

Kierunki działania instytucji rozwoju.

Czechy, Korea Płd., Rumunia, Turcja i Węgry.

Czerwiec 2026 r.

Podsumowanie



Czechy

- Centralizują koordynację instytucji rozwojowych w Ministerstwie Finansów.
- Przyjęty w 2024 plan rozwoju za cel stawia:
 - wprowadzenie Czech do TOP 10 krajów UE pod względem PKB/capita wg. parytetu siły nabywczej do 2040.

Korea

- Realne koordynowanie i rozliczanie polityki rozwojowej przez centrum polityczne.
- Wzmożony rozwój AI: celem wejście Korei do globalnej „AI G3” obok USA i Chin.

Rumunia

- Od 2023 odnawia/tworzy system instytucji rozwojowych.
- Rozwój rynku finansowego istotnym celem rozwojowym:
 - od 2025 dobrowolne fundusze emerytalne mogą lokować do 10% aktywów w Private Equity/Venture Capital.

Turcja

- Przemysł zbrojeniowy priorytetowym obszarem rozwoju.
- Türkiye Wealth Fund funduszem rozwoju, który konsoliduje udziały państwa w spółkach. Aktywa TWF stanowią około 27% tureckiego PKB.

Węgry

- Ponad przeciętna liczba instytucji rozwojowych z dublującymi się funkcjami.
- Strategia Konkurencyjności 2024–2030 za cel stawia osiągnięcie:
 - stopy zatrudnienia na poziomie 85%,
 - stopy inwestycji na poziomie 30%.



Turcja	• Uzależnieniu instytucji rozwoju od decyzji politycznych, co prowadzi do wspierania firm powiązanych z rządem zamiast realnej modernizacji gospodarki.
Czechy	• Biurokracja w NRB odnośnie inwestowania w sektorze OZE. • Likwidacja funduszu NRF ze względu na brak realizacji przewidzianych inwestycji. ČEB poniosła straty ze względu na błędy w ocenie ryzyka. • W CzechInvest istnieje zbyt dużo strategii przez co panuje chaos w ich wdrażaniu. • W EGAP panuje zbyt duża biurokracja. EGAP faworyzuje tradycyjny przemysł kosztem innowacji oraz ryzykownie angażuje środki publiczne w ubezpieczenia eksportu na Ukrainę.
Węgry	• Upolitycznienie kredytów MFB, brak przejrzystości w HIPA. • Podejrzenie korupcji, zawyżania kosztów i faworyzowanie podmiotów lojalnych politycznie, co skutkuje blokadą środków z KPO i Funduszu Spójności ze względu na mechanizm warunkowości.



Korea	• Niska efektywność działań, problemy z zarządzaniem ryzykiem oraz deficyty nadzoru i przejrzystości, w tym korupcji, nieprawidłowościach w zamówieniach i politycznych naciskach na decyzje kredytowe.
Rumunia	• W przypadku nowo powołanego banku rozwoju Rumunii (2023) krytyka dotyczy wolnego tempa i małej skuteczności w osiągnięciu zdolności operacyjnej. • W przypadku Exim Banca Românească zastrzeżenia budzi łącznie w jednej instytucji zadań państwowych (wsparcie eksportu, gwarancje skarbowe) oraz banku komercyjnego. • Dodatkowo Exim Banca Românească krytykowany jest za udzielenie finansowania niektórym nierentownym firmom, pod wpływem nacisków rządu.

