i zysków, szeroką ochronę inwestycji (kraj jest członkiem MIGA, OECD, WTO) oraz gwarancję równego traktowania zagranicznych i lokalnych przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje też wysoka jakość życia, atrakcyjność kosztowa, bogactwo kulturowe oraz liczne udogodnienia dla rodzin i kadry menedżerskiej, co przekłada się na stabilność i długofalową obecność inwestorów w Czechach.

20 Polska w Czechach, <https://www.gov.pl/web/czechy/informator-ekonomiczny>.

POLITYKA INWESTYCYJNA

CZECHY



LUDNOŚĆ*
10 900 555

TERYTORIUM*
78 871 km²

POZIOM
BEZROBOCIA***

4,2%

ŚREDNIA
PENSJA****

2 021,52 €

STAWKA
PODATKU CIT*****

21%

CENA
PRĄDU*****

319,9 €

NAPŁYW
BEZPOŚREDNICH
INWESTYCJI
ZAGRANICZNYCH**

9,8
MLD €

40% NAJWYŻSZA INTENSYWNOŚĆ POMOCY REGIONALNEJ
(+10 PP. DLA ŚREDNICH, +20 PP. DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW)

Inwestorzy wybierali Czechy ze względu na przewidywalną politykę gospodarczą, historycznie rozbudowaną bazę przemysłową i silne więzi gospodarcze z Niemcami, stabilne otoczenie prawne, centralne położenie geograficzne i bardzo dobrą infrastrukturę. Czechy gwarantują równe traktowanie zagranicznych i lokalnych przedsiębiorstw.

ZACHĘTY



**GRANT
INWESTYCYJNY**



**ZWOLNIENIE
Z CIT
(do 10 lat)**

AGENCJA INWESTYCYJNA

**Business and Investment
Development Agency
CzechInvest**

NAJLEPIEJ ROZWINIĘTE BRANŻE

OBECNIE

usługi IT

przemysł:
motoryzacyjny,
elektryczny,
chemiczny,
zbrojeniowy

W PRZYSZŁOŚCI (PLANOWANE)*****

sztuczna inteligencja,
półprzewodniki,
technologie cyfrowe,
zaawansowana
inżynieria materiałowa,
ecotech,
inteligentne zdrowie,
nanotechnologie,
niskoemisyjna mobilność,
branża lotnicza,
branża kosmiczna,
Internet rzeczy,
sektor obronny – defense tech

Źródła danych:

* Eurostat.

** <https://www.focus-economics.com/country-indicator/czech-republic/foreign-direct-investment-eur/> za 2024 r.

*** <https://czechinvest.gov.cz/en/Czechia-data-reports/Basic-Data-about-Czechia>, dane z czerwca 2025 r.

**** <https://czechinvest.gov.cz/en/Czechia-data-reports/Wages> dane za pierwszy kwartał 2025 r.

***** <https://gov.cz/en/informace/what-is-the-corporate-income-tax-rate-INF-329>.

***** Eurostat: Euro za MWh, z podatkami, (2024-S2).

***** <https://czechinvest.gov.cz/en/Key-sectors/Home>.

HISZPANIA

Dotychczas inwestorzy międzynarodowi zazwyczaj rozważali lokowanie swoich projektów inwestycyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej z przyczyn opisanych powyżej. Jednak wśród alternatyw dla tego regionu często pojawia się Hiszpania – kraj, który od lat skutecznie rywalizuje z naszym regionem o inwestycje przemysłowe, technologiczne i logistyczne. Powodów zainteresowania Hiszpanią jest kilka. Przede wszystkim dysponuje ona doskonałą infrastrukturą transportową i logistyczną – ocenianą jako jedna z najlepszych na świecie. „Kraj ten posiada największą sieć autostrad i dróg szybkiego ruchu w UE (ponad 17 tys. km) i trzecią najbardziej rozległą sieć kolei dużych prędkości na świecie (3 402 km); 46 portów; 152 parki logistyczne i największą platformę logistyczną w Europie o powierzchni ponad 1,3 mln m²²¹. Do Hiszpanii przyciągają też duże i atrakcyjne do życia miasta, takie jak Madryt czy Barcelona, będące jednocześnie znanymi ośrodkami naukowymi. W analizie, dlaczego inwestorzy coraz częściej decydują się na Hiszpanię, należy także wziąć pod uwagę kwestię mniejszego ryzyka geopolitycznego (z dala od wojny w Ukrainie)²². Ponadto kraj ten oferuje inwestorom duży i chłonny rynek wewnętrzny, wysoki poziom cyfryzacji oraz silne wsparcie dla badań i rozwoju w ramach krajowych programów oraz funduszy UE. O wyborze lokalizacji często decydują także czynniki pozagospodarcze: atrakcyjny klimat, styl życia, połączenia lotnicze czy duże możliwości ekspansji na rynki Ameryki Południowej i Afryki.

Hiszpania oferuje inwestorom szereg zachęt inwestycyjnych. Maksymalna dopuszczalna intensywność pomocy publicznej kształtuje się tam na poziomie: 20–60% całkowitych kosztów kwalifikowanych w przypadku dużych przedsiębiorstw, 30–70% dla średnich oraz 40–80% dla małych firm. Wsparciem objęte są wszystkie sektory gospodarki ze szczególnym naciskiem na działalność badawczo-rozwojową. Inwestorzy mogą się ubiegać o następujące formy wsparcia: zwolnienia z CIT, niższą stawkę PIT, dotacje do 200 tys. euro na projekty, preferencyjne pożyczki z bardzo niskim oprocentowaniem z Official Credit Institute, granty na inwestycje w sprzęt i infrastrukturę: od kilku procent do 40–50% kosztów kwalifikowanych, granty na szkolenia i zatrudnianie personelu: do 50% kosztów związanych z zatrudnieniem lub szkoleniami. Osobno wspierane są też projekty badawczo-rozwojowe w wysokości od 30% do 60% kosztów kwalifikowanych innowacyjnych projektów²³. Hiszpańska agencja promocji i inwestycji, ICEX, wspiera inwestorów na miejscu. Najważniejsze branże, których rozwój jest zgodny z polityką gospodarczo-przemysłową kraju, to: *life sciences*, ICT, lotnicza, energia odnawialna, logistyka, rolno-spożywcza, kosmiczna, motoryzacyjna, chemiczna, turystyczna, audiowizualna.

Hiszpania rywalizuje z państwami Europy Środkowo-Wschodniej głównie w obszarze przyciągania inwestycji badawczo-rozwojowych, projektów z branży motoryzacyjnej, logistyki, centrów usług wspólnych, a także inwestycji związanych z transformacją energetyczną i zielonym łańcem. W rezultacie inwestorzy planujący duże projekty w Europie traktują nasz region i Hiszpanię jako główne alternatywy – wybór zależy od branży, docelowej grupy talentów, otoczenia prawnego, dostępnych ulg i wsparcia, a także kulturowych preferencji pracowników oraz szybkiej dostępności gotowych lokalizacji inwestycyjnych.

21 Hiszpania, <https://www.gov.pl/web/hiszpania/ie>.

22 Choć Hiszpania też zmaga się ze swoimi problemami: napływem imigrantów z Afryki Północnej i coraz większą suszą.

23 State Incentives and Aid in Spain, <https://www.investinspain.org/en/doing-business/aids-and-incentives>.

HISZPANIA



TERYTORIUM*
505 983 km²

264,3 €

29,5
MLD €

NAJWYŻSZA INTENSYWNOŚĆ POMOCY REGIONALNEJ
(+10 PP. DLA ŚREDNICH, +20 PP. DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW)

life sciences,
ICT,
lotnicza,
energia odnawialna,
logistyka,
rolno-spozywcza,
kosmiczna,
motoryzacyjna,
chemiczna,
turystyczna,
audiowizualna

<https://www.investinspain.org/en/industries>.



RUMUNIA

Rumunia odnotowała dynamiczny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2024 r. pomimo ogólnej tendencji spadkowej w Europie. Wartość napływu BIŻ wyniosła 5,7 mld euro (spadek o 14% w stosunku do roku 2023), ale liczba nowych projektów wzrosła aż o 57%, co stanowi najwyższy wzrost w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Wzrost wartości aktywów FDI o 6% (do 120 mld euro) pokazuje strategiczne, długoterminowe zaangażowanie inwestorów. Sektor przemysłowy odpowiada za 41% inwestycji, a do najważniejszych regionów należą Bukareszt, Konstanca, Oradea i region Centrum. Największe projekty związane są z nowoczesnym przemysłem, logistyką i energetyką (np. Pepsi, Rheinmetall, Tesla Energy Storage)²⁴.

Główne czynniki, które windują Rumunię w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej, to: dostęp do rynków – bliskość rynków UE i Bałkanów (48%), efektywność łańcucha dostaw (36%), korzyści technologiczne i podatkowe (34%) oraz konkurencyjne koszty pracy oraz surowców (32%), dostęp do funduszy unijnych, rozwijająca się infrastruktura oraz wykwalifikowana siła robocza²⁵. Inwestorzy wskazują także na szybki rozwój nowych technologii, wysoki poziom automatyzacji i stabilny rynek eksportowy. Głównymi inwestorami w Rumunii (według kraju pochodzenia inwestora końcowego w okresie 2019–2023) są Niemcy (14,46%), Austria (11,73%), Francja (10,92%), USA (6,96%), Holandia (5,82%), Włochy (5,43%), Grecja (3,55%), Szwajcaria (2,99%), Wielka Brytania (2,71%), Belgia (2,36%).²⁶ Z kolei wyzwania dla inwestorów stanowią: brak stabilności systemu podatkowego oraz skomplikowane procedury administracyjne.

W Rumunii, tak jak w Czechach, także nie ma „tradycyjnych” specjalnych stref ekonomicznych. Są za to parki przemysłowe (zarówno prywatne, jak i państwowe). Maksymalna dopuszczalna intensywność pomocy publicznej kształtuje się na poziomie: 30–70% całkowitych kosztów kwalifikowanych w przypadku dużych przedsiębiorstw, 40–80% dla średnich oraz 50–90% dla małych firm²⁷. Tak jak w innych państwach duży nacisk przy projektowaniu programów wsparcia w Rumunii kładziony jest na projekty badawczo-rozwojowe. Inwestorzy mogą ubiegać się o dofinansowanie zarówno z budżetu państwa, jak i z funduszy unijnych. Osobną ścieżkę wsparcia mają w Rumunii start-upy i MŚP. Podstawowymi formami pomocy są: granty gotówkowe (ich wysokość jest uzależniona od lokalizacji inwestycji, wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju inwestycji), zwolnienie z CIT na okres do 10 lat, ulgi podatkowe na działalność B+R, zwolnienia z RET i inne, hybrydowe formy dofinansowania.

W Rumunii drzemie ogromny potencjał inwestycyjny. Mimo że agencja InvestRomania powstała względnie niedawno i wciąż nabiera doświadczenia w obsłudze inwestorów, to ze względu na obiektywnie korzystne czynniki – takie jak: niskie koszty pracy w porównaniu do innych państw, dostępność terenów przemysłowych, strategiczne położenie na południu Europy, przy Bałkanach i wysokie wsparcie oferowane inwestorom w ramach pomocy regionalnej – Rumunia zaczyna wysuwać się na prowadzenie w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności inwestycji.

24 EY Romania Attractiveness Survey: 58% of investors expect Romania's attractiveness to improve over the next three years, 18.06.2025, https://www.ey.com/en_ro/newsroom/2025/06/ey-romania-attractiveness-survey-58-percent-of-investors-expect-.

25 EY Romania Attractiveness Survey: 58% of investors expect Romania's attractiveness to improve over the next three years

26 Rumunia, Informator ekonomiczny, <https://www.gov.pl/web/rumunia/informator-ekonomiczny>.

27 Romania, State aid, <https://investromania.gov.ro/web/state-aid/>.

POLITYKA INWESTYCYJNA

RUMUNIA



POZIOM
BEZROBOCIA***

5,4%

ŚREDNIA
PENSJA****

2 021,52 €

STAWKA
PODATKU CIT*****

16%

CENA
PRĄDU*****

174,8 €

70% NAJWYŻSZA INTENSYWNOŚĆ POMOCY REGIONALNEJ
(+10 PP. DLA ŚREDNICH, +20 PP. DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW)

NAPŁYW
BEZPOŚREDNICH
INWESTYCJI
ZAGRANICZNYCH**

**5,7
MLD €**

W Rumunii drzemie ogromny potencjał inwestycyjny. Ze względu na niskie koszty pracy w porównaniu do innych państw, dostępność terenów przemysłowych, strategiczne położenie przy Bałkanach na południu Europy i wysokie wsparcie oferowane inwestorom w ramach pomocy regionalnej – Rumunia zaczyna wysuwać się na prowadzenie w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności inwestycji.

ZACHĘTY



**GRANT
INWESTYCYJNY**



**ZWOLNIENIE
Z CIT**

NAJLEPIEJ ROZWINIĘTE BRANŻE

***** OBECNIE

transport i logistyka,
wydobywczy,
metalurgiczny,
przetwórstwa
spożywczego,
elektroniki

W PRZYSZŁOŚCI (PLANOWANE)*****

IT&C,
motoryzacyjna,
kosmiczna,
rolnicza,
bio-industry,
przemysł kreatywny

AGENCJA INWESTYCYJNA

ARICE Romanian Agency for Investment and Foreign Trade; InvestRomania

Źródła danych:

* Eurostat (2024).

** Eurostat.

*** https://www.ey.com/en_ro/newsroom/2025/06/ey-romania-attractiveness-survey-58-percent-of-investors-expect- za 2024 r.

**** Eurostat (2024).

***** <https://tradingeconomics.com> dane za pierwszy kwartał 2025 r.

***** <https://taxsummaries.pwc.com/romania/corporate/taxes-on-corporate-income>.

***** Eurostat: Euro za MWh, z podatkami, (2024-S2).

***** <https://investromania.gov.ro/web/why-invest/economy/>.

***** <https://investromania.gov.ro/web/why-invest/economy/>.

SŁOWACJA

Słowacja, tak jak inne państwa z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, ma centralne położenie, które wpływa na duże zainteresowanie inwestorów zagranicznych. Doceniają oni przede wszystkim prężny rozwój terenów inwestycyjnych, wysokie wsparcie finansowe dla inwestorów, członkostwo w UE i niskoemisyjny miks energetyczny²⁸.

Najwięcej inwestycji na Słowacji w latach 2024–2025 przyciągnęły sektory: motoryzacyjny, IT i nowych technologii, energetyki odnawialnej, logistyki oraz budownictwa komercyjnego. Słowacja jest największym producentem samochodów na 1000 mieszkańców na świecie, a główni inwestorzy (Volkswagen, Kia, Jaguar Land Rover, Stellantis) oraz dostawcy komponentów generują najwięcej miejsc pracy i projektów greenfield²⁹. Dynamicznie rośnie również sektor elektromobilności i wysokich technologii, napędzany inwestycjami w B+R oraz centra usług wspólnych. Do ważnych branż należą też sektor logistyki, transportu, chemii, farmacji, produkcji maszyn oraz energetyka – zwłaszcza OZE i nowe projekty elektrowni. W ostatnich kwartałach wyraźnie wzrasta wartość inwestycji w nieruchomości komercyjne, magazyny i centra dystrybucyjne, co podkreśla silną pozycję Słowacji na mapie inwestycyjnej regionu CEE

Na Słowacji nie funkcjonują formalne specjalne strefy ekonomiczne (SSE) w rozumieniu wydzielonych obszarów z odrębnym reżimem prawnym dla przedsiębiorców, takich jak w Polsce. Zamiast tego kraj rozwija parki przemysłowe, które pełnią rolę infrastrukturalnych centrów dla inwestycji. Maksymalna dopuszczalna intensywność pomocy publicznej kształtuje się na Słowacji na poziomie: 40–60% całkowitych kosztów kwalifikowanych w przypadku dużych przedsiębiorstw, 50–70% dla średnich przedsiębiorstw oraz 60–80% dla małych firm. Wsparcie przyznawane jest na następujące rodzaje inwestycji: produkcję przemysłową, centra technologiczne, SSC i połączenie produkcji przemysłowej z centrum technologicznym. Podstawowymi formami pomocy są: granty inwestycyjne, granty na zatrudnienie, ulgi w CIT i możliwość zakupu albo najmu nieruchomości po niższej cenie. Słowacja przyjęła też program wspierania inwestycji mających na celu pomoc w transformacji energetycznej i przejście na niskoemisyjną gospodarkę (na podstawie TCTF).

28 Why Slovakia, 01/2025, <https://www.sario.sk/sites/default/files/sario-why-slovakia-2025-03-04.pdf>.

29 Why Slovakia, 01/2025.

POLITYKA INWESTYCYJNA

SŁOWACJA

LUDNOŚĆ*
5 424 687

TERYTORIUM*
49 035 km²

POZIOM
BEZROBOCIA***

5,3%

ŚREDNIA
PENSJA****

1613 €

STAWKA
PODATKU CIT*****

10%, 21%, 24%

CENA
PRĄDU*****

179,1 €

NAPŁYW
BEZPOŚREDNICH
INWESTYCJI
ZAGRANICZNYCH**

1,8
MLD €

60% NAJWYŻSZA INTENSYWNOŚĆ POMOCY REGIONALNEJ
(+10 PP. DLA ŚREDNICH, +20 PP. DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW)

Słowacja, tak jak inne państwa z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, ma centralne położenie, które wpływa na duże zainteresowanie inwestorów zagranicznych. Inwestorzy doceniają na Słowacji prężny rozwój terenów inwestycyjnych, wysokie wsparcie finansowe dla inwestorów, członkostwo w UE i niskoemisyjny miks energetyczny.

ZACHĘTY



GRANT
INWESTYCYJNY



ZWOLNIENIE
Z CIT

NAJLEPIEJ ROZWINIĘTE BRANŻE

OBECNIE

TMotoryzacyjna, elektro-
niczna i elektryczna, ma-
szynowa, chemiczna, ICT,
BSS, lotnicza, kosmiczna,
farmaceutyczna

W PRZYSZŁOŚCI (PLANOWANE)*****

B+R, motoryzacyjna, ICT, BSS

AGENCJA INWESTYCYJNA
SARIO -SlovakInvestment and Trade Agency

Źródła danych:

- * Eurostat (2024).
- ** Eurostat.
- *** <https://www.focus-economics.com> za 2024 r.
- **** Eurostat (2024).
- ***** <https://tradingeconomics.com> dane za pierwszy kwartał 2025 r.
- ***** <https://taxsummaries.pwc.com/slovak-republic/corporate/taxes-on-corporate-income>.
- ***** Eurostat: Euro za MWh, z podatkami, (2024-S2).
- ***** <https://www.sario.sk/en/invest-slovakia/industries-regions-overviews>.

WĘGRY

Jedną z głównych zalet inwestycyjnych Węgier jest bardzo korzystne położenie geograficzne – kraj ten leży w centrum Europy, na przecięciu najważniejszych szlaków transportowych i logistycznych, co czyni go naturalnym hubem dla dystrybucji i eksportu. Węgry wyróżnia także najniższa stawka podatku CIT w Europie (9%), szybki proces rejestracji działalności i proprzedsiębiorcze, indywidualne podejście do inwestorów.

