

# PFR – w służbie odporności, bezpieczeństwa i rozwoju



**PIOTR MATCZUK**

Prezes Zarządu, Polski Fundusz Rozwoju

**Polska stoi dziś u progu zmiany modelu rozwojowego. Owszem, jesteśmy liderem wzrostu gospodarczego wśród europejskich gospodarek, ale wiadomo już, że dotychczasowe silniki wzrostu się wyczerpują. Z gospodarki doganiającej, jaką Polska była do niedawna, chcemy zrobić skok ku gospodarce innowacyjnej. Mamy też zamiar istotnie zwiększyć konkurencyjność i ekspansję międzynarodową polskich firm. Równolegle Polska musi intensywnie inwestować w swoją odporność i bezpieczeństwo. Jaką rolę może w tym procesie odegrać Polski Fundusz Rozwoju? W jaki sposób instytucja ta rozwija swoje dotychczasowe doświadczenia i programy? Jak dziś wygląda zaangażowanie PFR w obszarze inwestycji obronnych i technologii podwójnego zastosowania? I wreszcie: czy Polska ma realne szanse na zbudowanie własnej suwerenności cyfrowej w świecie zdominowanym przez globalnych gigantów?**

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski  
– redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.*

**W jaki sposób działalność Polskiego Funduszu Rozwoju wpisuje się w system bezpieczeństwa i odporności państwa? Jaką rolę może pełnić PFR w tym kontekście?**

Rola PFR-u ma charakter wielowymiarowy – z perspektywy państwa jesteśmy instytucją, która w sposób efektywny łączy wiele funkcji. Znajduje to odzwierciedlenie w naszych nowych kierunkach strategicznych, opublikowanych na początku tego roku. Wskazujemy w nich pięć głównych obszarów działania, z których każdy wnosi istotny wkład w budowanie odporności systemowej.

Pierwszy z nich to transformacja energetyczna – ogromne, obiektywne wyzwanie dla polskiej gospodarki. Nasze bezpieczeństwo i odporność są bezpośrednio uzależnione od tego, w jaki sposób i jak sprawnie przeprowadzimy ten proces. W tym obszarze PFR angażuje się zarówno w duże projekty, strategiczne dla Polski, a wręcz regionu. Przykładem jest budowa terminala instalacyjnego T5 dla morskich farm wiatrowych – poprzez spółkę celową Istrana. Działamy też lokalnie – np. w formule partnerstwa publiczno-prywatnego zrealizowaliśmy w Olsztynie nowoczesną instalację termicznego przekształcania odpadów.

Drugi kierunek to rozwój ekosystemu innowacji. W tym obszarze rola instytucji takich jak PFR

jest szczególnie istotna – m.in. ze względu na konieczność zapewnienia przewidywalności rynku fundusze oraz dostępności kapitału. W Polsce nadal mamy stosunkowo mało lokalnych inwestorów instytucjonalnych, a tempo przyrostu dostępnego kapitału pozostaje niskie. To rezultat zarówno naszej historii, jak i specyfiki akumulacji kapitału w ostatnich dekadach – nierzadko w trudnych warunkach gospodarczych.

### Czym to skutkuje?

Choć rozwój funduszy emerytalnych i innych instytucji finansowych systematycznie postępuje, wciąż znajdujemy się na etapie, w którym nie dostarczają one wystarczających środków do funduszy *private equity* czy *venture capital*.

W ogóle udział instytucji rozwojowych – takich jak PFR, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju czy Bank Światowy – w finansowaniu tego typu funduszy jest u nas bardzo wysoki i sięga nawet 40–60%. To poziom znacznie wyższy niż w gospodarkach rozwiniętych. Niewystarczające zaangażowanie kapitału prywatnego stanowi realne wyzwanie, a jednym z kluczowych zadań PFR-u jest łagodzenie tego deficytu.

