

Rola Spółek Skarbu Państwa w technologiczno-innowacyjnym rozwoju Polski



WOJCIECH BALCZUN
Minister Aktywów Państwowych

Transformacja technologiczna coraz wyraźniej przesuwaa ciężar rozwoju w stronę państw i firm zdolnych do tworzenia własnych rozwiązań oraz budowania przewag w strategicznych sektorach. W tych warunkach rośnie znaczenie spółek Skarbu Państwa – nie tylko jako strażników bezpieczeństwa energetycznego, finansowego czy obronnego, lecz także jako potencjalnych motorów innowacji, które mogą wzmacniać konkurencyjność całej gospodarki. Przemysłana polityka właścicielska, profesjonalne zarządzanie i efektywne mechanizmy współpracy z biznesem, nauką i startupami stają się warunkiem wykorzystania tej szansy.

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

Jak postrzega Pan rolę spółek Skarbu Państwa w budowaniu protechnologicznej i innowacyjnej gospodarki w Polsce? Czy powinny one pełnić rolę „lokomotyw innowacji” – generujących popyt na nowe technologie, a jednocześnie wspierających ich wdrażanie w gospodarce?

Spółki z udziałem Skarbu Państwa (SSP), ze względu na wielkość i zasoby, powinny pełnić rolę lokomotyw innowacji, ale muszą odpowiednio zarządzać tymi procesami i tworzyć przejrzyste procedury. Publiczne

przedsiębiorstwa mają unikalne atuty, takie jak skala zakupów i inwestycji, stabilność finansowa, dostęp do kapitału czy możliwość realizowania długoterminowych strategii – na przykład transformacji energetycznej. Daje im to zdolność do: tworzenia popytu na nowe technologie poprzez działania pilotażowe, finansowania wczesnych etapów rozwoju innowacji (granty), finansowania prac badawczo-rozwojowych, a nawet zaangażowania się w fundusze *venture capital* (VC). Następnie mają możliwość wdrażania tych rozwiązań na dużą skalę.

Jednocześnie doświadczenia międzynarodowe i analizy pokazują, że efektywność innowacyjna SSP zależy m.in. od przestrzegania zasad

corporate governance, zdefiniowania jasnych celów i przyjęcia odpowiednich mechanizmów monitorowania realizacji projektów innowacyjnych.

Spółki Skarbu Państwa mogą stać się lokomotywami innowacji, ale tylko wtedy, gdy ich skala pójdzie w parze z przejrzystym zarządzaniem i zdefiniowaniem jasnych celów.

Jakie konkretne działania mogą podejmować SSP, by stymulować rozwój technologiczny?

Możliwości jest kilka. Spółki mogą tworzyć platformy współpracy, akceleratory innowacji czy huby technologiczne – w zależności od zakresu potrzeb technologicznych i wyzwań, z którymi się mierzą. Działania te obejmują także uruchamianie funduszy *corporate venture capital* (CVC) wspieranych środkami publicznymi, np. z udziałem PFR, prowadzenie programów akceleracyjnych dla startupów w ramach własnej infrastruktury, realizację wspólnych projektów rozwojowych z sektorem prywatnym oraz włączanie małych i średnich przedsiębiorstw w strategiczne łańcuchy dostaw w ramach tzw. *local content*. Tego typu działania sprzyjają transferowi wiedzy, wzrostowi innowacyjności i konkurencyjności sektora prywatnego, a także zwiększają odporność gospodarczą kraju w sytuacji spowolnienia gospodarczego.

Czy mógłby Pan podać przykłady konkretnych spółek, które już wdrażają takie rozwiązania?

Takich przykładów jest bardzo wiele. Wymienię tylko trzy duże spółki z różnych

branż. Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna w Grupie ORLEN, realizowana w ramach 12 Domen Technologicznych, obejmuje m.in. efektywną produkcję rafineryjną, nowoczesną obsługę klienta, stacje przyszłości wytwarzające czystą energię, magazynowanie energii czy technologie wodorowe. ORLEN aktywnie wspiera także rozwój polskiego ekosystemu startupów, angażuje się w wielowymiarową współpracę z polskim środowiskiem naukowym oraz buduje relacje z międzynarodowym otoczeniem technologicznym. Rozwój innowacyjności ma służyć zarówno optymalizacji bieżących procesów produkcyjnych i biznesowych, jak i wsparciu transformacji energetycznej.