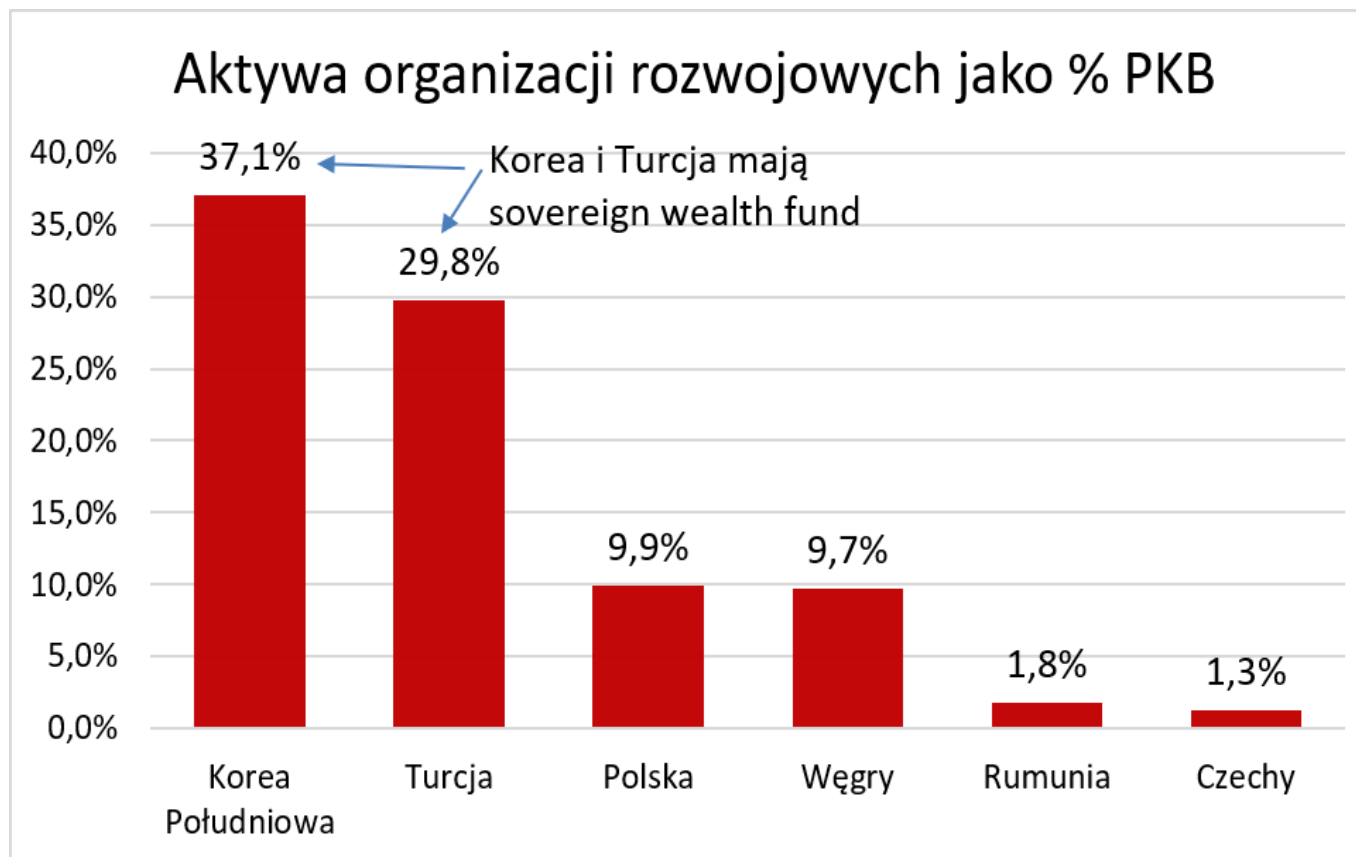


Polska na tle innych państw

Systemy organizacji rozwojowych różnią się pod względem dostępnych środków



Państwo	Aktywa
Korea Południowa	641.052 mln EUR
Turcja	368.635 mln EUR
Polska	84.333 mln EUR
Węgry	19.888 mln EUR
Rumunia	6.406 mln EUR
Czechy	4.474 mln EUR