PFR jest największym inwestorem instytucjonalnym w Polsce, i w ogóle w naszej części Europy. Spółka PFR Ventures z Grupy Kapitałowej PFR posiada obecnie w swoim portfelu ponad 85 funduszy, które dokonały ponad 900 inwestycji. Ostatnio uruchomiliśmy program PFR Deep Tech – w ramach którego sfinansowanych ma zostać kilkadziesiąt projektów z obszaru zaawansowanych technologii. Współpracujemy z międzynarodowymi akceleratorami DIANA

i IDA. Prowadzimy działania ukierunkowane na podniesienie kompetencji cyfrowych przedsiębiorstw i implementację rozwiązań sztucznej inteligencji w różnych sektorach gospodarki.

**Niewystarczające zaangażowanie kapitału prywatnego stanowi w Polsce realne wyzwanie. PFR stara się łagodzić ten deficyt jako największy inwestor instytucjonalny w Polsce i w tej części Europy.**

### Czego dotyczą kolejne trzy obszary, na których koncentruje się PFR i które można powiązać z budowaniem odporności systemowej?

Trzecim naszym celem strategicznym jest ekspansja zagraniczna polskich firm – nie jest to może bezpośrednio związane z bezpieczeństwem *per se*, ale pośrednio wspiera odporność gospodarki. Istotne znaczenie ma dla nas wspieranie aktywności polskich firm w związku z odbudową Ukrainy. Na początku tego roku wraz ze spółką Euvic dokonaliśmy zakup udziałów i konsolidacji pięciu spółek z branży IT w Ukrainie (poprzez Fundusz Ekspansji Zagranicznej zarządzany przez PFR TFI).

Czwarty obszar to rozwój rynku finansowego, a zwłaszcza rynku kapitałowego. Tu również mamy do czynienia z wyzwaniami instytucjonalnymi – kapitalizacja giełdy względem PKB wciąż jest niska, a wykorzystanie instrumentów dłużnych, jak obligacje, jest ograniczone w porównaniu do finansowania bankowego. To oznacza, że rynek ten ma jeszcze duży potencjał rozwoju.

**W nowych kierunkach strategicznych PFR określił pięć głównych obszarów działania: transformacja energetyczna, ekosystem innowacji, ekspansja zagraniczna polskich firm, rozwój rynku finansowego (zwłaszcza kapitałowego) oraz odporność i bezpieczeństwo.**

Piąty cel dotyczy już bezpośrednio odporności – mamy ją wpisaną wprost jako element naszej strategii. PFR wspiera inicjatywy związane z obronnością oraz te segmenty biznesu, które odpowiadają na potrzeby związane z bezpieczeństwem państwa. W ten sposób również wzmacniamy długoterminową odporność systemową. Niektóre z tych działań wspominałem wcześniej, bo są wprost związane z pobudzaniem innowacyjności gospodarki. Ale działamy też poprzez inwestycje bezpośrednie - PFR jest znaczącym akcjonariuszem WB Electronics, jednego z czołowych europejskich producentów dronów i systemów łączności wojskowej oraz kluczowego eksportera technologii do Ukrainy.

**Pandemia COVID-19 była momentem próby dla wielu instytucji. Czy z dzisiejszej perspektywy można powiedzieć, że doświadczenie związane z wdrażaniem tarczy finansowej – poprzez zebranie know-how i rozwinięcie nowych kompetencji wśród pracowników PFR oraz innych instytucji publicznych – pozwoliło zwiększyć zdolność państwa do reagowania na kryzysy?**

PFR był w czasie pandemii instytucją odpowiedzialną za realizację jednej z kluczowych inicjatyw państwowych, mających na celu złagodzenie skutków

COVID-19. Chodzi oczywiście o uruchomienie tarcz antykryzysowych – zarówno dla małych i średnich firm, jak i dla dużych przedsiębiorstw. Instrumenty te ruszyły w 2020 r. i w dużej mierze wciąż są w naszym portfelu, choć niektóre z nich już się kończą – na przykład obligacje wyemitowane przez PFR są wykupywane przez Skarb Państwa, ponieważ wszystkie były przez niego gwarantowane. Program był więc czasowy i stopniowo jest wygaszany.