Mimo szeregu nieporozumień z KE w Unii Europejskiej Węgry wciąż są atrakcyjnym miejscem dla inwestorów także spoza UE. Plasują się wysoko w międzynarodowych rankingach atrakcyjności inwestycyjnej – w 2025 r. awansowały o pięć pozycji w globalnym FDI Confidence Index, wyprzedzając m.in. Rumunię i Wietnam³⁰. Jesienią 2024 r. węgierski rząd ogłosił koncepcję „neutralności gospodarczej”, która ma stanowić nową strategię rozwoju kraju. Celem jest tu świadome unikanie stałego wiązania się z określonymi blokami polityczno-gospodarczymi na arenie międzynarodowej. W założeniu dzięki temu Węgry będą mogły prowadzić swobodną politykę handlową i inwestycyjną, rozwijając współpracę zarówno z krajami Zachodu, jak i partnerami ze Wschodu zgodnie z własnymi potrzebami i interesami³¹. Do największych inwestorów BIZ na Węgrzech należą: Austria, Niemcy, Holandia i Stany Zjednoczone³².

Na Węgrzech podejście do inwestorów jest zindywidualizowane – mogą oni negocjować kwotę wsparcia inwestycji. Maksymalna dopuszczalna intensywność pomocy publicznej kształtuje się tam na poziomie: 30–60% całkowitych kosztów kwalifikowanych w przypadku dużych przedsiębiorstw, 40–70% dla średnich przedsiębiorstw oraz 50–80% dla małych firm. Do głównych instrumentów wsparcia należą: granty rządowe (wysokość jest uznaniowa) i zwolnienia z CIT na okres do 13 lat. Kwalifikują się do tego inwestycje usługowe, produkcyjne i badawczo-rozwojowe. Węgry przyjęły też program wspierania dotacjami inwestycji mających na celu pomoc w transformacji energetycznej i przejście na niskoemisyjną gospodarkę (na podstawie TCTF)³³.

30 *World at inflection*, <https://www.kearney.com/service/global-business-policy-council/foreign-direct-investment-confidence-index/2025-full-report>.

31 Węgry, Informator ekonomiczny, <https://www.gov.pl/web/wegry/informator-ekonomiczny>.

32 Węgry, Informator ekonomiczny, <https://www.gov.pl/web/wegry/informator-ekonomiczny> (za 2023 r.).

33 Why Hungary, <https://hipa.hu/why-hungary/>.

POLITYKA INWESTYCYJNA

WĘGRY



TERYTORIUM*
93 012 km²

LUDNOŚĆ*
9 584 627

POZIOM
BEZROBOCIA***

4,5%

ŚREDNIA
PENSJA****

1792,72 €

STAWKA
PODATKU CIT*****

9%

CENA
PRĄDU*****

105,6 €

NAPŁYW
BEZPOŚREDNICH
INWESTYCJI
ZAGRANICZNYCH**

14,2
MLD €

60% NAJWYŻSZA INTENSYWNOŚĆ POMOCY REGIONALNEJ
(+10 PP. DLA ŚREDNICH, +20 PP. DLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW)

Jedną z głównych zalet inwestycyjnych Węgier jest bardzo korzystne położenie geograficzne – kraj ten leży w centrum Europy, na przecięciu najważniejszych szlaków transportowych i logistycznych, co czyni go naturalnym hubem dla dystrybucji i eksportu. Węgry wyróżniają się także najniższą stawką podatku CIT w Europie (9%), szybkim procesem rejestracji działalności i proprzedsiębiorczym, indywidualnym podejściem do inwestorów.

ZACHĘTY



GRANT
INWESTYCYJNY



ZWOLNIENIE
Z CIT

NAJLEPIEJ ROZWINIĘTE BRANŻE

***** OBECNIE

motoryzacyjna,
baterijna, elektroniczna,
ICT, przemysł spożywczy,
farmaceutyczna

W PRZYSZŁOŚCI (PLANOWANE)*****

Motoryzacyjna, baterijna, elektronicz-
na, ICT, przemysł spożywczy, farmaceu-
tycznym, medtech, BSC, energia odna-
wialna, life sciences, logistyczna.

AGENCJA INWESTYCYJNA

Hungarian Investment Promotion Agency

Źródła danych:

* Eurostat (2024).

** Eurostat.

*** <https://www.focus-economics.com> za 2024 r.

**** Eurostat (2024).

***** <https://tradingeconomics.com> dane za pierwszy kwartał 2025 r.

***** <https://taxsummaries.pwc.com/hungary/corporate/taxes-on-corporate-income>.

***** Eurostat: Euro za MWh, z podatkami, (2024-S2).

***** <https://muscat.mfa.gov.hu/eng/page/main-industries-of-hungary>.

***** <https://hipa.hu/#key-investment-sectors>.



INSTYTUT
SOBIESKIEGO

INFOGRAFIKA: PIOTR PERZYNA



PODSUMOWANIE

Region Europy Środkowo-Wschodniej pozostaje atrakcyjny dla inwestorów ze względu na strategiczne położenie w centrum kontynentu i rozwiniętą infrastrukturę. Kraje, takie jak Czechy, Słowacja, Rumunia czy Węgry, wyróżniają się wykwalifikowaną, konkurencyjną kosztowo siłą roboczą i atrakcyjnym systemem zachęt inwestycyjnych. Każde z tych państw oferuje swoje specyficzne przewagi – od stabilnej bazy produkcyjnej (Czechy i Słowacja) przez rynki o wciąż niskich kosztach pracy (Rumunia) po korzystne warunki podatkowe (Węgry) i dostęp do funduszy unijnych, dzięki czemu cały region pozostaje jednym z najbardziej perspektywicznych obszarów inwestycyjnych w Europie. Do grona atrakcyjnych inwestycyjnie państw dołączyła też Hiszpania – oferująca wysoki poziom dostępnej pomocy publicznej, ogromny potencjał dalszej ekspansji na rynki Ameryki Południowej oraz kusząca inwestorów klimatem i stylem życia.

Poszczególne państwa oferują inwestorom zazwyczaj granty gotówkowe, zwolnienia z CIT, ulgi podatkowe na działalność badawczo-rozwojową, niższe ceny nabywania lub najmu nieruchomości. Ulga w podatku CIT nie jest już tak atrakcyjna dla inwestorów ze względu na globalny podatek minimalny, który ogranicza korzyści z lokalnych preferencji podatkowych. Wynika to z wdrożenia zasad opodatkowania międzynarodowych grup kapitałowych – jeśli firma płaci niższy CIT w danym kraju, musi dopłacić różnicę do stawki globalnego minimum, najczęściej 15%. W praktyce oznacza to, że nawet korzystne lokalne ulgi czy zwolnienia podatkowe – np. w Czechach, na Słowacji, Węgrzech czy w Rumunii – nie pozwalają już globalnym firmom obniżyć efektywnej stawki opodatkowania poniżej narzuconego progu, przez co ich znaczenie dla zagranicznych inwestorów wyraźnie spadło. Państwa szukają remedium na zniwelowanie skutków odebrania tego instrumentu inwestorom, oferując np. wyższe granty gotówkowe, tak jak Węgry.

3. WYZWANIA I DIAGNOZA POTRZEB



Polska polityka inwestycyjna stoi obecnie przed bezprecedensowymi wyzwaniami, które wymagają natychmiastowych i kompleksowych reform. Dramatyczny spadek napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych stanowi wyraźny sygnał ostrzegawczy, a nadchodzące zmiany w międzynarodowym systemie podatkowym i kończące się programy zachęt inwestycyjnych wywierają presję na szybkie przygotowanie nowych rozwiązań.

Najbardziej niepokojącym sygnałem jest drastyczne zmniejszenie napływu BIZ do Polski w 2024 r. – o ponad 55%³⁴ – do 12,74 mld dolarów z 28,36 mld dolarów w 2023 r. Ten spadek o ponad połowę nie jest zjawiskiem odosobnionym w regionie, ale stanowi szczególnie bolesny cios dla polskiej gospodarki, która przez dziesięciolecia utrzymywała pozycję lidera w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności inwestycyjnej³⁵. Ta tendencja wymaga natychmiastowej interwencji na poziomie polityki gospodarczej, gdyż dalsze opóźnienia mogą skutkować trwałą utratą pozycji konkurencyjnej.

Eksperti PwC ostrzegają, że odpowiednie zmiany legislacyjne pozwolą uzyskać 25-procentowy wzrost inwestycji, podczas gdy ich brak spowoduje spadek inwestycji o 40%.

34 World Investment Report 2025, https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf.

35 EY Europe Attractiveness Survey 2024, <https://mb.cision.com/Main/1179/3971768/2772771.pdf>.

NIERÓWNOMIERNY ROZKŁAD INWESTYCJI – PROBLEM BIAŁYCH PŁAM

Jednym z najpoważniejszych strukturalnych problemów polskiej polityki inwestycyjnej jest dramatycznie nierównomierny rozkład inwestycji na terytorium kraju. Szczególnie niepokojące jest istnienie 33 powiatów, w których nie uruchomiono żadnego projektu inwestycyjnego ze wsparciem PSI, co tworzy tzw. białe plamy na mapie inwestycji³⁶. Te obszary koncentrują się głównie w województwach: zachodniopomorskim, podlaskim, świętokrzyskim oraz lubelskim.

Badania przeprowadzone przez Bank Światowy wskazują na istotne różnice w konkurencyjności ekonomicznej między małymi miastami w Polsce, przy czym miasta we wschodniej części kraju wykazują znacznie słabszą pozycję konkurencyjną w porównaniu z resztą kraju (World Bank, 2024). Sytuacja ta wymaga pilnego wprowadzenia mechanizmów wyrównujących szanse rozwojowe regionów peryferyjnych.

KONIEC „ERY” SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH I PRZEMIANA W PSI

Kolejnym fundamentalnym wyzwaniem jest zbliżający się koniec funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w ich dotychczasowej formie. Istniejące zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej w SSE pozostają w mocy do końca 2026 r., co oznacza, że inwestorzy mają bardzo ograniczony czas na skorzystanie z dotychczasowych preferencji podatkowych. Brak jasnej perspektywy dotyczącej następcy tego systemu może skłonić potencjalnych inwestorów do poszukiwania alternatywnych lokalizacji.

Polska Strefa Inwestycji, która zastąpiła SSE, wykazuje jednak znaczący potencjał. Analiza danych z Ministerstwa Rozwoju i Technologii wskazuje, że w ciągu pięciu lat działania PSI (2018–2023) okazała się niemal równie skuteczna co obowiązujące przez 24 lata SSE.

Obserwowany stopniowy trend nasycenia inwestycjami zagranicznymi oraz spadek inwestycji greenfield na rzecz wzrostu reinwestycji³⁷ sugeruje konieczność dostosowania instrumentów wsparcia do nowych realiów rynkowych. Obniżenie minimalnych nakładów inwestycyjnych o 50% dla reinwestycji zwiększyło wprawdzie dostępność ulgi dla wielu podatników, jednak wymaga dalszego doprecyzowania i rozszerzenia.

WPŁYW PILLAR 2 OECD NA KONKURENCYJNOŚĆ OFERTY POMOCY PUBLICZNEJ

Wprowadzenie globalnego podatku minimalnego Pillar 2 OECD na poziomie 15% dla przedsiębiorstw o obrotach powyżej 750 mln euro fundamentalnie zmienia zasady międzynarodowej konkurencji podatkowej. Eksperti PwC ostrzegają, że wprowadzenie nieodpowiednich regulacji oraz brak mechanizmów ochronnych w ramach implementacji Pillar 2 w Polsce może spowodować, że PSI nie będzie skutecznie przyciągać inwestorów, a Polska będzie przegrywać rywalizację o lokalizację inwestycji z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Najwęższym wyzwaniem staje się ochrona ulg podatkowych przed negatywnymi skutkami wynikającymi z przepisów o globalnym podatku minimalnym.

36 Polska Strefa Inwestycji: Czas na zmiany, 2025, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/polska-strefa-inwestycji-czas-na-zmiany-raport.html>.

37 Polska Strefa Inwestycji: Czas na zmiany, 2025.

Szacuje się, że w Polsce ok. 8 tys. przedsiębiorstw może podlegać tym nowym regulacjom³⁸.

Nie można wykluczyć ryzyka, że zwolnienie podatkowe oferowane w ramach PSI przestanie być realną zachętą inwestycyjną dla dużych przedsiębiorców należących do międzynarodowych grup kapitałowych³⁹. Liczni eksperci⁴⁰ wskazują na konieczność zabezpieczenia polskiego systemu wsparcia inwestycji oraz ewentualną potrzebę reorganizacji mechanizmu zwolnień podatkowych SSE/PSI, na przykład poprzez wprowadzenie tzw. kwalifikowalnej, zwrotnej ulgi podatkowej (Qualified Refundable Tax Credit, QRTC⁴¹) lub przekształcenie instrumentu na dotacyjny.

OGRANICZENIA W REGIONALNEJ POMOCY PUBLICZNEJ DLA DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONACH C

Na poziomie europejskim warto zwrócić także uwagę na ograniczenie możliwości udzielania regionalnej pomocy publicznej w tzw. Regionach C. Zgodnie z rozporządzeniem GBER pomoc dla dużych przedsiębiorstw w tych regionach może zostać przyznana wyłącznie na inwestycje początkowe związane z uruchomieniem nowej działalności gospodarczej na danym obszarze. Ta zaś definiowana jest poprzez odwołanie do statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej NACE Rev. 2 i czterocyfrowego kodu numerycznego dotychczasowej działalności. Zasadne wydaje się rozważenie zmiany tej definicji poprzez zawężenie definicji dotychczasowej działalności do sześciocyfrowego kodu NACE bądź wprowadzenie dodatkowych warunków różnicujących. Kod NACE na poziomie czterocyfrowym obejmuje szerszy zakres działalności gospodarczych i może zawierać wiele różnych typów aktywności w ramach jednej klasy, podczas gdy kod sześciocyfrowy wprowadza bardziej szczegółowy podział i obejmuje węższy, bardziej wyspecjalizowany zakres działalności. W praktyce klasyfikacja statystyczna na poziomie NACE czterocyfrowym istotnie ogranicza nowe inwestycje w Regionach C w sytuacji, kiedy produkt przeznaczony jest dla zupełnie nowego odbiorcy, ale klasyfikowany pod tym samym, czterocyfrowym kodem.

38 Global Business Services i podatek minimalny Pillar 2: Przygotowania do 2025 r., <https://absl.pl/pl/news/p/global-business-services-i-podatek-minimalny-pillar-2-przygotowania-do-2025-r>.

39 A. Kalwik, Z. Westerowska, *Perspektywa zachęt podatkowych, w tym PSI, w dobie globalnego podatku minimalnego (Pillar 2)*, 17.10.2024, <https://kpmg.com/pl/pl/blogs/home/posts/2024/10/perspektywa-zachet-podatkowych-w-tym-polskiej-strefy-inwestycji-w-dobie-globalnego-podatku-minimalnego-blog-podatkowy.html>.

40 G. Kuś, A. Szymczyk, S. Galant, D. Serwatka, *Wpływ przepisów Filaru 2 (Pillar 2) na przedsiębiorców korzystających ze zwolnienia z CIT w ramach Polskiej Strefy Inwestycji lub Specjalnych Stref Ekonomicznych*, 5.06.2024, <https://studio.pwc.pl/aktualnosci/komentarze/wplyw-przepisow-pillar-2-na-przedsiębiorcow-korzystających-ze-zwolnienia-z-cit>; M. Białek, M. Sienkiewicz, M. Żurek, *Globalny podatek minimalny (Pillar 2) – projekt polskich przepisów trafił do Sejmu*, 17.10.2024, <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/tax/perspectives/alerty-podatkowe/globalny-podatek-minimalny-pillar-2-projekt-polskich-przepisow-trafil-do-sejmu.html>; A. Kalwik, Z. Westerowska, *Perspektywa zachęt podatkowych...*

41 Pillar Two: Qualified Refundable Tax Credits, <https://oecdpillars.com/pillar-tab/qualified-refundable-tax-credits/>.

NIWYKORZYSTANY POTENCJAŁ W PERSPEKTYWICZNYCH ŁAŃCUCHACH WARTOŚCI

Mimo że Polska zajmuje pozycję lidera w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w dziedzinie łańcuchów wartości czystych technologii⁴², kraj nadal nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału w ważnych sektorach przyszłości. W obszarze zielonych technologii, mimo rosnącego eksportu produktów związanych z transformacją energetyczną, **Polska potrzebuje pilnego przygotowania stałego instrumentu finansowania w postaci CISAF (Clean Industrial State Aid Framework), które będzie obowiązywać do końca 2030 r.**⁴³, umożliwiając państwom członkowskim finansowanie projektów dekarbonizacji i produkcji czystych technologii w czterech głównych kategoriach. Jednak skuteczne wykorzystanie tego instrumentu wymaga natychmiastowego opracowania krajowej strategii implementacji oraz przygotowania odpowiednich struktur administracyjnych.

Jeśli chodzi o sztuczną inteligencję, to Polska zajmuje przedostatnią pozycję w Unii Europejskiej pod względem jej wykorzystania przez przedsiębiorstwa – jedynie 5,9% firm zatrudniających ponad 10 osób korzystało z narzędzi AI w 2024 r.⁴⁴. Rząd ogłosił wprowadzenie planu inwestycji w wysokości 1 mld złotych w rozwój sztucznej inteligencji⁴⁵, ale wdrożenie wymaga kompleksowej strategii łączącej rozwój AI z polityką przemysłową. W sektorze mikroelektroniki i technologii podwójnego zastosowania Polska również posiada znaczny potencjał, szczególnie w kontekście rosnących inwestycji w sektorze obronnym i cyberbezpieczeństwa. Bez zdecydowanych działań Polska może pozostać na marginesie rewolucji technologicznej.

WYZWANIA ZWIĄZANE Z WYDZIELONYMI OBSZARAMI ADMINISTROWANYMI PRZEZ SSE

Lata doświadczeń związanych z funkcjonowaniem specjalnych stref ekonomicznych w Polsce jednoznacznie wskazują na konieczność uporządkowania ich właściwości terytorialnej. Aktualny układ stref powstał w toku wieloletniego procesu ich tworzenia, w którym granice poszczególnych obszarów wyznaczano głównie na podstawie powiązań z daną branżą czy przemysłem, które w wyniku załamania czy wręcz upadku podlegały restrukturyzacji w latach 90. XX wieku. Skutkowało to tym, że strefy ekonomiczne utworzono w oderwaniu od administracyjnego podziału kraju. Stan ten dodatkowo skomplikowała reforma samorządowa z 1997 r., wprowadzająca nowy układ województw oraz powiatów.

42 Clean Tech Value Chains: Using Trade Data to Guide a Complex Policy Space, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121724035031824/pdf/P500459198b0dbcb104ac147341b72518b2221d5b0e.pdf>.

43 CISAF przyjęty przez KE – co to oznacza dla pomocy publicznej w Unii Europejskiej?, 9.07.2025, <https://olesinski.com/aktualnosci/cisaf-przyjety-przez-ke-co-to-oznacza-dla-pomocy-publicznej-w-unii-europejskiej/>.

44 A. Ptak, Poland has EU's second-lowest level of AI use by firms, 3.07.2025, <https://notesfrompoland.com/2025/07/03/poland-has-eus-second-lowest-level-of-ai-use-by-firms-study-shows/>.