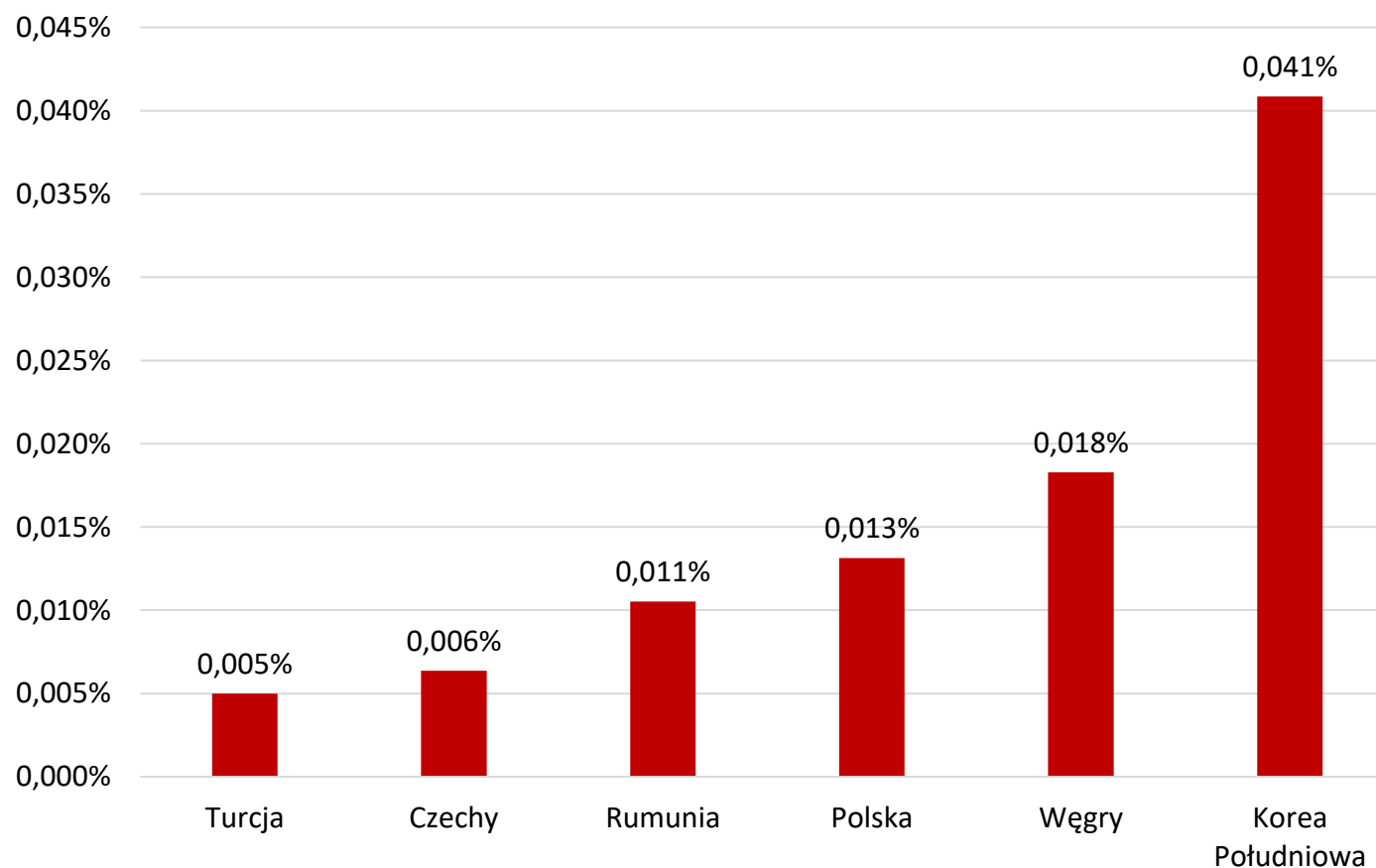


Systemy organizacji rozwojowych różnią się pod względem dostępnych środków

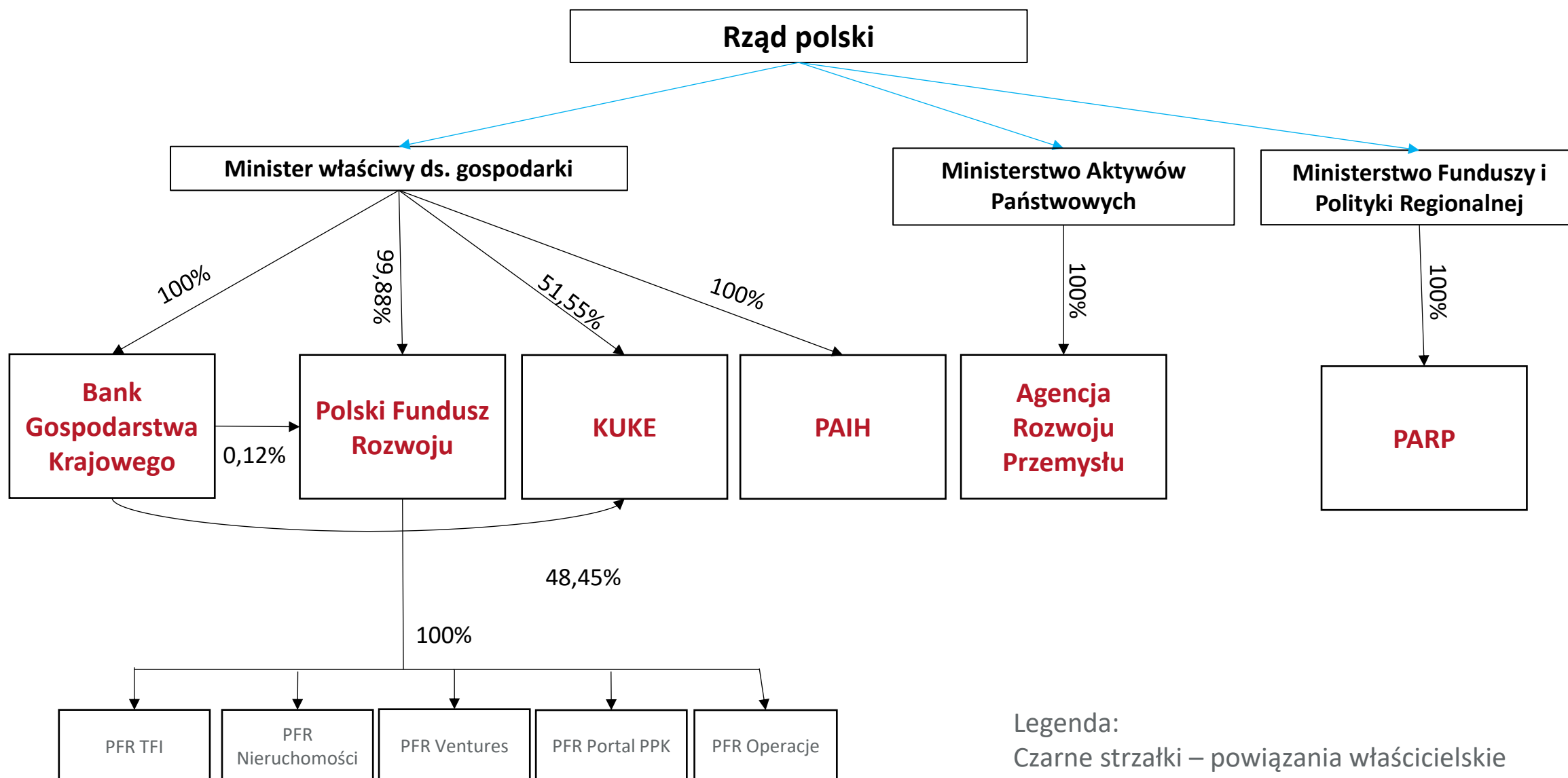


Państwo	Zatrudnienie
Korea Południowa	21 115
Turcja	4 285
Polska	4 792
Węgry	1 748
Rumunia	1 983
Czechy	695

Zatrudnienie w organizacjach rozwojowych
jako % ludności



W Polsce większość instytucji rozwoju odpowiada przed Ministrem Finansów i Gospodarki



Legenda:
Czarne strzałki – powiązania właścicielskie

Systemy organizacji rozwojowych różnych państw używają podobnych narzędzi

W Polsce na tle tych 5 państw niskie dublowanie działań organizacji rozwoju



Liczba organizacji wykonujących funkcje rozwojowe								
Według państwa i funkcji rozwojowej								
	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
Polska	1	1	1	1	2	3	3	*
Czechy	3	1	2	1	3	2	2	
Korea Południowa	1	1	1	2	4	2	2	1
Rumunia	2	1	2	1	1	1	1	
Turcja	3	2	2	1	1	1	2	1
Węgry	4	3	3	1	2	2	3	

* - Fundusz Rezerwy Demograficznej to państwowy fundusz celowy, którego zadaniem jest gromadzenie i zarządzanie rezerwami finansowymi na wsparcie systemu emerytalnego w okresach niekorzystnych zmian demograficznych. Jego środki mają stabilizować Fundusz Ubezpieczeń Społecznych m.in. w czasie, gdy liczba emerytów rośnie szybciej niż liczba osób pracujących.

Polskie instytucje rozwoju relatywnie wyspecjalizowane



...działa razem w 12 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).

6 instytucji rozwojowych...