Spółki Skarbu Państwa mogą realnie napędzać rozwój technologiczny wtedy, gdy otwierają się na współpracę – z biznesem, startupami i nauką – tworząc ekosystem, który wzmacnia innowacyjność całej gospodarki.

W sektorze finansowym dobrym przykładem takiej filozofii jest program Ready for Startups realizowany przez PZU, którego celem jest wspieranie współpracy ze startupami przy testowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. W ramach programu analizuje się rocznie ponad 1000 pomysłów. Przeprowadzono już ponad 80 pilotaży i wdrożono ponad 50 rozwiązań. Projekty zakończone na etapie testów traktowane są również jako cenne doświadczenie budujące kulturę innowacyjności. Program pokazuje, że SSP mogą pozwolić sobie na eksperymentowanie i ryzyko, co jest niezbędne dla rozwoju otwartej i innowacyjnej gospodarki.

KGHM Polska Miedź S.A. inwestuje zaś w automatyzację, robotyzację, cyfryzację procesów wydobywczych oraz technologie związane z OZE i gospodarką obiegu zamkniętego. Dzięki specyfice swojej działalności KGHM generuje popyt na nowe rozwiązania technologiczne i tworzy przestrzeń do ich komercjalizacji.

Przykłady ORLEN, PZU i KGHM pokazują, że gdy spółki państwowe inwestują w innowacje, nie tylko modernizują własne procesy – tworzą także rynki, na których rośnie cały ekosystem technologiczny Polski.

W jaki sposób państwowe spółki mogą stymulować rozwój technologiczny i podnosić konkurencyjność sektora prywatnego – zwłaszcza małych i średnich firm?

Zamówienia i programy pilotażowe odgrywają tu kluczową rolę, ponieważ umożliwiają testowanie nowych rozwiązań w rzeczywistych warunkach. Innymi filarami są CVC i fundusze wspóln inwestycyjne oraz inwestycje w start-upy – jak choćby ORLEN VC – które dostarczają kapitału i rynkowego *know-how*.

Największym instytucjonalnym inwestorem w naszym regionie jest PFR Ventures. W ramach programu BRIDGE VC powstał zamknięty fundusz inwestycyjny aktywów niepublicznych (PFR NCBR CVC FIZAN) – pierwszy w Polsce fundusz dla korporacji, który przeznaczy na inwestycje w niezależne fundusze CVC i VC do kwoty 110 mln euro. Po uwzględnieniu udziału kapitału prywatnego daje to ponad 220 mln euro, które mogą trafić do spółek

technologicznych. To pierwszy, jedyny w Polsce i jeden z nielicznych w Europie, fundusz zapewniający finansowanie w segmencie CVC. Fundusz może współpracować również z inwestorami typu *venture capital*.

Tworzone są także branżowe akceleratory – w energetyce, chemii, logistyce i telekomunikacji. Dobrymi przykładami są Orlen Skylight Accelerator, PZU LAB czy PKO Innovation Hub. Równie ważny jest dostęp do laboratoriów, sieci energetycznych czy platform danych – zasobów, które mogą być wykorzystywane przez MŚP do oceny i rozwoju swoich produktów. Programy typu *supplier development* obejmują także wsparcie techniczne, standaryzację i audyty, tak aby dostawcy z sektora MŚP spełniali wymogi dużych kontraktów.

Czy są już również realizowane działania wspierające współpracę nauki z przemysłem?

Wspólne projekty R&D oraz zamówienia przedkonkurencyjne (ang. *pre-commercial procurement*) pozwalają na współfinansowanie badań. Istotne są także gwarancje finansowe i preferencyjne warunki kredytowe, zakup udziałów czy leasing technologii. Ważnym elementem jest też włączanie MŚP w strategiczne łańcuchy dostaw SSP, co zwiększa ich kompetencje technologiczne i odporność rynkową. Spółki mogą również

Gdy spółki państwowe otwierają swoje rynki, laboratoria i kapitał dla MŚP, tworzą nie tylko własne innowacje – budują cały ekosystem, w ramach którego rośnie konkurencyjność polskich firm.

organizować tzw. sesje pitchingowe, czyli prezentacje pomysłów, projektów lub start-upów, których celem jest pozyskanie wsparcia finansowego od potencjalnych inwestorów.