45 B. Supernak, Wydatki na Fundusz Sztucznej Inteligencji przekroczą 1 mld zł w 2025, 11.12.2024, <https://inwestycje.pl/gospodarka/wydatki-na-fundusz-sztucznej-inteligencji-przekroczaja-1-mld-zl-w-2025/>.

SSE W POLSCE

Lata doświadczeń związanych z funkcjonowaniem specjalnych stref ekonomicznych w Polsce jednoznacznie wskazują na konieczność uporządkowania ich właściwości terytorialnej.

Aktualny układ stref powstał w toku wieloletniego procesu ich tworzenia, w którym

granice poszczególnych obszarów wyznaczano głównie na podstawie powiązań z daną branżą czy przemysłem, które

w wyniku załamania czy wręcz upadku podlegały restrukturyzacji w latach 90.

XX wieku. Skutkowało to tym, że strefy ekonomiczne utworzono w oderwaniu od administracyjnego podziału kraju.

Stan ten dodatkowo skomplikowała reforma samorządowa z 1997 roku, wprowadzająca nowy układ województw oraz powiatów.

WIELKOPOLSKIE

15% - 25%

z wyłączeniem obszarów z intensywnością 20% i 15%

25%

Poznań oraz podregion poznański

- powiat obornicki
- powiat szamotulski
- powiat średzki
- powiat śremski

w okresie
od 1 stycznia 2025
do 31 grudnia 2027

15%

Poznań oraz podregion poznański

- powiat poznański
- powiat obornicki
- powiat szamotulski
- powiat średzki
- powiat śremski

w okresie
od 1 stycznia 2022
do 31 grudnia 2024

20%



DOLNOŚLĄSKIE

z wyłączeniem obszarów z intensywnością 20% i 15%

25%

Miasto Wrocław

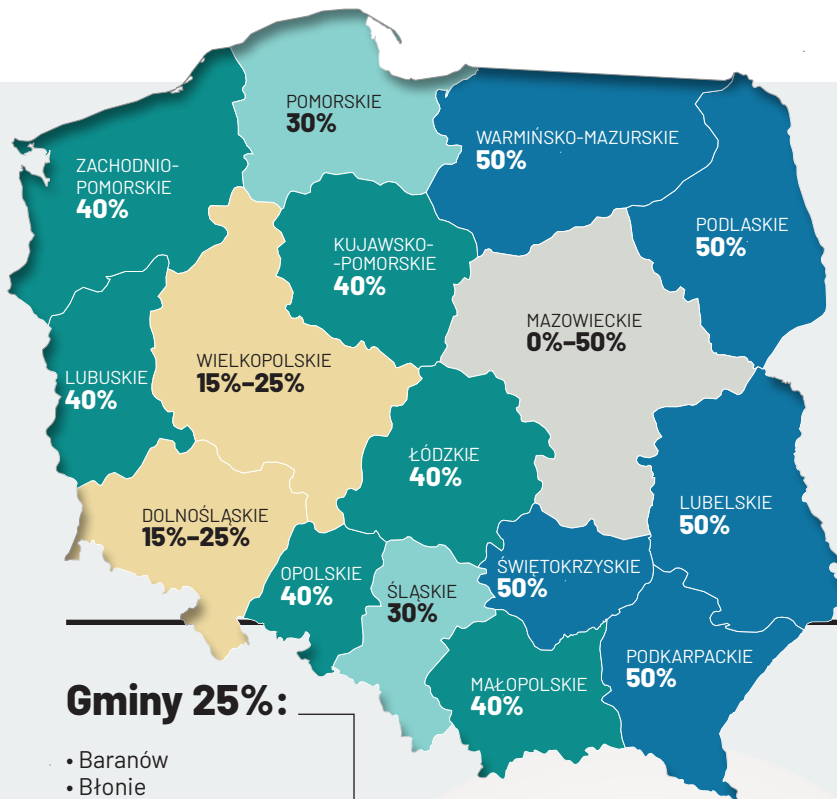
w okresie
od 1 stycznia 2022
do dnia 31 grudnia 2024

20%

w okresie
od 1 stycznia 2025
do dnia 31 grudnia 2027

15%





Jedynymi projektami, którym **nie ma obecnie możliwości udzielenia pomocy**, są projekty zlokalizowane w Warszawie i powiatach ościennych (obszar z intensywnością 0%).

Gminy 25%:

- Baranów
- Błonie
- Góra Kalwaria
- Grodzisk Mazowiecki
- Jaktorów
- Kampinos
- Leoncin
- Leszno
- Nasielsk
- Prażmów
- Tarczyn
- Zakroczym
- Żabia Wola
- (część podregionu warszawsko zachodniego)

Gminy 35%:

- Dąbrówka
- Dobrze
- Jadów
- Kałuszyn
- Kołbiel
- Latowicz
- Mrozy
- Osieck
- Serock
- Siennica
- Sobienie-Jeziory
- Strachówka
- Tłuszcz
- (część podregionu warszawskiego wschodniego)

MAZOWIECKIE
z wyłączeniem obszarów
z intensywnością 0%, 25%, 35% i 50%
40%

M.st. Warszawa 0%

oraz powiaty ościennie, tj.:

powiat legionowski (gminy: Legionowo, Jabłonna, Nieporęt, Wieliszew), **powiat miński** (gminy: Mińsk Mazowiecki, Sulejów, Cegłów, Dębe Wielkie, Halinów, Jakubów, Stanisławów), **powiat otwocki** (gminy: Józefów, Otwock, Celestynów, Karczew, Wiązowna), **powiat wołomiński** (gminy: Kobyłka, Marki, Ząbki, Zielonka, Klembów, Poświętne, Radzymin, Wołomin), **powiat grodziski** (gminy: Milanówek, Podkowa Leśna), **powiat nowodworski** (gminy: Nowy Dwór Mazowiecki, Czosnów, Pomiechówek), **powiat piaseczyński** (gminy: Konstancin Jeziorna, Lesznowola, Piaseczno), **powiat warszawski zachodni** (gminy: Izabelin, Łomianki, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice), **powiat pruszkowski** (cały).

Powiaty 50%:

- garwoliński
- łosicki
- sokołowski
- węgrowski
- siedlecki
- m. Siedlce

TERYTORIALNY ZAKRES DZIAŁANIA POSZCZEGÓLNYCH SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH W POLSCE



Strefy ekonomiczne utworzono w oderwaniu od podziału terytorialnego Polski.

Doprowadziło to do sytuacji, w której **wiele z istniejących województw podzielonych jest pomiędzy różne strefy ekonomiczne**, co z kolei mocno utrudnia skuteczną i efektywną współpracę między wojewódzkim samorządem terytorialnym a strefami.

Taki podział prowadzi do nieefektywnego działania stref ekonomicznych. W wielu przypadkach strefy skupiają się na dbaniu jedynie o część obszaru, za który odpowiadają, oraz traktują po macoszemu inne obszary, w tym w szczególności te znajdujące się w innych województwach. Prowadzi to do pogłębienia nierównomiernego rozwoju gospodarczego, zwiększenia problemu „białych plam” inwestycyjnych, jak i do niewykorzystania potencjału obszarów w ten sposób pomijanych.

Polska nie wykorzystuje optymalnie szansy w zakresie pozyskania nowych inwestorów, pomimo że obecnie obowiązujący w Polsce poziom pomocy regionalnej pozwala na sformułowanie atrakcyjnej oferty wsparcia inwestycyjnego.

NAZWA STREFY	WOJEWÓDZTWA, W KTÓRYCH DZIAŁA
Suwałska SSE	podlaskie, warmińsko-mazurskie, mazowieckie
Warmińsko-Mazurska SSE	warmińsko-mazurskie, mazowieckie
Pomorska SSE	pomorskie, kujawsko-pomorskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie
Słupska SSE	pomorskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie
Kostrzyńsko-Słubicka SSE	zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubuskie
Wałbrzyska SSE	dolnośląskie, opolskie, wielkopolskie
Legnicka SSE	dolnośląskie
Kamienogórska SSE Małej Przedsiębiorczości	dolnośląskie, wielkopolskie
Katowicka SSE	śląskie, opolskie
Łódzka SSE	łódzkie, mazowieckie, wielkopolskie
Krakowski Park Technologiczny	małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie
SSE Euro - Park Mielec	podkarpackie, lubelskie
Tarnobrzaska SSE - Euro-Park Wisłosan	podkarpackie, lubelskie, mazowieckie, wydzielony obszar w woj. dolnośląskim (część gminy Koberzyce)
Starachowicka SSE	świętokrzyskie, lubelskie, mazowieckie

TERYTORIALNY ZAKRES DZIAŁANIA POSZCZEGÓLNYCH SSE W POLSCE⁴⁶

Obecnie wiele z istniejących województw podzielonych jest między różne strefy ekonomiczne, co z kolei mocno utrudnia nie tylko efektywną współpracę wojewódzkich samorządów terytorialnych ze strefami, ale przede wszystkim uniemożliwia obu stronom skuteczne realizowanie ich ustawowych i statutowych zadań. Wspomnieć należy, iż to samorząd wojewódzki zgodnie z postanowieniami art. 11 ust. 2 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim (t.j. z 2025 r. Dz.U. 2025 poz.581) prowadzi politykę rozwoju województwa, na którą składa się m.in.: tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy; utrzymanie i rozbudowa infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu wojewódzkim; pozyskiwanie i łączenie środków finansowych: publicznych i prywatnych, w celu realizacji zadań z zakresu użyteczności publicznej; wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia obywateli; racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju; wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji; promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa. Przytoczony przepis jednoznacznie wskazuje, iż prowadzenie skutecznej polityki rozwoju regionalnego wymaga zaangażowania samorządu wojewódzkiego, ścisłej współpracy między samorządem a strefami oraz wyeliminowania podziałów poszczególnych województw pomiędzy różne strefy ekonomiczne. Jednocześnie to specjalne strefy ekonomiczne dysponują narzędziami i instrumentami, które są niezbędne dla skutecznego pozyskiwania inwestorów oraz stwarzania korzystnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej.

Taka sytuacja prowadzi często do nieefektywnego działania stref ekonomicznych we wspieraniu rozwoju gospodarczego, pozyskiwaniu inwestorów i tworzeniu terenów inwestycyjnych dla części terytorium Polski. W wielu przypadkach strefy skupiają się na dbaniu jedynie o część obszaru, za który odpowiadają, a który ulokowany jest np. najbliżej ich centrum zarządczego lub siedziby, oraz traktują po macoszemu inne obszary, w tym w szczególności te znajdujące się w innych województwach. Ta naturalna skądinąd tendencja prowadzi do pogłębienia nierównomiernego rozwoju, zwiększenia problemu „białych plam” inwestycyjnych, jak i do niewykorzystania potencjału wielu pomijanych obszarów.

Tendencji tych nie przewyciężyła do końca również zmiana modelu wsparcia dla przedsiębiorców – inwestorów wprowadzona Ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji (Dz.U. 2023 poz. 74 z późn. zm.), na podstawie której dokonano zmian w instrumencie zwolnienia z podatku dochodowego (CIT lub PIT). Nowelizacja ta wprowadziła możliwość skorzystania ze zwolnienia z podatku na obszarze całej Polski, tworząc tzw. Polską Strefę Inwestycji, przez firmy realizujące nowe inwestycje zarówno na terenach publicznych, jak i prywatnych. W wielu przypadkach nie zmieniło to jednak dotychczasowego modelu działania specjalnych stref ekonomicznych i spółek nimi zarządzających, które nadal preferowały skupianie się na wspieraniu jedynie wybranych terenów ze swojego obszaru odpowiedzialności. Powoduje to, że nasz kraj nie wykorzystuje optymalnie szansy w zakresie pozyskania nowych inwestorów, pomimo że obecnie obowiązujący w Polsce poziom pomocy regionalnej pozwala na sformułowanie atrakcyjnej oferty wsparcia inwestycyjnego. Projekty w większości polskich regionów mogą nadal uzyskać jedno z najwyższych w Unii Europejskiej poziomów wsparcia. Jedynymi projektami, którym nie ma obecnie możliwości udzielenia pomocy, są projekty zlokalizowane w mieście stołecznym Warszawa i powiatach ościennych (obszar z intensywnością 0%).

46 Tereny inwestycyjne ARP S.A., <https://arp.pl/pl/sse/tereny-inwestycyjne/>.

Bez wątpienia na możliwy zakres działalności poszczególnych stref ekonomicznych oraz skuteczność tych działań wpływa ich obiektywny potencjał ekonomiczny, finansowy i organizacyjny. Powstały w minionych latach system stref ekonomicznych doprowadził do utworzenia stref o bardzo zróżnicowanym potencjale i sile kapitałowej, który, co więcej, uzależniony jest również od struktury właścicielskiej strefy i siły kapitałowej dominującego jej akcjonariusza. Oprócz małych stref ekonomicznych o ograniczonym potencjale gospodarczym i majątkowym istnieją silne strefy dysponujące odpowiednim zapleczem i potencjałem, a co ważne, szansą na pozyskanie kapitału na inwestycje także na rynku lub od dominującego inwestora.⁴⁷

To zróżnicowanie w potencjale przekłada się również na możliwości inwestycyjne poszczególnych stref ekonomicznych, w tym na ograniczenia w finansowaniu pozyskania nowych gruntów inwestycyjnych, przygotowaniu tych terenów pod potrzeby inwestorów czy też inwestycji w nowe budynki i hale produkcyjne, co staje się tym pilniejsze, iż poziom zagospodarowania gruntów strefowych na koniec 2024 r. wynosił średnio 76,13%⁴⁸. Powyższe pogłębia jeden z istotniejszych problemów Polski w pozyskiwaniu inwestorów (zarówno zagranicznych, jak i krajowych), którym jest brak dużych i gotowych pod względem infrastrukturalnym terenów inwestycyjnych.

Dobrym przykładem potencjału poszczególnych stref jest porównanie ich nakładów na budowę infrastruktury strefowej, które wskazuje na olbrzymie dysproporcje pomiędzy poszczególnymi spółkami zarządzającymi strefami⁴⁹.

Okolicznością, na którą w szczególności należy zwrócić uwagę, jest kwestia wygaśnięcia z końcem 2026 r. opłat z tytułu wydanych przez strefy zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnych stref ekonomicznych, będących jednym z najważniejszych źródeł przychodów wszystkich stref. Brak tych przychodów będzie szczególnie dotkliwy dla najmniejszych stref ekonomicznych i może skutkować ograniczeniem prowadzonej przez nie działalności, w tym zawieszeniem większości inwestycji.

Wszystkie powyższe okoliczności jednoznacznie wskazują na konieczność gruntownej rewizji aktualnego modelu zarządzania i funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych.

47 Opracowanie własne; w przypadku stref zarządzanych jako oddziały Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. podano dane dla całej spółki.

48 Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2024 r., Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/C0D42B08C0708321C1258C9D003BBAD1/%24File/1299.pdf>.

49 Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2024 r., Ministerstwo Rozwoju i Technologii.

TAB. 1. **PODMIOTY ZARZĄDZAJĄCE, KAPITAŁ, ZYSKI I GŁÓWNI AKCJONARIUSZE POSZCZEGÓLNYCH SSE**

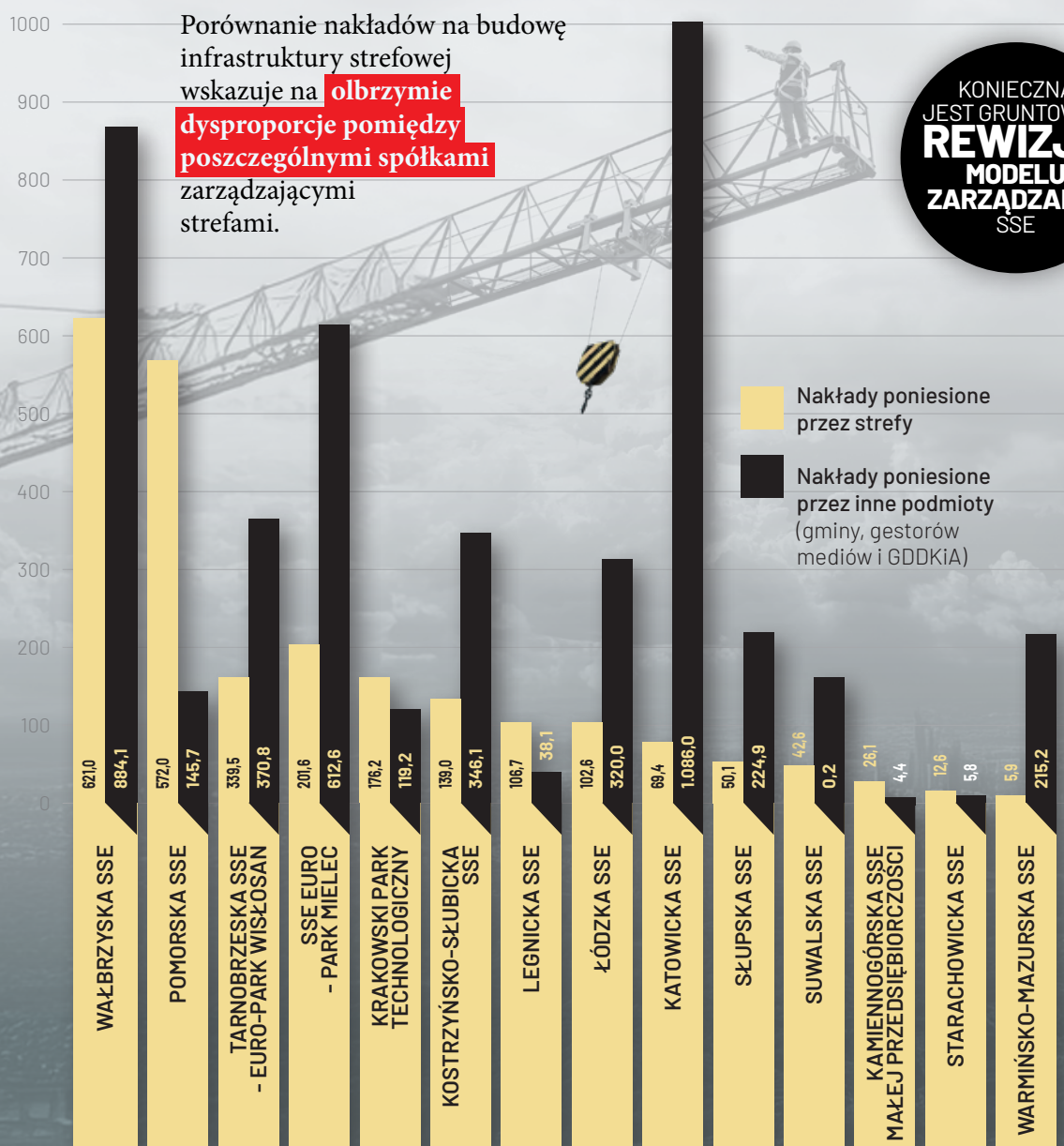
LP.	STREFA	NAZWA PODMIOTU ZARZĄDZAJĄCO STREFĄ	KAPITAŁ ZAKŁADOWY SPÓŁKI ZARZĄDZAJĄCEJ SSE	ŚREDNI ZYSK NETTO Z LAT 2020 - 2024	WARTOŚĆ ŚRODKÓW TRWAŁYCH NA KONIEC 2024 ROKU (BEZ UWZGLĘDNIENIA ŚRODKÓW TRWAŁYCH W BUDOWIE)	GŁÓWNI AKCJONARIUSZE
1.	Kamienogórska SSE Małej Przedsiębiorczości	Specjalna Strefa Ekonomiczna Małej Przedsiębiorczości S.A.	11 372 200,00 zł	2 023 250,16 zł	9 198 672,27 zł	Skarb Państwa (39,55% KZ) JST (60,45% KZ)
2.	Katowicka SSE	Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	9 176 000,00 zł	23 715 182,12 z	110 518 827,92 zł	Skarb Państwa (49,81% KZ, 53,27 głosów na WZA)
3.	Kostrzyńsko - Słubicka SSE	Kostrzyńsko - Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	27 184 300,00 zł	18 905 799,81 zł	55 449 415,89 zł	Skarb Państwa (57,65% głosów) JST (40,71% gło- sów)
4.	Krakowski Park Technologiczny	Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.	25 372 000,00 zł	5 444 796,71 zł	103 043 148,50 zł	Skarb Państwa (80,1% głosów) Pozostali (19,9% głosów)
5.	Legnicka SSE	Legnicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	95 351 000,00 zł	8 307 877,42 zł	46 444 557,55 zł	ARP S.A. (62,24% KZ) Skarb Państwa (19,3% KZ)
6.	Łódzka SSE	Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	24 927 000,00 zł	15 548 407,20 zł	51 767 743,04 zł	Skarb Państwa (87,94% głosów) JST (12,06% gło- sów)
7.	Pomorska SSE	Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o.	286 603 000,00 zł	19 660 612,00 zł	356 265 701,35 zł	Skarb Państwa (78,76% KZ) JST (21,34% KZ)
8.	Słupska SSE	Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	30 883 800,00 zł	3 715 696,95 zł	42 781 418,56 zł	Samorząd Woje- wództwa Pomor- skiego (35,99% KZ) Miasto Słupsk (33,70% KZ) Skarb Państwa (19,55% KZ)
9.	SSE Euro - Park Mielec	Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. Oddział w Mielcu	8 082 743 000,00 zł	12 745 000,22 zł	49 623 899,52 zł (dla całej spółki)	Skarb Państwa (100%)
10.	Starachowicka SSE	Specjalna Strefa Ekonomiczna "Starachowice" S.A.	32 251 900,00 zł	3 337 553,37 zł	2 474 933,17 zł	ARP S.A. (63,77% KZ) Skarb Państwa (36,16% KZ)
11.	Suwalska SSE	Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	19 967 900,00 zł	1 241 612,00 zł	24 042 651,00 zł	Skarb Państwa (40,45% KZ) JST (59,55% KZ)
12.	Tarnobrzaska SSE - Euro - Park Wiśłosan	Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. Oddział w Tarnobrzegu	8 082 743 000,00 zł	9 818 000,88 zł	49 623 899,52 zł (dla całej spółki)	Skarb Państwa (100%)
13.	Wałbrzyska SSE	Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST-PARK” Sp. z o.o.	435 890 000,00 zł	32 730 676,05 zł	239 818 799,91 zł	Skarb Państwa (78,61% KZ) KOWR (21,39% KZ)
14.	Warmińsko - Mazurska SSE	Warmińsko - Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.	34 392 200,00 zł	16 341 929,00 zł	2 186 084,73 zł	Skarb Państwa (49,21% głosów) JST (50,79% głosów)