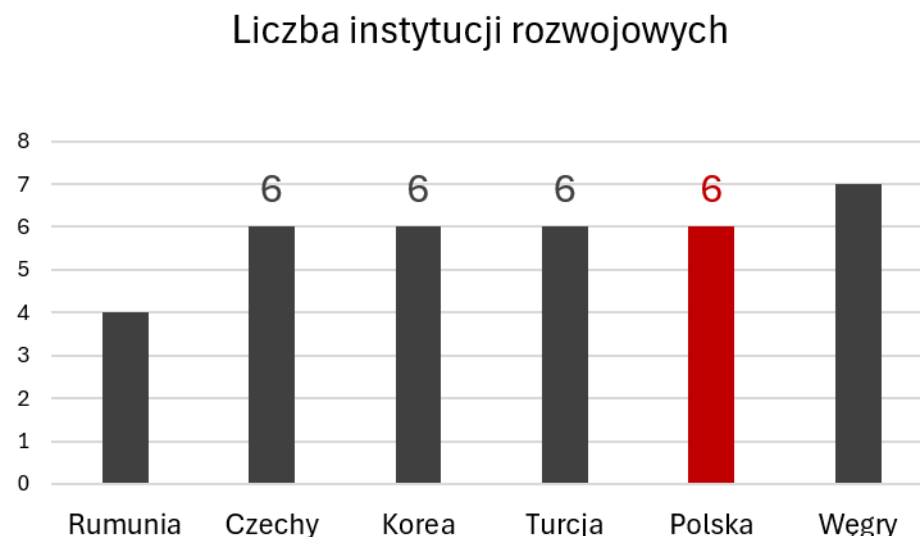
	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	Polski Fundusz Rozwoju; 2016	1	1			2	3	3	
	Bank Gospodarstwa Krajowego; 1924			1			3	3	
	KUKE; 1991				1				
	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; 2001						3		
	Polska Agencja Inwestycji i Handlu; 2002					2			
	Agencja Rozwoju Przemysłu; 1991							3	

Polskie instytucje rozwoju tworzą system wzajemnie uzupełniających się podmiotów. Zakresy ich działalności częściowo się przenikają, dlatego diagram pokazuje główne funkcje, a nie pełny katalog zadań ani wyłączność kompetencyjną poszczególnych instytucji. PFR odpowiada m.in. za inwestycje kapitałowe i rozwój rynku VC/PE, BGK pełni funkcję banku rozwoju, KUKE zabezpiecza eksport, PAIH wspiera eksport i napływ inwestycji, PARP rozwój przedsiębiorczości, a ARP — przemysłu i restrukturyzację firm.

Niskie dublowanie działań organizacji rozwoju w Polsce

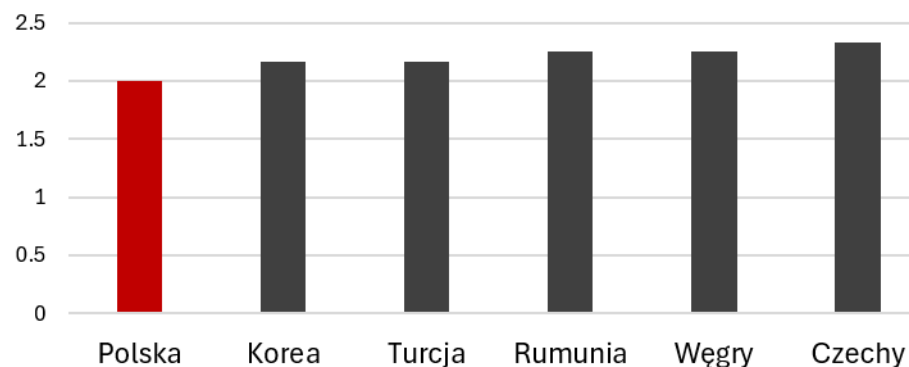


Liczba instytucji rozwojowych w Polsce jest przeciętna + poziom dublowania działań niski =



Liczba kategorii działania w których działają organizacje rozwojowe podzielona przez liczbę instytucji rozwojowych

= wysoka specjalizacja polskich instytucji rozwojowych.





Czechy

Podsumowanie: zwiększenie roli ministra finansów w koordynacji instytucji rozwoju