Gdy nauka i przemysł pracują wspólnie, a spółki państwowe otwierają dostęp do finansowania i łańcuchów dostaw, innowacje przestają być przypadkiem – stają się efektem przemysłanego procesu.

Jakie mechanizmy współpracy między spółkami państwowymi a startupami, uczelniami czy firmami prywatnymi uważa Pan za najbardziej efektywne?

Jestem zwolennikiem mechanizmów, które są praktyczne i sprawdzone w działaniu. Mam tu na myśli przede wszystkim *corporate venture funds* oraz akceleratorzy i programy akceleryjne, które łączą dostęp do rynku z mentoringiem. O takich projektach już wspominałem – są to m.in. ORLEN Skylight/ ORLEN VC, IDA Bootcamp, PZU LAB czy PKO Innovation Hub. Kolejnym rozwiązaniem są wspólne umowy R&D, czyli konsorcja z uczelniami, instytutami naukowymi i firmami, które zakładają współfinansowanie oraz jasno definiują prawa do własności intelektualnej.

Z punktu widzenia SSP korzystne byłoby, aby projekty B+R o niskim stopniu gotowości technologicznej były w pierwszej kolejności realizowane przez uczelnie – przy wsparciu merytorycznym i finansowym biznesu – a dopiero później sprawdzane w warunkach przemysłowych. Wymierne efekty przynosi również współpraca z instytutami, w tym z Siecią Badawczą Łukasiewicz, która oferuje

kompleksowe usługi dla przemysłu w zakresie rozwoju technologii.

A jak wygląda współpraca ze startupami i MŚP?

Tu najczęściej stosowane są mechanizmy *open innovation*: organizowane są konkursy technologiczne oraz zamówienia na rozwiązania innowacyjne, które przyciągają MŚP i zespoły badawcze. Parki technologiczne i centra testowe pełnią rolę fizycznych miejsc współpracy, prototypowania i certyfikacji. Mechanizmy komercjalizacji wyników badań – takie jak spółki zależne, spin-offy uczelniane, *licensing* czy wspólne patenty – pozwalają na efektywne wdrażanie innowacji. Dobrym rozwiązaniem są tzw. projekty demonstracyjne, czyli szybkie, ograniczone czasowo wdrożenia, po których następuje ewaluacja i decyzja o skalowaniu projektu lub porzuceniu rozwiązania.

Najskuteczniejsze innowacje rodzą się tam, gdzie spółki państwowe łączą kapitał i rynek z wiedzą uczelni oraz dynamiką startupów – w praktycznych, wspólnie finansowanych projektach, które jasno określają zasady współpracy.

Warto też podkreślić, że w Polsce funkcjonują piaskownice regulacyjne¹ przy instytucjach publicznych, których partnerami mogłyby być SSP. Kluczowe jest ustalenie uczciwych

¹ Piaskownice regulacyjne to specjalne, bezpieczne środowiska testowe, tworzone przez regulatorów, w ramach których firmy mogą testować innowacyjne produkty lub usługi w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, ale na złagodzonych zasadach (przyp. red.).

zasad dotyczących własności intelektualnej, przejrzystych kryteriów wyboru partnerów oraz szybkich ścieżek decyzyjnych, które pozwalają uniknąć biurokratycznych barier. Tylko wtedy możemy mówić o efektywnym i dynamicznym ekosystemie innowacji.

Innowacje rozwijają się najszybciej tam, gdzie startupy i MŚP mogą testować swoje pomysły w realnych warunkach – przy jasnych zasadach, szybkich decyzjach i otwartości spółek państwowych na współpracę.

Jakimi metodami spółki Skarbu Państwa mogą wzmacniać strategiczne sektory – energetykę, cyfryzację, obronność czy nowe technologie przemysłowe?

SSP wspierają rozwój kluczowych sektorów poprzez strategiczne inwestycje technologiczne – zarówno kapitałowe (CAPEX), jak i fuzje oraz przejęcia (M&A) – ukierunkowane na dekarbonizację, digitalizację i automatyzację. Dobrym przykładem jest konwersja portfela inwestycyjnego sektora paliwowego w kierunku odnawialnych źródeł energii i czystych technologii. Zamówienia publiczne pełnią funkcję instrumentu R&D – duże zakupy sprzętu i rozwiązań technologicznych tworzą rynek dla lokalnych dostawców i stymulują rozwój innowacji.