Źródło: Opracowanie własne; dla zarządzających strefami działającymi jako oddziały Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. podano dane dla całej spółki.

TAB. 2. **STOPIEŃ PRZYGOTOWANIA GRUNTÓW**

LP.	STREFA	Stopień zagospodarowania gruntów strefowych (w %)
1.	SSE Euro-Park Mielec	89,27%
2.	Katowicka SSE	88,06%
3.	Suwalska SSE	87,08%
4.	Tarnobrzeska SSE - Euro-Park Wiśłosan	82,75%
5.	Pomorska SSE	82,14%
6.	Łódzka SSE	78,91%
7.	Warmińsko-Mazurska SSE	78,50%
8.	Kostrzyńsko-Słubicka SSE	76,59%
9.	Starachowicka SSE	76,51%
10.	Krakowski Park Technologiczny	76,47%
11.	Wałbrzyska SSE	69,80%
12.	Kamiennogórska SSE Małej Przedsiębiorczości	56,31%
13.	Słupska SSE	51,20%
14.	Legnicka SSE	45,90%

PORÓWNIANIE NAKŁADÓW NA BUDOWĘ INFRASTRUKTURY STREFOWEJ SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH



Z końcem 2026 roku **wygasną opłaty z tytułu zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie stref.**



Brak tych przychodów będzie **szczególnie dotkliwy dla najmniejszych stref ekonomicznych** i może skutkować ograniczeniem prowadzonej działalności.

NISKI POZIOM ROBOTYZACJI

Polska zajmuje dopiero 16. miejsce pod względem liczby robotów przypadających na 10 tys. pracowników przemysłu z gęstością robotyzacji wynoszącą jedynie 78 robotów na 10 tys. pracowników. To znacznie poniżej średniej globalnej wynoszącej 162 jednostki (Control Engineering, 2025) i daleko od liderów, takich jak Korea Południowa (1012 robotów) czy Singapur (770 robotów). W 2023 r. Polska zainstalowała jedynie 2685 robotów, co oznacza spadek o 15% w porównaniu z poprzednim rokiem⁵⁰. Ten trend spadkowy utrzymuje się już trzeci rok z rzędu, co jest szczególnie niepokojące w kontekście globalnego wzrostu instalacji robotów przemysłowych o 10%. Sektor motoryzacyjny, który wcześniej był liderem w wykorzystaniu robotów, obecnie koncentruje się bardziej na produkcji części. Sytuacja ta wymaga natychmiastowego wprowadzenia programów wspierających automatyzację i robotyzację polskiego przemysłu.

POTENCJAŁ FRIENDSHORINGU I PRZEMIESZCZEŃ ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

W obecnej sytuacji zauważalne jest rosnące znaczenie Polski jako beneficjenta procesów friendshoringu i nearshoringu. Konflikt w Ukrainie i pandemia COVID-19 podkreśliły znaczenie dywersyfikacji łańcuchów dostaw. Polska, dzięki swojemu strategicznemu położeniu, rozwiniętej infrastrukturze transportowej i wykwalifikowanej sile roboczej, stała się idealnym miejscem dla firm dążących do przeniesienia działalności bliżej rynków docelowych. Największe możliwości dotyczą branży wysokiej technologii, mniejsze – przemysłów lekkich i energochłonnych⁵¹. W kontekście odpornych i „przyjaznych” łańcuchów wartości strategicznym zasobem nowoczesnej gospodarki staje się produkcja półprzewodników, mając bezpośredni wpływ na rozwój sztucznej inteligencji, bezpieczeństwo narodowe oraz zdolności obronne państwa, dlatego Polska powinna intensywnie wspierać jej rozwój jako strategicznego sektora przyszłości. Firmy coraz częściej rozważają Polskę jako alternatywę dla lokalizacji azjatyckich, szczególnie w kontekście rosnących napięć geopolitycznych. Skuteczne wykorzystanie tej szansy wymaga proaktywnej polityki przyciągania tego typu inwestycji oraz dostosowania infrastruktury prawnej i administracyjnej.

Wobec powyższych wyzwań sytuacja wymaga natychmiastowego przygotowania kompleksowych zmian w polskiej polityce inwestycyjnej. Pomimo licznych zapowiedzi⁵² rząd nadal nie przedstawił żadnego projektu rozwiązującego słabnącą konkurencyjność polskiej oferty inwestycyjnej. Polski ustawodawca musi przyspieszyć z wprowadzeniem odpowiednich regulacji dotyczących globalnego podatku minimalnego do polskiego prawa. W przypadku niepodjęcia w najbliższym czasie takich działań zagraniczni inwestorzy mogą zrezygnować z realizacji inwestycji w Polsce, a pro-inwestorski charakter instrumentów wsparcia zaniknie.

50 Poland behind on industrial robotization with 78 robots per 10,000 people, 5.11.2024, <https://wbj.pl/poland-behind-on-industrial-robotization-with-78-robots-per-10000-people/post/143980>.

51 L. Kąsek, R. Benecki, *Investment in Poland through the eyes of business*, 2024, https://think.ing.com/uploads/reports/Polish_report_-_July_24_1607.pdf.

52 G. Kuś, A. Szymczyk, K. Welzant, W. Jakubowska, *Implementacja Pillar 2 – najświeższe zapowiedzi Ministerstwa Rozwoju i Technologii w zakresie zmian w Polskiej Strefie Inwestycji*, 7.10.2024, <https://studio.pwc.pl/aktualnosci/alerty/implementacja-pillar-2-zapowiedzi-mrit-w-zakresie-zmian-w-polskiej-strefie-inwestycji>.

Bez szybkich i zdecydowanych działań Polska może utracić swoją pozycję jednego z najważniejszych rynków inwestycyjnych w regionie. Czas na półśrodki i częściowe rozwiązania już minął – potrzebne są odważne reformy systemowe, które przygotują polską gospodarkę na wyzwania nadchodzącej dekady. Kolejne miesiące zwłoki mogą oznaczać dalsze pogorszenie pozycji konkurencyjnej i utratę potencjalnych inwestycji na rzecz krajów, które już dziś przygotowują się do nowej rzeczywistości gospodarczej.

Brak działań doprowadzi również do zaburzenia działania podmiotów zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi, jak również utrudni wyeliminowanie opisanych powyżej negatywnych zjawisk w zarządzaniu rozwojem gospodarczym Państwa oraz regionów – województw.

4. PROPOZYCJE REFORMY SYSTEMU SPECJALNYCH STREF EKONOMICZNYCH W POLSCE



W obliczu rosnącej konkurencji międzynarodowej i dynamicznych zmian w globalnych łańcuchach dostaw Polska stoi przed koniecznością przeprojektowania systemu specjalnych stref ekonomicznych (SSE). Celem reformy jest zwiększenie atrakcyjności kraju dla inwestorów, wspieranie transformacji w kierunku gospodarki opartej na innowacjach oraz zapewnienie spójności z unijnymi regulacjami dotyczącymi pomocy publicznej. Aby to osiągnąć konieczne są zmiany prawa w zakresie polityki podatkowej, aby zachować atrakcyjność polskiej oferty inwestycyjnej w obliczu minimalnego CIT w ramach Filaru 2 OECD, uruchomienie nowego programu grantowego, ścieżek tematycznych z uproszczoną procedurą aplikacyjną, wdrożenie do polskiego porządku prawnego Clean Industrial Deal State Aid Framework. Pilne zmiany wymagane są także w zakresie uwolnienia terenów inwestycyjnych. W świetle zmian otoczenia zewnętrznego konieczna jest także reforma Polskiej Strefy Inwestycji.

NOWELIZACJA USTAWY O CIT

Wprowadzenie zmian zachowujących atrakcyjność polskiej oferty inwestycyjnej w obliczu regulacji minimalnego CIT w ramach Filaru 2 OECD poprzez jedno z dwóch rozwiązań:

- **legislację, która jednoznacznie wskazywałaby, że pomoc publiczna udzielana w SSE nie wpływa na realizację podatku minimalnego**

W świetle regulacji OECD/G20 dotyczących globalnego podatku minimalnego (Pillar 2) konieczne jest wprowadzenie legislacji lub przyjęcie interpretacji potwierdzającej, że pomoc publiczna udzielona na podstawie GBER nie obniża efektywnej stopy podatkowej (ETR) dla celów podatku minimalnego (15%). Taka regulacja powinna być wdrożona na poziomie krajowym, np. poprzez nowelizację ustawy o CIT, zapewniając przedsiębiorcom pewność prawną i chroniąc przed dodatkowymi obciążeniami podatkowymi (*top-up tax*). Pomoc publiczna, zwłaszcza regionalna, ma na celu zwiększanie spójności społeczno-ekonomicznej UE, wspierając mniej rozwinięte regiony, podczas gdy podatek minimalny przeciwdziała optymalizacji podatkowej i nieuczciwej konkurencji między jurysdykcjami. Oba mechanizmy

służą odmiennym celom, dlatego ich współistnienie wymaga klarownego rozgraniczenia w przepisach. Najlepszym rozwiązaniem byłoby, gdyby po dyskusji na ECOFIN i uzgodnieniach z OECD Komisja Europejska włączyła tę zasadę do dyrektywy Pillar 2. Zapewniłaby tym samym spójność w UE, wsparła inwestorów i uniknęła konfliktów z zasadami GloBE, co zapobiegłoby niepewności prawnej i wzmocniłoby atrakcyjność inwestycyjną Europy.

- **wprowadzenie tzw. kwalifikowalnej, zwrotnej ulgi podatkowej (QRTC) i skierowanie do najważniejszych projektów inwestycyjnych tego instrumentu dotacyjnego**

Pierwszym krokiem w tym rozwiązaniu powinno być opracowanie nowych instrumentów finansowych zastępujących tradycyjne ulgi podatkowe, które tracą na skuteczności w związku z implementacją Pillar 2, i wprowadzenie do systemu wsparcia inwestycyjnego trzech kategorii wyróżniających trzy rozwiązania dostosowane do profilu inwestora, specyfiki projektu oraz oceny polskich potrzeb gospodarczych (np. poprzez adresowanie wyzwania białych plam inwestycyjnych i uwzględnienia specyfiki regionów o niższym poziomie rozwoju).

Pierwszy poziom to tradycyjne zwolnienie z podatku dochodowego (CIT) – przeznaczone głównie dla mniejszych przedsiębiorstw i inwestycji nieobjętych globalnym podatkiem minimalnym (Pillar 2). To utrzymanie obecnie obowiązującego systemu wsparcia – nie tylko pod kątem form pomocy dla przedsiębiorców, ale także warunków, jakie musi on spełnić, aby móc otrzymać wsparcie. W tym obszarze proponujemy utrzymanie *status quo* – jako dobrze znanej regulacji dla rynku i zgodnej z nowymi międzynarodowymi zasadami opodatkowania.

Drugi poziom stanowi kwalifikowalna, zwrotna ulga podatkowa (QRTC) – traktowany jako przychód w modelu GloBE, co zapobiega obniżeniu rzeczywistej stawki podatkowej poniżej 15%. Powinien być on uzależniony zarówno od spełnienia kryteriów ilościowych, jak i jakościowych, tak jak jest w obecnym programie. Przedsiębiorcy mogliby liczyć na zwrot zapłaconego podatku CIT wg stopy intensywności pomocy publicznej. Takie rozwiązanie pozwoli też ocenić wywiązywanie się beneficjenta z ustalonych warunków w decyzji o wsparciu i na bieżąco analizować rzeczywiste rezultaty inwestycji.

Trzeci poziom stanowią granty gotówkowe, przyznawane jedynie projektom o najwyższej jakości i trwałej rentowności – tu wsparcie kierowane jest do najwartościowszych inwestycji, które wnoszą szczególną wartość dla gospodarki.

Granty gotówkowe to najbardziej atrakcyjny instrument wsparcia w tym modelu, dostępny tylko dla przedsięwzięć spełniających rygorystyczne kryteria jakościowe. Są one przyznawane w formie rocznych płatności – nawet przez 15 lat – pod warunkiem że inwestycja wykazuje zysk. Poziom wsparcia ustalany jest na podstawie punktowego systemu oceny jakościowej podobnej do obecnej w Programie wspierania inwestycji, natomiast niższe oceny generują wsparcie proporcjonalnie mniejsze. Takie podejście promuje odpowiedzialność i trwałość projektów, kierując pomoc do tych, które realnie wspierają rozwój gospodarczy.

Zaproponowany system pozwala na zachowanie równowagi między elastycznością, sprawiedliwością i stabilnością fiskalną. Zwolnienie z CIT oraz ulga zwrotna (QRTC) zapewniają formy wsparcia dostosowane do różnorodnych potrzeb inwestorów, a granty – dzięki wymogowi rentowności i jakości – oferują skoncentrowane wsparcie dla inwestycji przynoszących największe korzyści gospodarcze. Taki model wzmacnia konkurencyjność Polski na arenie międzynarodowej, umożliwia przejrzyste i ekonomicznie efektywne wsparcie, a jednocześnie promuje długofalowe inwestycje o wspierającej charakterystyce. System zachowuje też odporność wobec zmian globalnych standardów podatkowych, dzięki mechanizmowi QRTC i procedurze oceny przyznania grantu. Należy jednak podkreślić, że wsparcie powinno być kierowane na nakłady inwestycyjne (wydatki CAPEX), ograniczając możliwość udzielania wsparcia na koszty operacyjne (wydatki OPEX) do ściśle określonych inwestycji z obszaru usług i na ściśle określony krótki czas.

Niezależnie od przyjętego wariantu, reformy wymaga także mechanizm korzystania z pomocy w formie zwolnień podatkowych, zakładający, że wsparcie przysługuje począwszy od miesiąca, w którym upłynął termin zakończenia inwestycji określony w decyzji o wsparciu. Oznacza to, że przedsiębiorca ma ograniczony czas, w którym może korzystać ze wsparcia. Jeśli decyzja wydana została na 12 lat, a sam proces inwestycji trwa 5 lat, wówczas realny okres, w trakcie którego będzie możliwe skorzystanie z pomocy, skraca się do 7 lat. W tym okresie często wykorzystanie dostępnego limitu pomocy nie jest możliwe. Postuluje się zatem powrót do pierwotnych reguł, które umożliwiały rozpoczęcie korzystania z limitu wcześniej, po poniesieniu wydatków, a nie po zakończeniu inwestycji.

Dodatkowym realnym ograniczeniem po stronie inwestorów wdrażających procesy automatyzacji i robotyzacji jest obowiązek utworzenia nowych miejsc pracy ponad już istniejące. Sama automatyzacja bardzo często oznacza efektywne wykorzystanie dostępnych już zasobów kadrowych, stąd konieczność tworzenia dodatkowych etatów przy tego rodzaju inwestycjach wydaje się nieprzystająca do realiów gospodarczych.

NOWY PROGRAM GRANTOWY

Komplementarnym instrumentem wsparcia (do zwolnienia z CIT w PSI) dla inwestorów jest grant gotówkowy oferowany w ramach *Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2030 („Program”)*. Stanowi on preferowaną przez przedsiębiorców formę wsparcia, co wynika z szeregu przyczyn. Duże firmy przemysłowe (np. z branży motoryzacyjnej) chętniej sięgają po granty zamiast po ulgi podatkowe, ponieważ już na etapie decyzji inwestycyjnej oczekują gwarantowanego wkładu ze strony państwa do projektu – najczęściej negocjując wysokość grantu w stosunku do wartości inwestycji oraz liczby mających powstać miejsc pracy. Grant gotówkowy oznacza dla inwestorów szybkie i pewne wsparcie finansowe – pieniądze trafiają do przedsiębiorcy zazwyczaj w rocznych transzach i w ustalonych terminach. Skorzystanie z ulgi podatkowej zależy z kolei od przyszłych wyników finansowych i od tego, czy w ramach projektu wypracowany zostanie odpowiedni dochód należny do opodatkowania. W sytuacji gdy inwestycja generuje straty lub niskie zyski w początkowej fazie działalności (co jest częste w nowych zakładach produkcyjnych), zwolnienie z CIT nie przynosi korzyści przez pierwsze lata, a grant można

wykorzystać od początku (w zależności od warunków umowy). Dotychczas inwestorzy w ramach pomocy regionalnej dozwolonej na podstawie GBER ubiegali się zazwyczaj o obie formy wsparcia na inwestycje (zwolnienie z CIT w PSI i grant rządowy), często wnioskując też o zwolnienie z podatku od nieruchomości (wysokość podatku od nieruchomości określana jest w uchwałach konkretnych rad gmin).