Trudno jednoznacznie ocenić, czy to doświadczenie przełożyło się na rozwój zdolności państwa do reagowania na kryzysy – to bardzo złożona kwestia. Powiem może inaczej: wiele krajów wdrażało podobne mechanizmy, ale PFR zrobił to wyjątkowo sprawnie. Przypomnę, że cały program opiewał na 74 mld zł – to ogromna kwota, szczególnie w porównaniu do podstawowego bilansu inwestycyjnego PFR. Udało się bardzo szybko przygotować odpowiednie narzędzia i stworzyć algorytmy, które przypisywały pomoc konkretnym przedsiębiorcom.

Ogólnie przyjmuje się, że działania te miały fundamentalne znaczenie dla stabilizacji rynku. Dzięki nim polska gospodarka przeszła przez ten okres relatywnie nietknięta, a firmy – dzięki tym środkom – były w stanie przetrwać. Nie wiemy, oczywiście, co by się stało, gdyby tego programu nie było, bo znamy tylko ten jeden scenariusz. Ale z perspektywy 2020 roku był to czas wyjątkowej niepewności, który wymagał zastosowania nieszablonowych, szybkich działań.

Aby być uczciwym, warto też wspomnieć o efektach ubocznych. Część firm potraktowała otrzymane środki jako tzw. *cash hoarding*, czyli

zachowała je jako rezerwę, co wpłynęło na jeszcze wyższą płynność w systemie bankowym. Cała sytuacja miała zatem charakter wieloaspektowy. Ogólnie rzecz biorąc, można jednak uznać, że tarcze antykryzysowe pomogły Polsce przejść przez ten kryzys.

**W kontekście budowania długofalowej odporności finansowej elementem wzmocnienia bezpieczeństwa emerytalnego, ale również formą dywersyfikacji źródeł finansowania gospodarki są Pracownicze Plany Kapitałowe. Czy można powiedzieć, że mają one także znaczenie z punktu widzenia systemowej odporności społeczno-ekonomicznej Polski?**

Tak - ponieważ PPK to nowa formuła oszczędzania, a polska gospodarka wciąż cechuje się stosunkowo niską stopą oszczędności i inwestycji. Pozostawiając na boku rozważania, w jakim stopniu jedna stopa przekształca się w drugą, generalnie przyjmuje się, że dla Polski pożądane byłoby podniesienie obu wskaźników.

PPK wpisują się przede wszystkim w stronę oszczędnościową – są bardzo potrzebne jako źródło kapitału emerytalnego, zwłaszcza w kontekście wyzwań demograficznych i kurczących się zasobów publicznego systemu emerytalnego. Uważam, że wraz ze wzrostem skali środków gromadzonych i inwestowanych przez PPK, krajowy rynek finansowy będzie lepiej zaopatrzony w kapitał, co z kolei umożliwi realizację różnorodnych inicjatyw inwestycyjnych.

**W kontekście rosnących zagrożeń i potrzeby inwestycji w bezpieczeństwo – także militarne – w debacie publicznej pojawiły się sygnały, że PFR może**

**w przyszłości uczestniczyć również w finansowaniu projektów obronnych. Jak Pan widzi rolę funduszy strategicznych w inwestycjach dotyczących bezpieczeństwa narodowego?**

To bardzo aktualny i ważny temat – zwłaszcza że Polska planuje przeznaczać na cele obronne bardzo duże środki: docelowo nawet 5% PKB. To nominalnie kwoty porównywalne z wydatkami zbrojeniowymi wielu rozwiniętych państw. Mamy więc do czynienia z zupełnie nową jakością i nowym etapem w postrzeganiu polityki bezpieczeństwa.