Tworzenie platform interoperacyjnych i krajowych standardów technicznych – na przykład w obszarze energetyki *smart grid* – znacząco obniża koszty wejścia dla MŚP i ułatwia integrację rozwiązań. SSP wspierają również rozwój infrastruktury cyfrowej

poprzez wspólne inwestycje, które zapewniają bezpieczne, lokalne zaplecze dla AI, danych i usług online. Wdrażane są rozwiązania chmurowe, IoT oraz rozwijane narzędzia z zakresu *big data* i cyberbezpieczeństwa.

Czy sektor obronny również korzysta z synergii z SSP?

Zdecydowanie tak. Współpraca obejmuje m.in. wspieranie transferu technologii podwójnego zastosowania (*dual use*) oraz lokalizację łańcucha wartości dostaw w kraju. SSP z sektora zbrojeniowego tworzą konsorcja technologiczne z firmami prywatnymi, co wzmacnia krajową bazę dostawców i buduje kompetencje technologiczne.

Jakie zmiany instytucjonalne i organizacyjne są niezbędne, aby spółki państwowe mogły pełnić rolę partnera rozwojowego dla polskich firm innowacyjnych?

Przede wszystkim potrzebna jest wyraźna strategia właścicielska – centralna polityka dotycząca roli SSP w innowacjach, obejmująca cele, kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) oraz horyzont inwestycyjny. Ważne jest również jasne oddzielenie funkcji właścicielskiej od regulacyjnej. OECD rekomenduje właśnie klarowność ról i skuteczny monitoring.

Spółki Skarbu Państwa wzmacniają strategiczne sektory wtedy, gdy łączą wielkoskalowe inwestycje z budową wspólnych standardów i infrastruktury – tworząc warunki, w których innowacje mogą rosnąć szybciej niż gdziekolwiek indziej.

Synergia sektora obronnego i spółek Skarbu Państwa tworzy ekosystem, w którym rośnie nie tylko bezpieczeństwo państwa, lecz także krajowe kompetencje technologiczne.

Kolejnym krokiem jest profesjonalizacja zarządów i kadr – rekrutacja kompetentnych menedżerów oraz wdrożenie długoterminowych systemów motywacyjnych powiązanych z innowacją i wynikami operacyjnymi. W MAP rozpoczęliśmy wdrażanie Macierzy Kompetencji dla członków rad nadzorczych. To narzędzie umożliwi kolektywną ocenę tego organu, z uwzględnieniem indywidualnych kompetencji poszczególnych członków, co pozwoli pokryć kluczowe dla danej spółki obszary kompetencyjne. Obecnie mechanizm wdrażany jest w 23 spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Finalizowane są również prace nad Kodeksem Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego, a także przygotowywane zmiany ustawowe.

Rekomendujemy powoływanie przez SSP biur innowacji lub działów CVC odpowiedzialnych za współpracę z MŚP, uczelniami i start-upami. SSP powinny promować kulturę otwartości na ryzyko i porażki. Warto także przeanalizować, czy systemy motywacyjne dla zarządów, premiujące wdrożenia innowacji, są efektywnym narzędziem.

Patrząc w perspektywie 15–20 lat: jaka powinna być rola spółek Skarbu Państwa w polskiej gospodarce – czy mają pozostać strażnikami kluczowych sektorów, czy stać się również

motorami innowacji i technologicznego skoku cywilizacyjnego?

W perspektywie 15–20 lat SSP powinny realizować dwie funkcje komplementarne. Po pierwsze, pozostać filarami i strażnikami sektorów strategicznych – zapewniać bezpieczeństwo energetyczne, zdolności obronne, utrzymanie infrastruktury krytycznej oraz wspierać stabilność finansową. Po drugie, powinny stać się motorem innowacji i transformacji technologicznej – aktywnie inwestować w nowe technologie, budować ekosystemy innowacji, rozwijać sektor funduszy PE/VC w polskiej gospodarce i skalować krajowe rozwiązania na rynki międzynarodowe.

Aby spółki Skarbu Państwa stały się partnerem rozwojowym dla innowacyjnych firm, potrzebują nie tylko kapitału, lecz przede wszystkim kompetencji, jasnej strategii i kultury, która nagradza odwagę, a nie unika ryzyka.