Obecnie obowiązujący Program, z licznymi nowelizacjami, działa od 2011 r. Z publicznie dostępnych informacji na stronie Ministerstwa Rozwoju i Technologii wynika⁵³, że do końca 2024 r. zawartych zostało w ramach tego programu 136 umów, a więc tylu inwestorów zdecydowało się na inwestycję w Polsce, m.in. zachęconych atrakcyjnymi instrumentami wsparcia. W pierwotnym brzmieniu Programu z 2011 r. od inwestorów nie wymagano spełnienia wyśrubowanych kryteriów jakościowych przy podejmowaniu decyzji o przyznawaniu grantu. W przypadku inwestycji produkcyjnych głównymi kryteriami były: poniesienie określonych nakładów inwestycyjnych i zatrudnienie określonej liczby pracowników. Z kolei przy inwestycjach usługowych istotnym kryterium była liczba pracowników i rodzaj planowanych procesów. Oprócz kryteriów ilościowych brane pod uwagę były także: lokalizacja inwestycji, poziom bezrobocia w powiatach, odsetek zatrudnionych osób z wyższym wykształceniem dla projektów usługowych i badawczo-rozwojowych i inne (tak zostało to określone) czynniki.

Polska przez lata konkurowała z innymi państwami dostępnością taniej siły roboczej i niższymi kosztami życia na miejscu. Dzięki imponującemu wzrostowi gospodarczemu od 1989 r. sytuacja się jednak zmieniła i aktualnie obserwujemy wyczerpywanie się modelu przewagi niskich kosztów pracy i przechodzenie do gospodarki opartej na wysokiej wartości dodanej. Dlatego w obecnej wersji Programu z 2023 r. do głównych kryteriów, koniecznych do spełnienia przez inwestora, należą też te jakościowe, dotyczące: prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, współpracy z uczelniami wyższymi, robotyzacji i automatyzacji procesów, utworzenia wysoko płatnych miejsc pracy, niskiego negatywnego wpływu na środowisko, statusu MŚP, inwestycji w OZE, rozwoju zrównoważonego terytorialnie i wspierania zdobywania wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz współpracy ze szkolnictwem branżowym.

Ze względu na zachodzące zmiany na rynku pracy: postępującą zapaść demograficzną, niski poziom automatyzacji i robotyzacji w polskich firmach, konieczne jest wspieranie projektów, które mają dużą wartość dodaną dla gospodarki.

W ramach obecnego Programu umowy mają być zawierane tylko do końca 2025 r., a dotacje będą wypłacane nie później niż do końca 2030 r. Oznacza to, że realistycznie patrząc, inwestorzy którzy nie złożyli jeszcze wniosku (na dzień wydania raportu), będą mogli to zrobić już tylko w ramach nowego programu grantowego. Założenia nowego programu nie zostały jeszcze udostępnione przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii, natomiast ze względu na niestabilne czasy, prężnie działającą konkurencję i niepewność co do dalszego działania programu grantowego wśród inwestorów należałoby go jak najszybciej uchwalić. Inne państwa w regionie Europy Środkowo-Wschodniej mają bowiem sprawnie działające agencje promocji i inwestycji, które również oferują inwestorom szereg zachęt inwestycyjnych (opisanych wcześniej w niniejszym raporcie), w tym atrakcyjne

53 Informacje o udzielonej pomocy publicznej, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/informacje-o-udzielonej-pomocy-publicznej>.

granty gotówkowe. Prym wiodą tu Węgry ze słynnym VIP Cash grantem, którego wysokość jest indywidualnie negocjowana z inwestorami i w dużej mierze uznaniowa (do wysokości dopuszczalnej intensywności pomocy publicznej).

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, nowy program grantowy powinien w jeszcze większym stopniu skupiać się na wartości dodanej inwestycji dla gospodarki, czyli stawiać na ich jakość. Polska powinna przyciągać zaawansowane technologicznie projekty z następujących branż: kosmicznej, lotniczej, energetyki odnawialnej, biotechnologicznej, mikroelektroniki (półprzewodniki), AI, obronnej, *dual use* i elektromobilnej. W ramach nowego programu wspierania inwestycji powinno – oprócz wspierania inwestycji przemysłowych, usługowych i badawczo-rozwojowych – jak dotychczas, być uwzględnione także wsparcie projektów z branż, które będą mogły się ubiegać o wsparcie w ramach CISAF-u.

ŚCIEŻKA PÓŁPRZEWODNIKOWA

Dotychczas wsparcie w ramach Programu dostępne było dla projektów przemysłowych o wielkiej skali, wymagających poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych i utworzenia określonej liczby nowych miejsc pracy. Jednak dynamiczne zmiany technologiczne i rosnąca liczba polskich przedsiębiorstw wdrażających innowacyjne, ale mniej kapitałochłonne rozwiązania, wskazują na potrzebę stworzenia osobnej ścieżki dla branży półprzewodnikowej z niższymi progami ilościowymi dla inwestycji.

Warto w tym kontekście dokonać rewizji Krajowych Ram Wspierania Strategicznych Inwestycji Półprzewodnikowych, które umożliwiają praktyczne zastosowanie rozwiązań przewidzianych w European Chips Act, jednak wymagają korekt.

Obniżenie progów inwestycyjnych i minimalnej liczby miejsc pracy pozwoliłoby rozszerzyć zasięg wsparcia także na wyspecjalizowane firmy średniego szczebla czy konsorcja badawczo-rozwojowe, dla których obecne kryteria są nieosiągalne. Dzięki temu program grantowy mógłby się stać realnym narzędziem stymulowania nowoczesnego przemysłu i kreowania nowych nisz rynkowych, szczególnie w obszarach wymagających ekspresowego zarządzania ryzykiem oraz szybkiego skalowania innowacji. Równie istotna jest kwestia rozszerzenia zakresu branżowego – dotychczas ramy skupiają się na dużych inwestycjach w zakłady produkcyjne, pomijając inne istotne ogniwa łańcucha wartości gospodarki cyfrowej i zaawansowanych technologii. Rozszerzenie dostępności programu na takie projekty jak projektowanie układów scalonych czy integracja systemów pozwoliłoby objąć wsparciem znacznie szerszy ekosystem gospodarczy. Przemysł półprzewodników opiera się na ścisłej współpracy wielu branż, przy czym ostateczny efekt gospodarczy zależy nie tylko od zdolności wytwórczych, ale także od jakości projektowania, integracji i wdrożeń. Uwzględnienie w programie szerokiego spektrum innowacyjnych działalności, również takich o niskim progu inwestycyjnym, wzmocniłoby powiązania sektorowe, podniosłoby poziom innowacyjności gospodarki oraz pozwoliłoby wykorzystać pełny potencjał rodzimych firm w długim łańcuchu tworzenia wartości.

Ponadto w związku z toczącymi się pracami nad EU Chips Act 2.0 warto byłoby zapewnić elastyczne kryteria, które w wybranych przypadkach umożliwiałyby wsparcie inwestycji lokalnych firm, w tym chemicznych, materiałowych i technologicznych – niezbędnych dla rozwoju sektora półprzewodników, niezależnie od ich wielkości. Umożliwienie im wejścia do łańcuchów wartości i zdobywania nowych kompetencji zwiększyłoby odporność przemysłu i zachęciłoby do inwestycji innowacyjnych także poza wielkimi zakładami produkcyjnymi. Istotną rolę odgrywają tu również centra kompetencji – nie tylko przez transfer technologii, ale także przez działania edukacyjne i szkoleniowe, ułatwiające szybki rozwój kwalifikacji oraz adaptację do wymogów branży półprzewodnikowej. Takie podejście mogłoby wzmocnić powiązania sektorowe oraz otworzyć nowe nisze rynkowe dla polskich przedsiębiorstw.

ŚCIEŻKA OBRONNA

Ze względu na sytuację geopolityczną, ogromne środki z budżetu krajowego, jak i funduszy unijnych i innych międzynarodowych źródeł, warto byłoby w nowym programie zaprojektować osobną ścieżkę dla projektów z sektora obronnego i *dual use*. Z samego programu SAFE Polska ma otrzymać ok. 43,7 mld euro na inwestycje w dobrojenie, infrastrukturę, produkcję amunicji, systemów drogowych i cyfrową transformację. Zatem na poszczególne granty dla inwestorów w ramach ścieżki obronnej można by przeznaczyć nawet do kilkuset milionów złotych, zgodnie z możliwościami budżetowymi państwa (np. środkami z Funduszu Wsparcia Sił Zbrojnych) oraz finansowaniem z instrumentów europejskich i SAFE. Dotychczas tylko jeden projekt otrzymał grant rządowy na podstawie Programu wspierania inwestycji i była to Grupa Niewiadów⁵⁴ na rozbudowę fabryki amunicji, tak ważnej do prowadzenia walk, a jednocześnie tak deficytowej. W ramach ścieżki obronnej wspierane byłyby inwestycje produkcyjne oraz badawczo-rozwojowe, szczególnie z następujących sektorów: 1) systemy bezzałogowe, 2) amunicja, produkcja artyleryjska, 3) systemy optoelektroniczne, rozpoznania i komunikacji, 4) oprogramowanie obronne, centra danych, cyberbezpieczeństwo i AI, 5) produkcja i integracja pojazdów wojskowych, systemów mobilnych, logistyki frontowej, 6) produkcja nowych materiałów (kompozyty, lekkie pancerze, materiały antyradarowe). Dodatkowe punkty mogłyby być przyznawane za: zatrudnianie byłych wojskowych i emerytowanych pracowników branży obronnej, jak największy udział komponentów składających się na końcowy produkt wyprodukowany w Polsce⁵⁵, potencjał technologii do podniesienia zdolności bojowych lub odporności systemowej państwa, stopień zaawansowania B+R (TRL), zgodność z głównymi politykami UE/NATO, transfer wiedzy, możliwość eksportu oraz współpracę z jednostkami naukowymi, rozwój produktu z Siłami Zbrojnymi RP, start-upami lub klastrami przemysłowymi. Istotne jest też obniżenie progów w zależności od wielkości przedsiębiorstw.

Realizacja ścieżki obronnej wymaga także sprawnego procesu decyzyjnego w zakresie przyznawania grantu, w szczególności przy inwestycjach o wysokiej wrażliwości czasowej, takich jak na przykład budowa fabryk amunicji. Tego typu przedsięwzięcia są ściśle powiązane z zakupami bardzo wyspecjalizowanych maszyn i linii technologicznych, które często są produkowane

54 Informacje o udzielonej pomocy publicznej, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/informacje-o-udzielonej-pomocy-publicznej>.

55 Przyznawanie dodatkowych punktów za odsetek komponentów wyprodukowanych w Polsce byłby możliwy tylko w przypadku pomocy udzielanej w ścieżce obronnej na podstawie art. 346 TFUE.

w ograniczonych seriach na świecie. Opóźnienia w wydaniu decyzji inwestycyjnych mogą skutkować trwałą utratą możliwości pozyskania odpowiedniego wyposażenia przez wiele lat, co w konsekwencji uniemożliwi realizację projektu i wpłynie negatywnie na krajową zdolność produkcji krytycznych środków bojowych. Aby przyspieszyć proces, można by wdrożyć dwa rozwiązania: 1) w ramach ścieżki obronnej określić krótsze terminy na wydanie decyzji o przyznaniu dotacji, tj. na przekazanie przygotowanych materiałów z informacją o projekcie do ministerstwa – PAIH miałyby 10 dni od dnia otrzymania pełnej dokumentacji od inwestora, następnie ministerstwo miałyby 14 dni na zwołanie zespołu i podjęcie decyzji, przy jednoczesnym umożliwieniu wypłaty zaliczek przyznanego grantu i 2) objęcie inwestorów, którzy otrzymali wsparcie w formie grantu na podstawie Programu, możliwością skorzystania ze specustawy o inwestycjach obronnych, a zatem umożliwienie im przeprowadzenia szybszego procesu inwestycyjno-budowlanego.

Jednocześnie, dla wzmocnienia suwerenności technologicznej i bezpieczeństwa dostaw, konieczne jest wsparcie całych łańcuchów dostaw – tak aby możliwe było ulokowanie w Polsce pełnego procesu, od pozyskania surowców (np. produkcji specjalistycznych gatunków stali, proszków metalicznych czy materiałów kompozytowych) aż po finalny produkt, który zapewnia realną autonomię. Oznacza to objęcie mechanizmami wsparcia również branż powiązanych, które nie wytwarzają bezpośrednio uzbrojenia czy systemów bojowych, ale dostarczają strategiczne komponenty, takie jak optyka, elektronika, układy zasilania, silniki, chemikalia specjalne, materiały wybuchowe, tworzywa o wysokiej odporności czy elementy konstrukcji pojazdów. Zapewnienie spójnego wsparcia dla całego ekosystemu przemysłowego jest warunkiem stworzenia krajowej bazy produkcyjnej zdolnej do działania w warunkach kryzysu lub ograniczonego dostępu do importu.

W przypadku najważniejszych inwestycji o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa należy również zweryfikować możliwość udzielenia wsparcia wprost na podstawie przepisów traktatowych, poza limitami regionalnej pomocy publicznej wynikającymi z regulacji unijnych. Artykuł 346 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej dopuszcza bowiem wyjątki w odniesieniu do przedsięwzięć związanych z produkcją i rozwojem uzbrojenia, obronności oraz utrzymaniem podstawowych interesów bezpieczeństwa narodowego. Oznacza to, że państwo członkowskie może – w uzasadnionych przypadkach – przyznać bezpośrednie wsparcie finansowe lub uprzywilejowane warunki dla inwestycji obronnych, jeśli są one niezbędne do ochrony jego bezpieczeństwa i integralności mechanizmów obronnych. W praktyce pozwala to finansować rozbudowę najważniejszej infrastruktury produkcyjnej, modernizację zakładów amunicyjnych czy rozwój nowych technologii wojskowych z pominięciem standardowych limitów intensywności pomocy publicznej, które obowiązują w sektorze cywilnym.

Państwa sąsiadujące z Polską zaczęły już wdrażać rozbudowane programy zachęt dla inwestorów z sektora obronnego i *dual use*: Czechy utworzyły specjalny punkt kontaktowy Defence Hub w ramach Czech Invest, z kolei Litwa⁵⁶ przygotowała szereg finansowych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców, którzy ulokują tam produkcję.

Uruchomienie środków w ramach nowej ścieżki obronnej powinno zostać poprzedzone pakietem legislacyjnym upraszczającym i przyspieszającym wdrażanie rozwiązań komercyjnych o podwójnym

56 The Defence Industry of Lithuania: Advancing Innovation and Global Security, <https://investlithuania.com/defence/>.

zastosowaniu do użycia w siłach zbrojnych. Obecne przepisy często nie nadążają za tempem rozwoju technologii i powodują, że nawet gotowe produkty z rynku cywilnego nie mogą być szybko zaadaptowane do potrzeb wojska. Istotne byłoby więc wprowadzenie zmian deregulacyjnych w zakresie koncesjonowania, certyfikacji i dopuszczania do użytkowania rozwiązań z obszaru systemów bezzałogowych, technologii antydronowych, oprogramowania i sensorów⁵⁷.

CISAF

Inną niecierpiącą zwłoki kwestią jest wdrożenie do polskiego porządku prawnego programu wsparcia zastępującego TCTF na podstawie nowych ram pomocy publicznej w dziedzinie transformacji energetycznej – CISAF-u (Clean Industrial Deal State Aid Framework). CISAF to komunikat Komisji Europejskiej, który stanowi element unijnego Clean Industrial Deal i który kształtuje pomoc publiczną w sektorach czystych technologii. Z pomocy w ramach CISAF-u będzie można sfinansować m.in. inwestycje w zakłady produkujące: technologie słoneczne, lądowe i morskie technologie wiatrowe, baterie (technologie bateryjne oraz magazynowania energii), pompy ciepła i technologie energii geotermalnej, technologie CCS, technologie wodorowe, technologie sieci elektroenergetycznych, technologie hydroenergetyczne, inne technologie energii odnawialnej i technologie dekarbonizacji (jest to szerszy katalog niż był w TCTF-ie). Na inwestycje produkcyjne w tych obszarach będzie można uzyskać nawet do 350 mln euro pomocy na projekt inwestycyjny bez konieczności notyfikowania pomocy publicznej do Komisji Europejskiej. Notyfikowany Komisji musi być za to krajowy program wsparcia na podstawie CISAF-u.

Czasu nie ma wiele, ponieważ CISAF ma obowiązywać do 2030 r. Mimo że obowiązuje dopiero od czerwca 2025 r., Francja już notyfikowała program pomocowy i otrzymała zgodę Komisji na udzielanie pomocy w ramach swojego programu CISAF-owego⁵⁸. Ponieważ nie ma informacji na temat trwających prac nad wdrożeniem CISAF-u w Polsce, być może dobrym pomysłem byłoby przyjęcie go jako odrębnej ścieżki w ramach nowego programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej. Konieczność notyfikacji nie powinna stanowić tu przeszkody – Węgry notyfikowali cały program pomocowy, którego częścią był program oparty na TCTF. Z informacji udzielanych przez MRiT wynika, że przygotowuje projekt nowego programu grantowego (wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu), zatem impulsem do szybszego wdrożenia CISAF-u, z korzyścią dla przedsiębiorców w Polsce, mogłoby być połączenie prac nad oboma programami i umieszczenie ich w jednym programie wsparcia inwestorów. Byłoby to też praktyczne rozwiązanie, ponieważ zarówno w przypadku programu wspierania inwestycji, jak i (obecnie) TCTF-u inwestorzy składają dokumenty do tej samej instytucji, czyli Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu⁵⁹. Poza tym, w przypadku umieszczenia obu programów w jednym dokumencie, można by uzyskać efekt synergii w ramach projektów, inwestorzy mieliby też w bardziej ustrukturyzowany

57 Zob. *Jak z importera uzbrojenia stać się eksporterem bezpieczeństwa?*, 2025, <https://wschodniaflanka.pl/wp-content/uploads/2025/09/Jak-z-importera-uzbrojenia-stac-sie-eksporterem-bezpieczenstwa-Raport-IWF-IS.pdf>; B. Chudy, *Deregulacja dronów i przemysłu obronnego. Zespół Brzowski ujawnia szczegóły*, 25.09.2025, <https://www.money.pl/gospodarka/deregulacja-dronow-i-przemyslu-obronnego-zespol-brzoski-ujawnia-szczegoly-7204045777832704a.html>.

58 *Commission approves €11 billion French State aid scheme to support offshore wind energy*, 5.08.2025, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/da/ip_25_1939.