***Uruchomienie PPK ma istotne znaczenie z punktu widzenia długoterminowej stabilności polskiej gospodarki, która przez ostatnie dwie dekady w dużej mierze opierała się na funduszach strukturalnych i transferach z Unii Europejskiej. W obecnych realiach kluczowe staje się poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania, a PPK stanowią w tym zakresie jeden z fundamentów.***

PFR już dziś odgrywa istotną rolę w finansowaniu projektów związanych z obronnością. Wspomniałem już choćby nasze zaangażowanie kapitałowe w spółkę WB Electronics. To największa prywatna firma w polskim sektorze zbrojeniowym.

**Wspomniał pan program Deep Tech – dotyczy on projektów opartych o technologie podwójnego zastosowania, tzw. dual-use. Dlaczego PFR wkracza do tego obszaru?**

Rozumiemy, że rozwój zaawansowanych technologii może być jednym z motorów

wzrostu gospodarki. Dla PFR ten obszar nie jest zupełnie nowy, wiemy, jak się w nim poruszać. Jesteśmy inwestorem w NATO Innovation Fund – specjalizującym się właśnie w technologiach *dual-use*. Zdobyte tam doświadczenie pomogło nam zaprojektować niedawno ogłoszony krajowy program Deep-Tech, który będzie realizowany w formule funduszu funduszy.

***Musimy umiejętnie wykorzystywać nasze sojusze z UE i USA, by budować własne bezpieczeństwo cyfrowe. Kluczowe jest przy tym aktywne włączanie polskich podmiotów – tak, aby nie były jedynie odbiorcami technologii, lecz pełnoprawnymi uczestnikami łańcucha wartości, mającymi realny wpływ na kształtowanie rozwiązań.***

Program ten skierowany jest przede wszystkim do polskich zespołów funduszowych, które będą inwestować w zaawansowane technologie – m.in. sztuczną inteligencję, cyberbezpieczeństwo, robotyzację i technologie kosmiczne – a więc w obszary mające znaczenie zarówno dla innowacyjności, jak i dla bezpieczeństwa. Zakładamy powstanie od 5 do 8 funduszy inwestujących w polskie spółki deep-techowe. Łączna wartość programu ma wynieść co najmniej 600 mln zł, z czego PFR wniesie około połowę – jako inwestor mniejszościowy w każdym z funduszy.

Program ten jest efektem szerokiej współpracy z polską administracją – w tym z Ministerstwem Finansów, które przekazało środki na jego realizację, oraz Ministerstwem

Aktywów Państwowych i Ministerstwem Obrony Narodowej. MON będzie pełniło funkcję doradczą w zakresie wyboru technologii do finansowania. Podkreślam, dla PFR-u ten obszar jest strategiczny – dobrze znamy się na inwestowaniu, a technologie obronne są dziś jednym z kluczowych tematów inwestycyjnych w Europie.

**Tematem debaty publicznej coraz częściej stają się kwestie cyfrowej suwerenności i bezpieczeństwa technologicznego. Jakie, z Pana perspektywy, są kluczowe elementy cyfrowej odporności państwa i jaką rolę może w tym odegrać sektor publiczny?**

To bardzo trafne pytanie – zwłaszcza w obecnym kontekście geopolitycznym. W przypadku państw średniej wielkości, takich jak Polska, kwestia cyfrowej suwerenności pojawia się wyjątkowo często. Z jednej strony jesteśmy członkiem Unii Europejskiej, co wiąże się z określonymi uwarunkowaniami gospodarczymi i regulacyjnymi, a z drugiej – utrzymujemy bliski sojusz strategiczny ze Stanami Zjednoczonymi, będącymi dostawcą wielu kluczowych technologii w obszarze cyberbezpieczeństwa.

Wymaga to od nas umiejętnego korzystania z obu tych sojuszy w taki sposób, by wzmacniać własne bezpieczeństwo cyfrowe – zwłaszcza w kontekście trwającej wojny w Ukrainie i związanych z nią zagrożeń. Kluczowe jest jednak, aby aktywnie włączać w ten proces polskie podmioty – tak, aby nie były jedynie odbiorcami rozwiązań, lecz realnymi uczestnikami łańcucha wartości, mającymi wpływ na rozwój i kształt tych technologii.