Taki model hybrydowy oznacza z jednej strony utrzymanie kontroli nad krytycznymi aktywami, zapewniające bezpieczeństwo dostaw i stabilność infrastruktury, a z drugiej – rozwijanie ośrodków innowacji. Na przykład duże elektrownie mogą stać się hubami dla magazynowania energii i technologii P2X, a firmy paliwowe – integratorami OZE, mobilności i cyfryzacji. Wdrożenie tego modelu wymaga dalszej poprawy ładu korporacyjnego, jasnych reguł rynkowych i skutecznych mechanizmów współpracy publiczno-prywatnej. Raporty OECD oraz liczne studia przypadków pokazują, że przy

Spółki Skarbu Państwa mogą być jednocześnie strażnikami bezpieczeństwa i motorami innowacji – pod warunkiem że połączą stabilność sektora publicznego z dynamiką charakteryzującą branżę nowoczesnych technologii.

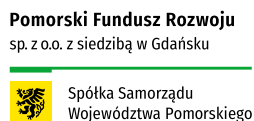
właściwym zarządzaniu SSP mogą być zarówno stabilizatorem, jak i siłą napędową innowacji.

Dobrym przykładem jest Polska Grupa Zbrojeniowa – i szerzej: krajowy przemysł

obronny. Ten sektor z natury integruje różne dziedziny nowoczesnych technologii: robotykę, automatykę, elektronikę, zaawansowane materiały, sztuczną inteligencję czy technologie kosmiczne. Innowacje powstające w tym obszarze mają potencjał, by przenikać do gospodarki cywilnej – tak jak od dekad dzieje się to w Stanach Zjednoczonych, gdzie wiele kluczowych rozwiązań, takich jak Internet, GPS, mikroelektronika czy technologie kompozytowe, narodziło się w ramach projektów obronnych finansowanych przez państwo, a następnie znalazło zastosowanie w biznesie. ■

O ROZMÓWCY

Wojciech Balczun – Minister Aktywów Państwowych, menedżer, strateg i lider z ponad 20-letnią praktyką w zarządzaniu dużymi organizacjami – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Specjalizuje się w restrukturyzacji i transformacji przedsiębiorstw, zarządzaniu strategicznym, negocjacjach z inwestorami oraz budowaniu międzynarodowej współpracy gospodarczej. W latach 2008-2013 pełnił funkcję m.in. Prezesa Zarządu PKP Cargo, Kolei Ukraińskich oraz Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. Związany był także m.in. z PKO Bankiem Polskim oraz Inteligo Financial Services. Zasiadał w radach nadzorczych m.in. PLL LOT S.A. i PKP S.A., gdzie pełnił funkcję Przewodniczącego. Działał również jako Wiceprezydent Pracodawców RP i Europejskiej Organizacji Pracodawców Sektora Publicznego (CEEP). Jako Prezes ARP nadzorował kluczowe inwestycje, m.in. uruchomienie produkcji wież wiatrowych Baltic Towers, rozbudowę Euroterminala Sławków i kontrakty H. Cegielski – FPS. Absolwent politologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach i studiów MBA walidowanych przez Rotterdam School of Management Erasmus University. Laureat licznych nagród i wyróżnień, w tym tytułu Menedżera Roku w plebiscycie „Człowiek Roku - Przyjaciel Kolei” oraz jako jeden z najlepszych menedżerów na czas kryzysu w zestawieniu Top 20 Bloomberg Businessweek Polska.



2000-20**25** LAT
POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



Pomorski Thinkletter

2025 nr 4 (23)

NOWA KONKURENCYJNOŚĆ I NOWE POZYCJONOWANIE POLSKI W EUROPIE I ŚWIECIE

RZECZYWISTOŚĆ „UZBROJONEJ GLOBALIZACJI”

– JAK KONKUROWAĆ W DOBIE POWER POLITICS?

ROZWÓJ TECHNOLOGICZNO-INNOWACYJNY

– DROGA DO NOWEJ KONKURENCYJNOŚCI?

W KIERUNKU NOWEGO MODELU ROZWOJU

– JAK PRZEJŚĆ OD IMITACJI DO KREACJI?

WIELKI WYŚCIG O SUROWCE

– CZY MAMY SZANSE?

OPTIMALIZACJA WZROSTU

– PRZEZ LOCAL CONTENT DO UMIEDZYNARODOWIENIA?



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