59 Składają też osobno wniosek do MRiT.

sposób (w jednym dokumencie) określone instrumenty wsparcia dla inwestycji. Warto przewidzieć większy budżet na CISAF niż na TCTF, ponieważ TCTF cieszył się ogromnym zainteresowaniem przedsiębiorców i mimo przeznaczenia 5 mld złotych na pomoc w ramach tego programu, suma wnioskowanych kwot była jeszcze wyższa. Dla porównania można przywołać przykład Węgier, gdzie budżet na TCTF był niemal dwukrotnie wyższy niż w Polsce, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca daje kwotę prawie 250 euro. W Polsce budżet na TCTF *per capita* wynosił zaledwie 33 euro. Projekty o największej skali i znaczeniu strategicznym wymagają z reguły szczególnie wysokiego poziomu wsparcia, zarówno ze względu na ogromne nakłady inwestycyjne, jak i długi okres zwrotu z inwestycji. Dlatego korzystnym rozwiązaniem może być, oprócz możliwości wnioskowania przez inwestorów o grant gotówkowy na podstawie CISAF, umożliwienie im korzystania także ze zwolnień podatkowych w ramach programu implementującego CISAF, aby zapewnić pełną opłacalność i wykonalność przedsięwzięcia. Połączenie obu form wsparcia pozwoliłoby z jednej strony utrzymać atrakcyjność inwestycyjną Polski w konkurencji o największe projekty, a z drugiej – dostosować strukturę pomocy do możliwości budżetowych państwa, nie obniżając faktycznej intensywności wsparcia potrzebnej do realizacji najważniejszych inwestycji. Intensywność pomocy w ramach CISAF, a tym samym zwolnienia podatkowego, jest stała i nie ulega zmniejszeniu wraz ze wzrostem nakładów kwalifikowanych, jak to zostało przewidziane w ramach GBER. Dodatkowo zwolnienie to, niezależnie od ostatecznej wartości projektu, nie wymaga notyfikacji, o ile mieści się w limitach, co mając na uwadze złożoność i długotrwałość procesów notyfikacyjnych, stanowi dużą przewagę CISAF.

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, warto:

- **zakomunikować przedsiębiorcom, kiedy zostanie przyjęty nowy program wspierania inwestycji;**
- **jak najszybciej przyjąć nowy program;**
- **skupić się w nim na określeniu ambitnych kryteriów jakościowych;**
- **zaprojektować w ramach niego odrębną ścieżkę dla projektów z sektora obronnego i dual use;**
- **przygotować w ramach programu wspierania inwestycji odrębną ścieżkę pomocową na podstawie CISAF-u;**
- **odpowiednio wypromować program wśród polskich i zagranicznych inwestorów.**

UWOLNIENIE ATRAKCYJNYCH TERENÓW INWESTYCYJNYCH

Ułatwienie odrolniania i odlesiania terenów jest najistotniejszym elementem dla uwolnienia potencjału inwestycyjnego Polski, ponieważ pozwala na szybsze przekształcanie gruntów rolnych i leśnych na cele zabudowy przemysłowej, komercyjnej czy infrastrukturalnej. Skrócenie i uproszczenie tych procesów zwiększa dostępność atrakcyjnych terenów inwestycyjnych (zasób banku ziemi inwestycyjnej), co przekłada się na większe możliwości lokalizacji nowych inwestycji, rozwój gospodarczy oraz wzrost wartości nieruchomości.

Postulowana reforma powinna opierać się nie tylko na zmianach legislacyjnych odnoszących się wprost do regulacji dotyczących specjalnych stref ekonomicznych oraz instytucji, które w nowym stanie prawnym będą w tym systemie odgrywały zasadniczą rolę (np. ARP. S.A., pozostałe instytucje rozwoju), ale równocześnie prowadzić do zmian prawa w kilku newralgicznych obszarach.

Po pierwsze, należy **wyeliminować przewlekłość postępowań dotyczących odrolnienia gruntów oraz ich odlesiania (wyłączania gruntu z produkcji leśnej)**, co możliwe jest przez wprowadzenie sztywnych terminów ustawowych dla **załatwienia spraw zgód** na wyłączenie gruntu z produkcji rolnej lub leśnej (rolne – starosta; leśne – RDL P) i „**milczącej zgody**” (np. dla wszystkich wymaganych czynności opiniodawczych) w ustawie o ochronie gruntów rolnych oraz w ustawie o lasach. Zasadnym byłoby również wprowadzenie **szybkiej ścieżki dla odrolnienia/odlesiania gruntów niezbędnych dla inwestycji strategicznych** (ściśle określonych i zdefiniowanych), jak i wyposażenie spółek zarządzających strefami w ustawowe uprawnienia do wnioskowania o odrolnienie lub odlesienie gruntów celem wykorzystania ich jako tereny inwestycyjne.

Po drugie, celowe jest **umożliwienie zamiany** gruntów wysokiej klasy (I–III) przeznaczonych pod inwestycje na grunty słabsze, znajdujące się w zasobie Skarbu Państwa (m.in. KOWR/Lasy Państwowe), tak by łagodzić bilans rolno/leśny bez blokowania inwestycji. Minimalizację odlesiania (w szczególności w świetle nowych regulacji unijnych – Dyrektywa Leśna i Nowa Strategia Leśna UE 2030) i odrolniania na „zielonych polach” umożliwiałoby także nadanie priorytetu dla terenów *brownfield* przez wprowadzenie systemu preferencji (np. niższe opłaty/podatki/ulgi) dla inwestycji na terenach poprzemysłowych i zdegradowanych.

Po trzecie, należy doprecyzować regulacje prawne będące wynikiem reformy planowania przestrzennego przez wprowadzenie w **planach ogólnych gmin** instytucji jawnych „**banków terenów rozwojowych**” stanowiących rezerwę terenową (m.in. słabe gleby IV–VI, zdegradowane grunty, prywatne lasy o niskiej funkcji przyrodniczej, grunty poprzemysłowe), co uprościłoby późniejsze procedowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego i wydawanie decyzji o warunkach zabudowy. Przy okazji warto rozważyć zapewnienie gminom wsparcia (w postaci grantów i np. wzorcowych zapisów) w opracowaniu i przyjęciu planów ogólnych (najpóźniej do 30 czerwca 2026 r.).

Jednocześnie zasadnym byłoby **rozszerzenie** – w ramach nowej architektury planistycznej – **instytucji ZPI (zintegrowany plan inwestycyjny)** przez wprowadzenie w ramach postępowania dotyczącego ZPI szybkiej ścieżki dla projektów mieszkaniowych i produkcyjnych na gruntach IV–VI i terenach poprzemysłowych przy jednoczesnym jasnym określeniu kompensacji środowiskowej.

Dużym ułatwieniem w procesie decyzyjnym inwestorów byłoby także wprowadzenie ujednoliconych i zdigitalizowanych **kalkulatorów należności i opłat rocznych** za wyłączenie gruntu z produkcji rolnej/leśnej – narzędzia publikowanego centralnie. Inwestor znałby *ex ante* koszt odrolnienia/odlesienia danego gruntu.

Ważną zmianą byłoby również **rozszerzenie możliwości stosowania Ustawy z dnia 23 lipca 2021 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych ze specjalnym przeznaczeniem gruntów leśnych (tzw. lex Izera)**, co mogłoby nastąpić przez rozszerzenie katalogu nieruchomości objętych mechanizmem

określonym w ustawie, rozszerzenie katalogu podmiotów uprawnionych do wnioskowania o dokonanie zamiany, o której mowa w art. 2 ww. ustawy (w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw klimatu oraz ministrem właściwym do spraw gospodarki) oraz przez usprawnienie procesu uzyskiwania pozytywnej opinii komisji sejmowej właściwej do spraw leśnictwa i gospodarki leśnej. Jednocześnie warto by usunąć wątpliwości interpretacyjne i luki prawne zdiagnozowane od momentu wejścia w życie tej ustawy.

SPECJALNE STREFY ENERGETYCZNE

Atrakcyjność nowych terenów inwestycyjnych mogłyby znacząco zwiększyć **specjalne strefy energetyczne**⁶⁰ oraz **uelastycznienie zasad dotyczących linii bezpośredniej**. W tym celu zasadnym byłoby ustawowe uregulowanie zasad tworzenia i zarządzania specjalnymi strefami energetycznymi jako narzędzia do obniżenia kosztów pozyskania energii elektrycznej przez nowych, w szczególności energochłonnych inwestorów przy jednoczesnej maksymalizacji efektywności działania systemu elektroenergetycznego i sieci przesyłowej. Mogłyby one funkcjonować w ścisłej współpracy ze spółkami zarządzającymi specjalnymi strefami ekonomicznymi, jako podmiotami tworzącymi sieć nowych parków przemysłowych i inwestycyjnych, które w pierwszej kolejności obejmowałyby tereny z dostępnością dużej ilości energii elektrycznej z istniejących lub planowanych nowych dużych źródeł wytwórczych, w tym lądowych farm wiatrowych lub fotowoltaicznych, morskich farm wiatrowych oraz elektrowni jądrowej. Z kolei uelastycznienie zasad dotyczących linii bezpośredniej powinno koncentrować się na wypracowaniu rozwiązań zwiększających atrakcyjność i ekonomikę inwestycji w te linie. Wprowadzone w lipcu 2023 r. zmiany Prawa energetycznego nie sprostają bowiem oczekiwaniom inwestorów i przedsiębiorców.

FUNDUSZ ROZWOJU INFRASTRUKTURY PRZEMYSŁOWEJ

W Polsce konieczne jest intensywne urbanizowanie stref przemysłowych, aby uczynić je atrakcyjnymi dla inwestorów, zwłaszcza że dostępność takich terenów jest znacznie mniejsza niż w krajach, które starają się przyciągnąć podobne projekty inwestycyjne, na przykład na Węgrzech. Polska boryka się z ograniczonym zasobem gotowych dużych terenów inwestycyjnych (powyżej 100 ha), co wynika m.in. z braku kompleksowej reformy zagospodarowania przestrzennego oraz restrukturyzacji terenów poprzemysłowych. Tymczasem Węgry, dzięki skuteczniejszym programom przygotowania lokalizacji, szkoleniom urzędników i promocji strategii przyjaznej inwestorom, mogą zaoferować lepiej zagospodarowane i bardziej dostępne obszary przemysłowe. W Polsce natomiast proces urbanizacji stref przemysłowych, w tym odbudowy i przekształcenia zdegradowanych terenów poindustrialnych oraz tworzenia nowych układów infrastrukturalnych i funkcjonalnych, jest bardzo istotny dla przyciągnięcia zagranicznych i krajowych inwestorów, poprawy konkurencyjności oraz rozwoju gospodarczego kraju.

60 Powstaną specjalne strefy energetyczne. Skorzystają inwestorzy oraz system elektroenergetyczny, 6.09.2023, <https://www.pse.pl/-/powstana-specjalne-strefy-energetyczne-skorzystaja-inwestorzy-oraz-system-elektroenergetyczny>.

Fundusz o rocznym budżecie 100–500 mln złotych (w zależności od potrzeb i możliwości budżetowych) finansowałby zwiększenie skali inwestycji publicznych przez bezzwrotne dofinansowanie inwestycji realizowanych przez JST i ich związek i miał na celu wzmocnienie infrastruktury niezbędnej dla rozwoju stref przemysłowych na zasadach podobnych do uruchamianych już wcześniej naborów w ramach Programu Inwestycji Strategicznych⁶¹.

Środki z Funduszu umożliwiałyby przygotowanie terenów inwestycyjnych przez ich niwelację, uporządkowanie oraz uzbrojenie w niezbędne sieci wodno-kanalizacyjne, odwodnienie i zbiorniki retencyjne, sieci telekomunikacyjne, główne punkty zasilania (GPZ), sieć drogową oraz w bocznice kolejowe. Inwestycje te realizowane byłyby w ścisłej współpracy pomiędzy JST a specjalnymi strefami ekonomicznymi. Ich efektem miałyby być utworzenie sieci nowych terenów przemysłowych i inwestycyjnych obejmujących:

- **sieć strategicznych parków przemysłowo-inwestycyjnych** (po min. 1 na województwo) z zabezpieczeniem finansowania na pozyskanie gruntów inwestycyjnych (minimum 250–300 ha);
- **sieć parków inwestycyjnych** (w tych oddziałach, w których brak jest SPPI i aktualnie istniejących parków przemysłowych) z zabezpieczeniem finansowania na pozyskanie gruntów inwestycyjnych (minimum 100 ha).

Duże inwestycje w większości przypadków wymagają dużych mocy przyłączeniowych. Park przemysłowy o powierzchni ok. 100 ha wymaga nie mniej niż 50MW przyłącza energetycznego. W przypadku dużych projektów w branży półprzewodnikowej wartość ta rośnie do 400–500 MW. Tak duże przyłącze musi być realizowane poprzez PSE (Polskie Sieci Energetyczne S.A.). Budowa parków przemysłowych wymaga więc uzgodnienia i wpisania potrzeb energetycznych w plany inwestycyjne zarówno PSE, jak i lokalnych operatorów energetycznych.

Dodatkowo konieczne jest nadanie priorytetu do realizacji przyłączy energetycznych dla parków przemysłowych. Obecnie realizacja przyłącza o mocy ok. 100MW to nierzadko 6–7 lat oczekiwania na realizację.

Realizacja dużych inwestycji to najczęściej ok. 4–5 lat i jeśli chcemy być atrakcyjni dla największych inwestycji w branży IT/ półprzewodnikowej, to realizacja przyłączy energetycznych powinna uwzględniać ten zakres czasu.

Globalne trendy, takie jak rekonfiguracja łańcuchów dostaw, rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz cyfryzacji, a także dynamiczne zmiany w geopolityce, wymuszają na krajach Unii Europejskiej rewizję dotychczasowych modeli wsparcia przedsiębiorczości. W tym kontekście najważniejsze staje się pytanie, jak zoptymalizować system SSE, który przez lata był motorem napędowym rozwoju regionalnego.

61 Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych – edycja piąta - Rozwój stref przemysłowych, <http://bgk.pl/polski-lad/edycja-piata-rozwoj-stref-przemyslowych/>.

Obecny model, choć skuteczny w przeszłości, boryka się z coraz większą fragmentacją i brakiem spójności na poziomie krajowym. Czternaście odrębnych podmiotów zarządzających systemem, z różnorodnymi ofertami i kompetencjami, utrudnia jednolitą, skoordynowaną promocję Polski jako całości i stawiają pod znakiem zapytania długoterminową efektywność dotychczasowych narzędzi. Zmiany te wymagają od nas nie tylko reakcji, ale proaktywnego podejścia, które zagwarantuje konkurencyjność, stabilność i atrakcyjność inwestycyjną Polski w perspektywie kolejnej dekady. Prezentujemy trzy możliwe scenariusze, jakie może obrać polska administracja w celu utrzymania – lub wzmocnienia – polskiej atrakcyjności inwestycyjnej.

MODERNIZACJA PSI: TRZY ŚCIEŻKI REFORMY

Poniżej przedstawiono trzy warianty transformacji: ewolucyjny model PSI+, rewolucyjny program NIP oraz hybrydowe rozwiązanie Smart Poland. Różnią się one stopniem centralizacji, instrumentami wsparcia i potencjałem do przyciągnięcia inwestycji strategicznych. Każdy z nich jednak odpowiada na istotne wyzwania i potrzeby, które muszą zostać zrealizowane dla zachowania podstawowej konkurencyjności polskiej oferty.

SCENARIUSZ A: AKTUALIZACJA ISTNIEJĄCEGO SYSTEMU (POLSKA STREFA INWESTYCJI)

Ewolucja obecnego systemu – priorytet: stabilność i ciągłość

Scenariusz A rozwija istniejącą sieć 14 spółek zarządzających SSE, pozostawiając je regionalnymi koordynatorami inwestycji. Zachowuje się podstawowe zwolnienia podatkowe CIT/PIT, jednocześnie łącząc je z dotacją (grantem), co upraszcza dostęp do pomocy publicznej.

Mocne i słabe strony

-  Wykorzystanie doświadczenia i infrastruktury dotychczasowych spółek SSE oraz niski poziom kosztów administracyjnych dzięki samofinansowaniu opłatami.
-  System jest w pełni zgodny z regulacjami UE.
-  Nadmiar podmiotów regionalnych utrudnia jednolite zarządzanie i prowadzi do zróżnicowania oferty terytorialnej.
-  Rozwój przemysłu obronnego, centrów danych i reshoring z Azji to silne katalizatory popytu na SSE.
-  Konkurencja Czech i państw bałtyckich oraz potencjalne ograniczenia Pillar 2 OECD mogą hamować długoterminowy wzrost atrakcyjności.

SCENARIUSZ B: „LIKWIDACJA” SYSTEMU SSE

Priorytet: rewolucja organizacyjna i konkurencyjność

Scenariusz B likwiduje 14 istniejących spółek SSE i tworzy jedną silną agencję Invest Poland, integrującą zasoby ARP i PAIH, które obecnie zajmują się obsługą inwestorów. Kompleksowo zarządza ona pomocą publiczną, eliminując rozproszenie kompetencji i upraszczając komunikację z inwestorem.

Instrumenty finansowe

- Zwolnienia z CIT zastępowane są dotacjami pieniężnymi, co zwiększa przejrzystość kosztów.
- Fundusz Rozwoju Infrastruktury Przemysłowej, zasilany kwotą 1–2 mld zł rocznie, przygotowuje strategiczne tereny pod inwestycje o istotnym znaczeniu dla gospodarki.

Mocne i słabe strony

-  Największa przejrzystość i sprawiedliwość – każdy region otrzymuje jednakowe wsparcie.
-  W sytuacji dramatycznie rosnącego deficytu, generuje większe obciążenia budżetowe i wymaga znaczących nakładów na budowę nowej struktury (jednorazowo 1–2 mld zł).
-  Ryzykiem jest możliwa niezgodność z unijnymi zasadami pomocy regionalnej, co może być źródłem sporów prawnych.
-  Stworzenie najbardziej konkurencyjnego w regionie systemu może przyciągnąć centra badawczo-rozwojowe oraz wzmocnić integrację z polityką przemysłową UE.
-  Ryzyko presji budżetowej oraz oporu politycznego i społecznego wobec likwidacji silnych lokalnych struktur SSE.

SCENARIUSZ C: MODEL HYBRYDOWY

Priorytet: elastyczność i innowacyjność

Scenariusz C wprowadza strukturę łączącą koordynację krajową z regionalną ekspertyzą:

- centrum (ARP ze wsparciem PAIH): centralny koordynator nadzorujący strategię i ramy prawne;
- makroregiony (5 grup): konsolidacja istniejących spółek SSE do pięciu grup kapitałowych, co pozwala zachować lokalną wiedzę i relacje z inwestorami;
- biura lokalne (49, wg sieci „starych województw”): punkty kontaktu dla MŚP i dużych projektów, zapewniające wsparcie na poziomie lokalnym.

Instrumenty wsparcia

- zwolnienie CIT jako podstawowy mechanizm dla wszystkich inwestycji;
- dla projektów strategicznych (np. AI, dual-use, mikroelektronika) – ścieżka grantowa;
- mechanizm SBIE (*substance based income exclusion*) z opcją „refundable, transferable tax credits” eliminuje konieczność płacenia podatku wyrównawczego.