## Czy są już konkretne inicjatywy, w które PFR angażuje się na rzecz wzmocnienia polskiej suwerenności technologicznej i cyfrowej?

Tak, pracujemy nad kilkoma takimi projektami. Jednym z nich jest Operator Chmury Krajowej – spółka, której współwłaścicielem jesteśmy wspólnie z PKO BP. To bardzo ciekawa inicjatywa: oferuje zarówno rozwiązania w technologii chmurowej Google'a i Microsoftu, jak i tzw. „usługi suwerennej chmury” – czyli dedykowane rozwiązania dla firm i instytucji, które ze względu na wrażliwość danych wymagają większej kontroli nad ich przetwarzaniem.

Warto również wspomnieć o podpisanym w tym roku memorandum o współpracy z Google i Operatorem Chmury Krajowej. Wspólnie analizujemy, jak najlepiej wykorzystać potencjał technologii Google w sektorze publicznym w Polsce – zwłaszcza tam, gdzie ich wdrożenie może przynieść największą wartość dodaną. Prace wciąż trwają, a efekty pierwszej fazy projektu będziemy mogli zaprezentować już wkrótce.

## Jak budować trwałe zdolności instytucji państwowych do działania w warunkach niepewności i zakłóceń? Jaką rolę może w tym zakresie odegrać Polski Fundusz Rozwoju?

Z naszej perspektywy rola PFR w tym obszarze jest bardzo istotna – i w zasadzie przewija się we wszystkich wcześniejszych wątkach. W tym roku rozpoczęliśmy prace nad nową strategią. Wspomniane wcześniej kierunki strategiczne to dopiero zapowiedź szerszego dokumentu, który określi, jak PFR ma wyglądać w perspektywie kilku lat. Strategia obejmie nie tylko bieżące

działania, ale też zdefiniuje naszą rolę w szerszym ekosystemie instytucji rozwojowych.

***Polska znajduje się dziś w interesującym momencie transformacji. Przewidujemy nasz „silnik wzrostu” z modelu opartego na niskich kosztach pracy i nadrobieniu zaległości rozwojowych na model innowacyjny. PFR aktywnie wspiera ten kierunek – między innymi poprzez inwestycje w sektorze deep-tech.***

Patrząc długofalowo, chcemy, by Polski Fundusz Rozwoju był integralnym elementem systemu odporności państwa – nie tylko w kontekście reagowania kryzysowego, ale również jako instytucja wspierająca rozwój. Polska znajduje się dziś w bardzo interesującym momencie transformacji: przedstawiamy nasz „silnik wzrostu” z modelu opartego na niskich kosztach pracy i nadrobieniu zaległości rozwojowych, na model innowacyjny. PFR mocno angażuje się w ten proces – między innymi poprzez wspomniane wcześniej inwestycje w sektorze deep-tech, który coraz częściej wiąże się również z obronnością, zwłaszcza w obecnym kontekście geopolitycznym.

**Wspominał Pan, że Polska znajduje się dziś w momencie zmiany modelu rozwojowego – od gospodarki nadrobiającej dystans, ku gospodarce innowacyjnej i zwiększającej obecność międzynarodową polskich podmiotów. Jaką rolę może w tym procesie odegrać PFR? Czy budowanie międzynarodowej aktywności polskich firm może być również elementem wzmocnienia instytucjonalnej odporności państwa?**

***Ekspansja zagraniczna to nie tylko poszukiwanie nowych rynków zbytu. To także sygnał, że Polska stopniowo staje się eksporterem kapitału. Choć nie dzieje się to jeszcze na masową skalę, pojawiają się już konkretne przykłady takiej aktywności. To znak, że zaczynamy funkcjonować podobnie jak dojrzałe gospodarki, które od lat prowadzą inwestycje poza własnymi granicami. Tego typu procesy sprzyjają wzmacnianiu kompetencji w zakresie innowacyjności, otwartości i działania według reguł globalnej gospodarki.***