Mocne i słabe strony

-  Największa elastyczność – różne narzędzia dopasowane do specyfiki projektów.
-  Centralna koordynacja zwiększa spójność, a zespolone makroregiony minimalizują fragmentację oferty.
-  Wdrożenie wymaga złożonych zmian legislacyjnych i inwestycji. Polska nadal konkuruje z krajami o prostszych systemach, takimi jak Czechy czy Węgry.
-  Premiuje duże projekty przemysłowe bez marginalizowania MŚP, jednocześnie pozwalając na integrację z funduszami unijnymi na zielone technologie (CISAF).
-  Ryzykiem jest opór obecnych struktur i możliwe opóźnienia legislacyjne, które mogą spowolnić wdrożenie.

REKOMENDACJA:

Scenariusz C łączy najlepsze cechy ewolucji i rewolucji. Umożliwia elastyczne i innowacyjne wsparcie, utrzymuje regionalne kompetencje oraz realizuje unijne wymogi SBIE oraz wdraża CISAF. Dzięki trójpoziomowej strukturze centralna strategia i lokalna ekspertyza działają synergicznie, co stwarza najlepsze warunki dla przyciągnięcia kapitału, rozwoju nowych technologii i zrównoważonego wzrostu w perspektywie 2027–2034.

5. WARIANTY REFORMY SSE W UKŁADZIE 5 SPÓŁEK ZARZĄDZAJĄCYCH



Reforma PSI z 2018 r. udowodniła wykonalność konsolidacji – rozszerzono zachęty na całą Polskę, zachowując 14 spółek zarządzających jako organy wykonawcze. Nowy system osiągnął w ciągu 5 lat efektywność porównywalną z wynikami uzyskanymi przez 24 lata funkcjonowania poprzedniego modelu SSE. Polska powinna kontynuować konsolidację zarządzania specjalnymi strefami ekonomicznymi do mniejszej liczby podmiotów zarządzających dla optymalnej równowagi między efektywnością operacyjną a koordynacją regionalną. Konsolidacja z obecnych 14 podmiotów do 5 spółek (dodatkowo funkcjonujących w jednej grupie kapitałowej z jednakowym ładem korporacyjnym i wspólnym nadzorem właścicielskim i merytorycznym) przyniosłaby wzrost efektywności o 15–25% przy zachowaniu lokalnej responsywności.

PODSTAWY TEORETYCZNE

W kontekście konsolidacji zarządzania specjalnymi strefami ekonomicznymi w Polsce do pięciu spółek zasada Urwicka⁶² wskazuje, że przy takiej liczbie jednostek utrzymana zostaje optymalna równowaga między zdolnością do bezpośredniego nadzoru strategicznego a efektywną koordynacją operacyjną. Według Urwicka rozpiętość kontroli rządu pięciu–sześciu jednostek pozwala menedżerom zachować jasne kanały komunikacji, szybkość podejmowania decyzji oraz indywidualne wsparcie poszczególnych oddziałów, co jest najważniejsze przy zarządzaniu złożonymi obszarami inwestycyjnymi.

UWARUNKOWANIA REGIONALNE

Podejmując się reformy obszarów właściwości zarządzających stref, wskazanym byłoby też skoordynowanie odpowiednich terytoriów z podziałem administracyjnym kraju. Struktura 16 województw Polski nie wymaga, rzecz jasna, 16 odrębnych podmiotów zarządzających. System 5 podmiotów zarządzających SSE z obszarami odpowiadającymi 2–4 województwom mógłby lepiej współpracować z 16 marszałkami poprzez dedykowane biura regionalne, osiągając dodatkowo synergię w bardziej optymalnej dystrybucji funduszy europejskich. Jednocześnie, dla równoważenia rozwoju, siedziby jednostek makroregionalnych warto umiejscawiać zgodnie z zasadą deglomeracji – poza miastami wojewódzkimi, w ośrodkach lub regionach wymagających silniejszego wsparcia.

62 L. Urwick, *The Manager's Span of Control*, „Harvard Business Review” 1956, No. 34(3), s. 39–47.

KORZYŚCI EKONOMICZNE

Badania profesorów Tomasza Dorożyńskiego i Janusza Świerkockiego z Uniwersytetu Łódzkiego pokazują, że oprócz lokalizacji, również jakość zarządzania strefami ma istotny wpływ na ich wyniki, szczególnie poprzez działania promocyjne i nakłady infrastrukturalne⁶³. Konsolidacja do 5 podmiotów pozwoliłaby na koncentrację najlepszych praktyk. Oczekiwane korzyści obejmują też 30-40-procentową redukcję kosztów administracyjnych, poprawę jakości obsługi inwestorów, zwiększoną konkurencyjność międzynarodową oraz skuteczniejszą koordynację rozwoju regionalnego.

DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE

Korea Południowa, zarządzająca 8 wolnymi strefami ekonomicznymi poprzez jedną Korea Free Economic Zone Authority, osiągnęła wzrost BIZ o 42% w 2021 r.⁶⁴. Ten scentralizowany model stanowi wzorzec efektywności. Grupa Wyszehradzka dostarcza cennych lekcji. Słowacja przeprowadziła radykalną konsolidację w 2006 r., eliminując wszystkie strefy ekonomiczne przez centralizację udzielania wsparcia⁶⁵. Również Czechy zrezygnowały z tradycyjnych SSE na rzecz ogólnokrajowego wsparcia inwestycyjnego⁶⁶.

WDROŻENIE

Tego typu implementacje napotykają opór polityczny, co potwierdzają historyczne wzorce reform w Polsce. Reforma z 1999 r. spotkała się z masowym oporem lokalnych elit. Dlatego też strategia powinna być etapowa i obejmować w pierwszej kolejności dobrowolne pilotażowe konsolidacje 2-3 sąsiednich stref, gwarancje zatrudnienia dla obecnego personelu oraz zachowanie regionalnych biur obsługi.

Proces konsolidacji powinien przebiegać w sposób etapowy w okresie ~24 miesięcy, zaczynając od szczegółowych ocen wpływu i konsultacji z interesariuszami. Dostosowanie ram prawnych będzie niezbędne do umożliwienia skonsolidowanych struktur przy zachowaniu ciągłości dla obecnych

63 T. Dorożyński, J. Świerkocki, Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce. Doświadczenia i perspektywy, Łódź 2022, https://ksiegarnia.uni.lodz.pl/pobieranie/Dorozynski_Swierkocki_Specjalne_strefy-.pdf.

64 Nam Kyung-don, FDI in free economic zones up 43% in 2021: data, 24.01.2022, <https://www.koreaherald.com/article/2771243>.

65 2024 Investment Climate Statements: Slovakia, <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/slovakia>.

66 2024 Investment Climate Statements: Czechia, <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/czechia>.

inwestorów. Transformacja musi zachować wiedzę instytucjonalną i ekspertyzę poprzez staranne planowanie HR i strategie zatrzymania pracowników.

Doświadczenia z reformą KAS pokazują, że przy silnym mandacie politycznym reforma może odnieść sukces⁶⁷.

UWARUNKOWANIA GEOGRAFICZNE I INFRASTRUKTURALNE

Polski system SSE korzysta ze strategicznego położenia wzdłuż głównych europejskich korytarzy transportowych. **Via Carpatia** (droga ekspresowa S19) tworzy oś północ-południe, od Bałtyku do Bałkanów, podczas gdy **autostrada A4** zapewnia połączenie wschód-zachód, z Ukrainy do Niemiec. Korytarz **Via Baltica** zwiększa łączność stref północnych ze Skandynawią i Europą Zachodnią.

Wyłoniły się regionalne specjalizacje oparte na przewagach geograficznych: strefy północne wykorzystują dostęp do Morza Bałtyckiego dla gospodarki morskiej i partnerstw skandynawskich; strefy zachodnie wykorzystują bliskość granicy niemieckiej dla integracji motoryzacyjnej i produkcyjnej; strefy południowe tworzą potęgę przemysłowe wokół obszarów metropolitalnych Katowice-Kraków; strefy wschodnie pozycjonują się jako bramy do Ukrainy i rynków Europy Wschodniej.

⁶⁷ J. Toro, A. Jensen, M. Thackray, M. Kidd, B. Russell, *Poland. Tax Administration Modernization Challenges and Strategic Priorities*, International Monetary Fund, 2015, https://mf-arch2.mf.gov.pl/documents/764034/3224234/20150505_Raport_MFW_EN.pdf.

SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 1: MODEL MAKROREGIONALNY GEOGRAFICZNY

Scenariusz ten zakłada utworzenie pięciu skonsolidowanych podmiotów opartych na naturalnych regionach geograficznych, co zapewnia ciągłość terytorialną oraz spójność administracyjną.

PÓŁNOCNA STREFA INWESTYCJI

Zasięg: woj. pomorskie, woj. zachodniopomorskie, woj. warmińsko-mazurskie, woj. kujawsko-pomorskie

Specjalizacja: gospodarka morska, energia odnawialna, przetwórstwo drewna, partnerstwa skandynawskie

Aktywa strategiczne: porty bałtyckie (Gdańsk, Gdynia, Szczecin), korytarz Via Baltica

WSCHODNIA STREFA INWESTYCJI

Zasięg: woj. podlaskie, woj. lubelskie, woj. podkarpackie, woj. świętokrzyskie

Specjalizacja: lotnictwo (Dolina Lotnicza), handel transgraniczny, przetwórstwo rolno-spożywcze

Aktywa strategiczne: bliskość granicy z Ukrainą, Via Carpatia, klaster lotniczy Rzeszów

CENTRALNA STREFA INWESTYCJI

Zasięg: woj. mazowieckie, woj. łódzkie

Specjalizacja: hub logistyczny, AGD, farmaceutyki, usługi IT/BPO

Aktywa strategiczne: region stołeczny Warszawy, centralny węzeł transportowy, multimodalne centrum Łodzi

ZACHODNIA STREFA INWESTYCJI

Zasięg: woj. wielkopolskie, woj. lubuskie, woj. dolnośląskie

Specjalizacja: produkcja motoryzacyjna, integracja z łańcuchem dostaw niemieckich, energia odnawialna

Aktywa strategiczne: granica z Niemcami, autostrady A2/A18, oś przemysłowa Wrocław-Poznań

POŁUDNIOWA STREFA INWESTYCJI

Zasięg: woj. śląskie, woj. małopolskie, woj. opolskie

Specjalizacja: doskonałość motoryzacyjna, zaawansowane B+R, elektromobilność, transformacja stalowa i górnicza

Aktywa strategiczne: obszar metropolitalny Katowice-Kraków, granice z Czechami/Słowacją, dziedzictwo przemysłowe

1. SCENARIUSZ KONSOLIDACJI: MODEL MAKROREGIONALNY GEOGRAFICZNY

Ten scenariusz tworzy pięć skonsolidowanych podmiotów w oparciu o naturalne regiony geograficzne, zapewniając ciągłość terytorialną i spójność administracyjną.



MAKROREGION	PKB 2022 (MLD ZŁ)	LUDNOŚĆ 2024 (MLN OSÓB)
Północna Strefa Inwestycji	510,8	7,3
Wschodnia Strefa Inwestycji	362,0	6,4
Centralna Strefa Inwestycji	894,4	7,9
Zachodnia Strefa Inwestycji	628,2	7,3
Południowa Strefa Inwestycji	679,4	8,7

SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 2: MODEL KORYTARZY EKONOMICZNYCH

To podejście organizuje strefy wzdłuż głównych korytarzy ekonomicznych i osi transportowych, maksymalizując synergie infrastrukturalne.

VIA BALTICA – KORYTARZ PÓŁNOCNY

Zasięg: woj. podlaskie, woj. warmińsko-mazurskie, woj. pomorskie

Specjalizacja: gospodarka wschodniej granicy UE, handel bałtycki, zielona gospodarka

Pozycja strategiczna: korytarz Litwa-Polska-Niemcy, z integracją Rail Baltica

STREFA MORSKA BAŁTYK-ODRA

Zasięg: woj. zachodniopomorskie, woj. wielkopolskie, woj. lubuskie, woj. dolnośląskie

Specjalizacja: gospodarka portowa, przemysły morskie, energia wiatrowa offshore, partnerstwa niemieckie

Aktywa strategiczne: główne porty bałtyckie, droga wodna Odry, bliskość Berlina

PAS PRZEMYSŁOWY A4 WSCHÓD-ZACHÓD

Zasięg: woj. opolskie, woj. śląskie, woj. małopolskie

Specjalizacja: klaster motoryzacyjny, zaawansowana produkcja

Pozycja strategiczna: korytarz Niemcy-Polska-Ukraina, koncentracja przemysłowa

OŚ ROZWOJU VIA CARPATIA

Zasięg: woj. podkarpackie, woj. świętokrzyskie, woj. lubelskie

Specjalizacja: dolina lotnicza, brama handlowa ukraińska, zielone technologie

Aktywa strategiczne: korytarz północ-południe, zewnętrzna granica UE, możliwości odbudowy

CENTRALNA STREFA METROPOLITALNA

Zasięg: woj. mazowieckie, woj. łódzkie, woj. kujawsko-pomorskie

Specjalizacja: usługi regionu stołecznego, centrum logistyczne, ekosystem innowacji

Pozycja strategiczna: krajowy węzeł transportowy, terminal kolejowy Chiny-Europa

2. SCENARIUSZ KONSOLIDACJI: MODEL KORYTARZY EKONOMICZNYCH

To podejście organizuje strefy wzdłuż głównych korytarzy ekonomicznych i osi transportowych, maksymalizując synergie infrastrukturalne.



MAKROREGION	PKB 2022 (MLD ZŁ)	LUDNOŚĆ 2024 (MLN OSÓB)
Via Baltica - Korytarz Północny	336,3	4,8
Strefa Bałtyk-Odra	737,6	8,9
Pas Przemysłowy A4 Wschód-Zachód	679,4	8,7
Oś Rozwoju Via Carpatia	293,6	5,2
Centralna Strefa Metropolitalna Hub	1028,0	9,8



SCENARIUSZ KONSOLIDACJI 3: MODEL SPECJALIZACJI PRZEMYSŁOWEJ

Ten scenariusz grupuje strefy według dominujących kompetencji przemysłowych i synergii sektorowych.

STREFA ZAAWANSOWANEJ PRODUKCJI

Zasięg: woj. śląskie, woj. dolnośląskie, woj. opolskie, woj. wielkopolskie

Najważniejsze kompetencje: produkcja pojazdów, elektromobilność, komponenty motoryzacyjne

Podstawowe aktywa: klastry Volkswagen, Toyota, Mercedes; produkcja baterii LG

Fokus rozwojowy: transformacja elektromobilności, Przemysł 4.0, pojazdy autonomiczne

STREFA INNOWACJI

Zasięg: woj. małopolskie, woj. mazowieckie, woj. pomorskie

Najważniejsze kompetencje: IT/oprogramowanie, gaming, B+R, usługi biznesowe, technologie medyczne

Podstawowe aktywa: Krakowski Park Technologiczny, warszawski fintech, gdański hub cyfrowy

Fokus rozwojowy: AI i digitalizacja, ekosystem start-upów, gospodarka wiedzy

STREFA INŻYNIERII PRECYZYJNEJ

Zasięg: woj. podkarpackie, woj. świętokrzyskie, woj. lubelskie

Najważniejsze kompetencje: produkcja lotnicza, przemysł obronny, maszyny precyzyjne

Podstawowe aktywa: Dolina Lotnicza, PZL Mielec, śmigłowce Świdnik

Fokus rozwojowy: technologie kosmiczne, rozwój UAV, modernizacja obronna

STREFA ZIELONEJ GOSPODARKI

Zasięg: woj. warmińsko-mazurskie, woj. podlaskie, woj. lubuskie

Najważniejsze kompetencje: energia odnawialna, zrównoważone leśnictwo, żywność organiczna, ekoturystyka

Podstawowe aktywa: zasoby wiatrowe, rezerwy leśne, czyste środowisko

Fokus rozwojowy: gospodarka wodorowa, gospodarka obiegowa, rozwiązania oparte na naturze

STREFA TRANSFORMACJI PRZEMYSŁU

Zasięg: woj. łódzkie, woj. kujawsko-pomorskie, woj. zachodniopomorskie

Najważniejsze kompetencje: logistyka multimodalna, modernizacja tekstyliów, przetwórstwo spożywcze, chemia

Podstawowe aktywa: centralna lokalizacja, kolej Chiny–Europa, baza rolnicza

Fokus rozwojowy: innowacje łańcucha dostaw, zrównoważone opakowania, agri-tech

3. SCENARIUSZ KONSOLIDACJI: MODEL SPECJALIZACJI PRZEMYSŁOWEJ

Ten scenariusz grupuje strefy według dominujących kompetencji przemysłowych i synergii sektorowych.



MAKROREGION	PKB 2022 (MLD ZŁ)	LUDNOŚĆ 2024 (MLN OSÓB)
Strefa Zaawansowanej Produkcji	996,1	11,6
Strefa Innowacji	1 148,4	11,3
Strefa Inżynierii Precyzyjnej	293,6	5,2
Strefa Zielonej Gospodarki	210,4	3,5
Strefa Transformacji Przemysłu	426,3	6,0

6. PODSUMOWANIE



Transformacja od terytorialnie ograniczonych specjalnych stref ekonomicznych do ogólnokrajowej Polskiej Strefy Inwestycji stanowi jeden z najbardziej udanych przykładów reformy polityki gospodarczej w Polsce po 1989 r. System SSE, funkcjonujący przez 24 lata, przyciągnął 132 mld złotych inwestycji i stworzył 388 tys. miejsc pracy, generując istotne efekty mnożnikowe w gospodarce. Wprowadzona w 2018 r. PSI osiągnęła porównywalne wyniki w ciągu zaledwie 6 lat, rozszerzając dostęp do wsparcia inwestycyjnego i zwiększając udział polskich przedsiębiorców.

Analiza danych pokazuje, że polski model wsparcia inwestycji ewoluował od instrumentu anty kryzysowego lat 90. XX wieku do kompleksowego systemu rozwoju gospodarczego. Najważniejsze osiągnięcia to rozszerzenie zasięgu terytorialnego z 22 950 hektarów do powierzchni całego kraju, wzrost udziału MŚP z marginalnego do 72% wszystkich decyzji, oraz przyciągnięcie inwestycji do regionów peryferyjnych i miast średnich. System wymaga jednak pilnej adaptacji do wyzwań związanych z transformacją energetyczną, niedoborami kadrowymi i rosnącą konkurencją międzynarodową.

Sukces przyszłego rozwoju zależy od zdolności do przekształcenia PSI w nowoczesny instrument polityki przemysłowej, łączący tradycyjne zachęty podatkowe z wsparciem dla innowacji, zielonej transformacji i tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy. Polska ma szansę wykorzystać swoje atuty – centralną lokalizację w Europie, wykwalifikowaną kadrę i stabilność polityczną – do zbudowania pozycji regionalnego lidera w najważniejszych sektorach przyszłości. Wymaga to jednak odważnych reform, zwiększenia nakładów na B+R oraz konsekwentnej realizacji strategii rozwoju opartej na innowacjach i zrównoważonym wzroście.

Polska nie jest osamotniona w potrzebie reform. Kraje, takie jak Czechy i Węgry, już dziś wdrażają rozwiązania, które zwiększają ich atrakcyjność. Czeska spółka SIRS systematycznie przygotowuje tereny pod inwestycje, a Węgry oferują elastyczne, uznaniowe granty gotówkowe. Każdy miesiąc zwłoki w podjęciu działań oznacza dalsze pogorszenie pozycji konkurencyjnej Polski i potencjalną utratę inwestycji, które mogłyby napędzać rozwój kraju.