Zdecydowanie tak. Widzimy dziś, że coraz więcej polskich firm – i to jest nowa jakość – wykazuje realny apetyt na podejmowanie ryzyka zagranicznego. Dotychczas rozwój przedsiębiorstw w dużej mierze opierał się na rynku krajowym lub ewentualnie wewnątrz Unii Europejskiej. Dziś coraz częściej obserwujemy, że ten apetyt rośnie – zarówno wśród MŚP, jak i dużych podmiotów.

PFR dysponuje narzędziami, które pozwalają wspierać takie ekspansje – zarówno

punktowe, jak i na większą skalę. Mamy doświadczenie w obsłudze dużych inwestycji i akwizycji, więc jesteśmy gotowi aktywnie towarzyszyć firmom w ich działaniach. Co więcej, koordynujemy działania całej Grupy PFR, która oferuje szeroki zestaw instrumentów finansowych i doradczych. Chcemy pełnić funkcję tzw. *one stop shop* – jednego punktu kontaktu dla przedsiębiorców szukających wsparcia.

Ekspansja zagraniczna to nie tylko poszukiwanie nowych rynków zbytu. To sygnał, że Polska stopniowo staje się eksporterem kapitału. Jeszcze nie na masową skalę, ale już dziś mamy konkretne przykłady takich procesów. To znak, że zaczynamy przypominać dojrzałe gospodarki, które od dawna inwestują poza swoimi granicami. A to z kolei rozwija w nas innowacyjność, otwartość i umiejętność działania według globalnych reguł gry.

W tym sensie ekspansja międzynarodowa staje się nową formą odporności instytucjonalnej – elastycznej, rozwojowej i dostosowanej do wyzwań współczesnego świata. ■

## O ROZMÓWCY

**Piotr Matczuk** – ekonomista i menedżer z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, w tym dziesięcioletnią praktyką w międzynarodowych instytucjach rozwojowych. W latach 2017-2024 przedstawiciel Międzynarodowej Korporacji Finansowej (IFC) – agencji Grupy Banku Światowego w Polsce, gdzie odpowiadał za realizację strategii IFC, projekty inwestycyjne i doradcze, rozwój biznesu oraz relacje z partnerami publicznymi i prywatnymi. Przed dołączeniem do IFC nadzorował realizację projektów strategicznych w PKP Intercity. W latach 2011-2014 doradca w radzie nadzorczej Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. W latach 2008-2011 analityk rynków finansowych w Narodowym Banku Polskim i pracownik naukowy Szkoły Głównej Handlowej. Absolwent studiów ekonomicznych w Szkole Głównej Handlowej oraz programu sustainable corporations w Saïd Business School na Uniwersytecie Oxfordzkim.

Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju  
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



2000-2025 LAT  
POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

**maritex**  
ELECTRONIC COMPONENTS



**BNP PARIBAS**  
FOOD & AGRO



Pomorski Thinkletter

2025 nr 2 (21)

## BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ POLSKI – JAK JE ROZUMIEĆ I JAK BUDOWAĆ?

NOWA EPOKA W GEOPOLITYCE  
SZANSE I ZAGROŻENIA DLA POLSKI

CYBERBEZPIECZEŃSTWO I SUWERENNOŚĆ CYFROWA  
NA CZYM POLEGAJĄ? JAK JE BUDOWAĆ?

KLUCZOWE OBSZARY BEZPIECZEŃSTWA  
ENERGETYKA – GOSPODARKA – TECHNOLOGIE – ŻYWNOSĆ

ODPORNOŚĆ SYSTEMOWA I WIELOPOZIOMOWA  
JAKA ROLA PAŃSTWA? JAKA OBYWATELI?



# POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

[www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl)