Reforma nie stanowi jedynie doraźnej próby ratowania systemu, lecz jest strategicznym projektem ukierunkowanym na przekształcenie polskiej gospodarki. Jej celem jest przyciąganie inwestycji w głównych sektorach przyszłości, takich jak sztuczna inteligencja, półprzewodniki, zielone technologie i przemysł obronny. Wdrożenie tego planu jest niezbędne dla zapewnienia długoterminowej stabilności, innowacyjności i bezpieczeństwa gospodarczego Polski.

Na konieczność gruntownej rewizji aktualnego modelu funkcjonowania i zarządzania specjalnymi strefami ekonomicznymi jednoznacznie wskazują zarówno obiektywne dane, jak i wyniki analiz przywołane w niniejszym raporcie. Proponowana reforma powinna umożliwić:

➔ zwiększenie zdolności inwestycyjnych i operacyjnych podmiotów zarządzających strefami ekonomicznymi przez ich konsolidację do **kilku regionalnych grup kapitałowych**, co zapewni zwiększenie efektywności i skuteczności działania oraz umożliwi ograniczenie kosztów funkcjonowania podmiotów zarządzających strefami;

➔ **wskazanie jednej instytucji rozwoju, np. Agencji Rozwoju Przemysłu S.A., jako silnego ośrodka koordynującego i nadzorującego** strategię i ramy prawne funkcjonowania i działania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce, będącego równocześnie silnym kapitałowo akcjonariuszem spółek zarządzających strefami;

➔ **uporządkowanie struktury właścicielskiej w podmiotach zarządzających strefami ekonomicznymi** i zapewnienie jednej instytucji rozwoju, np. ARP S.A., kontroli właścicielskiej nad skonsolidowanymi regionalnymi grupami kapitałowymi przez:

- przekazanie akcji/lub udziałów znajdujących się w posiadaniu Skarbu Państwa do ARP S.A. (np. w ramach podwyższenia kapitału zakładowego ARP S.A.);
- przeprowadzenie obligatoryjnej akcji wykupu akcji/udziałów od akcjonariuszy/udziałowców niebędących JST;
- przeprowadzenie fakultatywnej akcji wykupu akcji/udziałów dla akcjonariuszy/udziałowców będących JST;

➔ **zmianę zakresu właściwości terytorialnej specjalnych stref ekonomicznych** i wyeliminowanie podziałów poszczególnych województw pomiędzy różne strefy ekonomiczne;

➔ **utworzenie sieci lokalnych przedstawicielstw – oddziałów** (wyodrębnionych organizacyjnie i wpisanych do Krajowego Rejestru Sądowego) odpowiedzialnych za poszczególne województwa objęte zakresem działania danej regionalnej grupy kapitałowej zarządzającej strefą (49 wg sieci „starych województw”), które lokalnie umożliwią także pozyskanie kompleksowego wsparcia przez inwestorów i przedsiębiorców (instrumenty oferowane przez podmioty z grupy PFR, tj. PFR, ARP, PARP, PAIH, BGK, KUKE);

-  uruchomienie programu utworzenia **sieci strategicznych parków przemysłowo-inwestycyjnych** (po min. 1 na województwo) z zabezpieczeniem finansowania na pozyskanie gruntów inwestycyjnych (minimum 250–300 ha) oraz ich stopniowe uzbrojenie w ramach środków z Funduszu Rozwoju Infrastruktury Przemysłowej;
-  uruchomienie programu utworzenia **sieci parków inwestycyjnych** (w tych oddziałach, w których brak jest SPPI i aktualnie istniejących parków przemysłowych) z zabezpieczeniem finansowania na pozyskanie gruntów inwestycyjnych (minimum 100 ha) oraz ich stopniowe uzbrojenie w ramach środków z Funduszu Rozwoju Infrastruktury Przemysłowej;
-  wprowadzenie programu umożliwiającego dokonywanie inwestycji kapitałowych przez ARP S.A. w istniejące samorządowe parki przemysłowo-technologiczne.
-  postulowana reforma powinna równocześnie prowadzić do zmian prawa skutkujących: usprawnieniem i przyspieszeniem procedur umożliwiających pozyskanie nowych terenów inwestycyjnych w wyniku odrolnienia gruntów lub ich odlesiania (wyłączenia gruntu z produkcji leśnej); wprowadzeniem możliwości zamiany gruntów wysokiej klasy (I–III) przeznaczonych pod inwestycje na grunty słabsze znajdujące się w zasobie Skarbu Państwa; wprowadzeniem w planach ogólnych gmin instytucji jawnych „banków terenów rozwojowych” stanowiących rezerwę terenową; a także do rozszerzeniem możliwości stosowania Ustawy z dnia 23 lipca 2021 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych ze specjalnym przeznaczeniem gruntów leśnych (tzw. lex izera).
-  istotnym elementem uatrakcyjnienia nowych terenów inwestycyjnych mogą stać się **specjalne strefy energetyczne** oraz **uelastycznienie zasad dotyczących linii bezpośredniej**. W tym celu zasadnym byłoby ustawowe uregulowanie zasad tworzenia i zarządzania specjalnymi strefami energetycznymi jako narzędzia do obniżenia kosztów pozyskania energii elektrycznej. Z kolei uelastycznienie zasad dotyczących linii bezpośredniej powinno koncentrować się na wypracowaniu rozwiązań zwiększających atrakcyjność i ekonomikę inwestycji w te linie, bowiem wprowadzone w lipcu 2023 r. zmiany Prawa energetycznego nie sprostają oczekiwaniom inwestorów i przedsiębiorców.

PROPONOWANE KROKI

LP.	DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNY	2025	2026				2027	
			Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Wybór i legislacja rozwiązania nowelizującego ustawę o wspieraniu nowych inwestycji zachowującego atrakcyjność oferty Polskiej Strefy Inwestycji	minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. finansów							
2	Przygotowanie i legislacja nowego programu grantowego wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej (wdrażającego też CISAF)	minister właściwy ds. gospodarki Polska Agencja Inwestycji i Handlu							
3.1	Analiza i wybór modelu konsolidacji spółek zarządzających SSE	minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. aktywów państwowych Agencja Rozwoju Przemysłu							
3.2	Konsultacje modelu konsolidacji spółek zarządzających SSE z JST	minister właściwy ds. gospodarki							
3.3	Konsolidacja spółek zarządzających SSE i wdrożenie jednolitego ładu korporacyjnego	minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. aktywów państwowych Agencja Rozwoju Przemysłu							
4	Uruchomienie Funduszu Rozwoju Infrastruktury Przemysłowej	minister właściwy ds. gospodarki							
5	Wypracowanie ram i zabezpieczenie finansowania na realizację wszystkich elementów reformy	Prezes Rady Ministrów minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. finansów							
6	Promocja nowej oferty wsparcia inwestycyjnego	minister właściwy ds. gospodarki Polska Agencja Inwestycji i Handlu							
7	Wprowadzenie zmian w ustawie o ochronie gruntów rolnych i leśnych	minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. środowiska minister właściwy ds. rozwoju wsi							
8	Nowelizacja ustawy „lex Izera”	minister właściwy ds. gospodarki minister właściwy ds. środowiska Agencja Rozwoju Przemysłu							

O AUTORACH





Jadwiga Emilewicz
wiceprezes Instytutu Sobieskiego,
ekspert w dziedzinie: gospodarka i polityka energetyczna.

Menedżer z 20-letnim doświadczeniem, pracujący z kilkunasto- i kilkusetosobowymi multidyscyplinarnymi zespołami w środowisku międzynarodowym. Współtworzyła plany transformacji energetycznej w Polsce. W czasie pandemii koordynowała przygotowanie tarczy antykryzysowej, z której skorzystało 347 tys. przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 3,2 mln pracowników. W latach 2015–2023 podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju, minister Przedsiębiorczości i Technologii, wicepremier oraz pełnomocnik rządu ds. polsko-ukraińskiej współpracy rozwojowej w rządzie Mateusza Morawieckiego. Poseł na Sejm IX kadencji. Wykładowca na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Zbigniew Bednarski

Prezes ProInvestor Advisors Sp. z o.o., spółki zajmującej się wsparciem realizacji inwestycji na terenie Polski. Posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu inwestycji. Współpracował z samorządami przy przygotowaniu infrastruktury dla strategicznych parków przemysłowych. W latach 2020–2025 dyrektor ds. inwestycji strategicznych w ARP, odpowiedzialny za nadzór nad czterema SSE. Współpracował z PAIH przy pozyskiwaniu i realizacji strategicznych inwestycji. W latach 2015–2020 prezes Płockiego Parku Przemysłowo-Technologicznego SA. Posiada doświadczenie w realizacji projektów w branży energetycznej oraz paliwowej. Absolwent Politechniki Warszawskiej i Akademii Leona Koźmińskiego. Uzyskał stypendium w National University of Ireland Galway oraz Ecole nationale supérieure D'Arts et Metiers w Bordeaux.



Mateusz Berger

Adwokat oraz menedżer z doświadczeniem w zarządzaniu w obszarach administracji oraz spółek kapitałowych, pełnił m.in. funkcje dyrektora departamentu nadzoru w KPRM, członka zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu, pełnomocnika rządu ds. strategicznej infrastruktury energetycznej jak i prezesa zarządu Polskich Elektrowni Jądrowych.

Uczestnik licznych procesów inwestycyjnych, korporacyjnych i restrukturyzacyjnych. Ekspert w zakresie nadzoru właścicielskiego, M&A, doświadczony w obszarach finansów, przemysłu, produkcji i energetyki.



Marta Hausmann

Radca prawny w firmie doradczej Olesiński i Wspólnicy. Kieruje zespołem German Desk, który specjalizuje się w obszarze pomocy publicznej ze szczególnym uwzględnieniem specjalnych stref ekonomicznych. Uczestniczy w projektach pozyskania, zmiany czy wygaśnięcia zezwoleń strefowych oraz w postępowaniach z udziałem Komisji Europejskiej. Asystuje też przy kontrolach pomocy publicznej – ze strony Ministerstwa, PARP, stref ekonomicznych, NIK czy KE.



Bartosz Jeziorski

Radca prawny w firmie doradczej Olesiński i Wspólnicy. Kieruje zespołem zajmującym się pozyskiwaniem oraz efektywnym korzystaniem ze środków przyznanych w ramach pomocy publicznej. Specjalizuje się w doradztwie dotyczącym regionalnej pomocy inwestycyjnej, programów wspierających transformację w kierunku gospodarki zeroemisyjnej (TCTF), a także we wprowadzaniu zagranicznych przedsiębiorców na polski rynek. Doradzał przy projektach zakończonych przyznaniem rekordowego w historii Polski wsparcia w ramach TCTF. Uczestniczy w konsultacjach oraz pracach zespołów roboczych dotyczących wdrażania mechanizmów w ramach CISAF. Doradza w szczególności przedsiębiorcom z branży automotive, chemicznej oraz czystych technologii.



Paweł Kolczyński

Radca prawny, absolwent Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Europejskich Studiów Specjalnych w Centrum Studiów Europejskich im. Jeana Monneta przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończył aplikację sądową oraz Zaoczne Studia Doktoranckie na WPiA UW. W 2006 roku uzyskał wpis na listę radców prawnych, a przez kolejne lata prowadził w Płocku własną kancelarię prawną. Przez wiele lat związany z płockimi uczelniami wyższymi jako nauczyciel akademicki. Prezes Funduszu Rozwoju Spółek (2016-2018), wiceprezes ARP (2018-2022) odpowiedzialny m.in. za nadzór nad specjalnymi strefami ekonomicznymi, wiceprezes PERN (2022-2024). Samorządowiec. Jeden z inicjatorów i założycieli stowarzyszeń: Podkarpacka Dolina Wodorowa, Śląsko-Małopolska Dolina Wodorowa, Dolnośląska Dolina Wodorowa.



Justyna Korycka

Partner, adwokat w firmie doradczej Olesiński i Wspólnicy, gdzie od kilkunastu lat odpowiada za rozwój specjalizacji pomocy publicznej. Doradza zarówno dużym międzynarodowym korporacjom, jak i organom administracji publicznej. Uczestniczyła we wdrażaniu europejskich aktów prawnych w obszarze pomocy publicznej, takich jak IPCEI (Important Projects of Common European Interest), TCTF (Temporary Crisis and Transition Framework) czy Chips Act. Pozyskiwała finansowanie dla strategicznych inwestycji infrastrukturalnych w ramach instrumentu CEF (Connecting Europe Facility). Prowadzi także projekty związane z postępowaniami w zakresie oceny zgodności pomocy z rynkiem wewnętrznym przed Komisją Europejską.



Aleksandra Lisicka-Firlej

Adwokatka, absolwentka studiów Magister Juris (LL.M.) na Uniwersytecie Oksfordzkim oraz Wydziału Prawa na Uniwersytecie Warszawskim. Studiowała także na University of British Columbia w Vancouver oraz na Georg-August-Universität w Getyndze. Ekspertka w dziedzinie pomocy publicznej i w sektorze przemysłu obronnego, pracuje w polskiej agencji rządowej wspierającej krajowych i zagranicznych inwestorów.



Jacek Łuczyński

Adwokat w firmie doradczej Olesiński i Wspólnicy. Doradza przedsiębiorcom w zakresie prawa konkurencji (pomocy publicznej), finansów publicznych i prawa podatkowego, a także w obszarze regulacyjnym. Wspiera przedsiębiorstwa w procesach strategicznego planowania finansowania publicznego inwestycji z udziałem dotacji, zwolnień podatkowych i instrumentów finansowych.

Reprezentuje podmioty z sektora automotive, defence, petrochemicznego, transportu morskiego w postępowaniach notyfikacyjnych przed Komisją Europejską oraz postępowaniach i negocjacjach z ministerstwami, PAIH, strefami ekonomicznymi, NCBiR, PARP.



Krzysztof Konrad Michalski

Ekspert i menedżer z wieloletnim doświadczeniem w obszarze rozwoju przemysłu, inwestycji i polityki gospodarczej. Pełnił funkcje kierownicze w administracji publicznej oraz spółkach Skarbu Państwa, m.in. jako wiceprezes Agencji Rozwoju Przemysłu i szef zespołu ds. współpracy z inwestorami w Ministerstwie Rozwoju. Odpowiadał za wsparcie największych projektów inwestycyjnych w Polsce, współtworzył ustawę o Polskiej Strefie Inwestycji oraz narzędzia wsparcia inwestorów. Absolwent stosunków międzynarodowych i administracji na UMCS, Stanford Graduate School of Business, MBA PAN oraz studiów podyplomowych na SGH, ALK i UW.



Rafał Olesiński

Adwokat, partner zarządzający firmy doradczej Olesiński i Wspólnicy, przedsiębiorca, inwestor. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w doradztwie prawnym, podatkowym oraz w pomocy publicznej. Aktualnie koncentruje się na doradztwie strategicznym, nadzorując zespół M&A oraz nowych technologii. Aktywnie wspiera inicjatywy zwiększające konkurencyjność Polski. Angażuje się w dialog z agencjami rządowymi, organizacjami przedsiębiorców i związkami zawodowymi. Działa w radach nadzorczych, w tym spółek notowanych na GPW. Wspiera ruch ekonomii wartości Open Eyes Economy, a także jest fundatorem i członkiem Rady Programowej BRIDGE Foundation.



Piotr Patkowski

Absolwent prawa na UMCS w Lublinie. Ukończył również studia podyplomowe z prawa zamówień publicznych na SGGW oraz z diagnozowania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na SGH. W latach 2020-2023 wiceminister finansów, wcześniej dyrektor departamentu Oceny Skutków Regulacji w KPRM. Pracował również jako dyrektor działu analiz finansowych w prywatnej firmie. Obecnie prowadzi własną działalność gospodarczą w obszarze doradztwa prawnego, legislacyjnego i finansowego.

Pracował m. in. nad ustawą o Polskiej Strefie Inwestycji, brał udział w procesach dokapitalizowywania Spółek Skarbu Państwa na łączną kwotę kilkudziesięciu miliardów złotych oraz w procesie resolution Getin Bank i powstaniu VeloBanku.



Magdalena Tyrakowska-Szymczak

Partner w firmie doradczej Olesiński i Wspólnicy. Obsługiwała strategiczne z punktu widzenia Polski i Europy inwestycje, biorąc czynny udział w uzyskaniu pakietów pomocy publicznej dla wielu przedsiębiorców zarówno na gruncie specjalnych stref ekonomicznych, jak i programów rządowych o istotnym znaczeniu dla gospodarki Polskiej, funduszy strukturalnych, TCTF czy obecnie regulacji CISAF. Panelistka Forum Ekonomicznego w Karpaczu, kongresu MOVE czy Made in Wrocław.



Maciej Żukowski

Doświadczony menedżer, prawnik, doradca podatkowy i urzędnik państwowy z wieloletnim doświadczeniem międzynarodowym. Jest autorem reformy podatków dochodowych w Polsce w latach 2017-2020 oraz rozwiązań IP box. Uznawany jest również za eksperta w dziedzinie pozyskiwania inwestycji zagranicznych. Łączy w sobie dogłębną wiedzę prawniczą i podatkową z bogatym doświadczeniem w projektowaniu i wdrażaniu polityk publicznych, co czyni go cenionym głosem w dyskusjach na temat innowacji podatkowych, działalności transgranicznej i konkurencyjności gospodarczej.

Polska gospodarka wchodzi w etap, w którym dotychczasowe źródła wzrostu wyczerpują się, a globalna konkurencja o kapitał staje się coraz ostrzejsza. Inwestorzy nie wybierają już lokalizacji wyłącznie na podstawie ulg podatkowych. Dziś najważniejsze są stabilność regulacyjna, przewidywalność polityki gospodarczej, dostęp do taniej energii, kapitał ludzki oraz nowoczesna infrastruktura. W tym kontekście polityka inwestycyjna staje się jednym z najważniejszych narzędzi kształtowania długofalowej konkurencyjności państwa.

Raport przedstawia kompleksową propozycję modernizacji systemu wsparcia inwestycji po 2026 roku: od stworzenia nowej generacji stref ekonomicznych (SSE 2.0), przez konsolidację zarządzania i wzmocnienie roli instytucji rozwoju, po budowę sieci strategicznych parków przemysłowo-inwestycyjnych w całej Polsce. Uwzględnia także europejskie ramy pomocy publicznej CISA, które otwierają możliwości wsparcia projektów przemysłowych, energetycznych i technologicznych – w tym w sektorze obronnym oraz technologii półprzewodnikowych.

To propozycja nowego silnika wzrostu: współczesnej polityki inwestycyjnej, która odpowiada na wyzwania globalnej gospodarki i pozwala Polsce ponownie przyspieszyć.

Tworzymy idee dla polski



Instytut Sobieskiego

Lipowa 1a/20
00-316 Warszawa
tel.: 22 826 67 47

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

ISBN 978-83-966872-5-8

©Copyright by
Instytut Sobieskiego 2025

ISBN 978-83-68374-16-2
Warszawa 2025



@InstSobieskiego



Instytut Sobieskiego



Instytut Sobieskiego



Kanał Sobieski



Kanał Sobieski