- Rząd w 2024 przyjął plan rozwoju. Celem planu jest wyrwać gospodarkę z wieloletniej stagnacji oraz „pułapki średniego dochodu”. **KPI: wprowadzenie Czech do 2040 do TOP 10 krajów UE pod względem PKB/capita wg. parytetu siły nabywczej.**
- W odpowiedzi na rozproszenie i biurokrację, Czechy centralizują koordynację instytucji rozwojowych w Ministerstwie Finansów:
 - **bankowe i ubezpieczeniowe instytucje rozwoju trafiają pod kontrolę Ministerstwa Finansów,**
 - **trwa łączenie Narodowego Banku Rozwoju (NRB) z Czeskim Bankiem Eksportowym (ČEB),**
 - **Narodowy Bank Rozwoju, uzyskał możliwość emitowania obligacji, które mogą być objęte gwarancją państwa.**
- Transformacja energetyczna oraz technologiczna istotnym elementem strategii:
 - **inwestycje w infrastrukturę sieciową,** w tym nowych interkonektorów gazowych.
 - **NAIS 2030: Krajowa Strategia Sztucznej Inteligencji**
 - **bezpieczeństwo dostaw kluczowych surowców:** dywersyfikacja dostaw gazu przez wynajęte terminale LNG, zabezpieczenie surowców krytycznych (np. litu w Cínovec) i recykling materiałów.
 - **dominacja atomu:** Modernizacja istniejących i budowa nowych bloków oraz rozwój małych reaktorów (SMR) we współpracy z Rolls-Royce.

Centralizacja
koordynacji

Więcej na
stronie 14

Bezpieczna
energetyka

Więcej na
stronie 16

Ministerstwo Finansów będzie kontrolować instytucje rozwoju działające w sektorze bankowo-ubezpieczeniowym



Jeden lider: trwa łączenie Czeskiego Banku Eksportowego (ČEB) z Narodowym Bankiem Rozwoju (NRB).

1. Integracja pozwoli na **lepszé zarządzanie kapitałem** – NRB zyskuje dodatkową zdolności kredytowe dzięki aktywom banku eksportowego.
2. EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost) pozostaje odrębnym podmiotem, ale **reforma zakłada ścisłą koordynację działań między połączonym NRB/ČEB a EGAP:**
 - EGAP skupia się na ubezpieczaniu ryzyk politycznych i komercyjnych (instrumenty gwarancyjne).
 - NRB/ČEB zapewniają finansowanie (pożyczki, kredyty).

Narodowy Bank Rozwoju skupi pod sobą bankowo-ubezpieczeniowe instytucje rozwojowe.

Oczekiwane korzyści:

1. **Wyeliminowanie problemów z wdrażaniem strategii:** ČEB, EGAP i NRB podlegały pod trzy różne ministerstwa (Finansów, Przemysłu i Handlu, Spraw Zagranicznych), co prowadziło do konfliktów interesów i niespójnych priorytetów.
2. **Eksporter nie będzie musiał oddzielnie negocjować z ubezpieczycielem i bankiem.** Przedsiębiorcy skarżyli się na **konieczność wypełniania dublujących się dokumentów** i długi czas oczekiwania na decyzje w różnych instytucjach.

Narodowy Bank Rozwoju, uzyskał możliwość emitowania obligacji

Obligacje odpowiedzią na spodziewany spadek dotacji z Unii Europejskiej



Narodowy Bank Rozwoju, uzyskał możliwość emitowania obligacji, które w przypadku:

- uprzedniej zgody Ministerstwa Finansów i
 - terminie zapadalności powyżej 1 roku
- mogą być **objęte gwarancją państwową**.

Emitowanie obligacji ułatwi bankowi dostęp do kapitału **w celu finansowania inwestycji rozwojowych**, w szczególności inwestycji w infrastrukturę drogową oraz modernizacji czeskich kolei.

Mechanizm ten ma być odpowiedzią na spodziewany spadek dotacji z Unii Europejskiej.

Ramy prawne do wyemitowania obligacji już są wdrożone i prawnie obowiązujące, natomiast ze względu na to, iż jest to rozwiązanie nowe jeszcze nie doszło do pierwszej emisji.

Obligacje z zabezpieczeniem Skarbu państw mają stanowić **instrument, w który mogą inwestować czeskie fundusze emerytalne**.

Podczas procedowania ustawy w Parlamencie Czech ówczesny Minister Finansów Zbynek Stanjura powiedział:

- „**fundusze emerytalne, z których stowarzyszeniem prowadzę rozmowy, również są zainteresowane tymi obligacjami, w które mogłyby zainwestować dziesiątki miliardów, a nie chcą ich inwestować w obligacje rządowe, bo tych mają już sporo.**”

Andrea Ferjenčíková (menedżerka NRB) w wywiadzie podkreśla, że obligacje wyemitowane przez NRB umożliwią na wygenerowanie dźwigni finansowej, szacowanej na trzykrotność kapitału.



Pozyskanie energii i surowców z bezpiecznych kierunków oraz recykling.

- Rezygnacja z dostaw gazu z kierunku wschodniego na rzecz terminali LNG (np. w Holandii).
- Budowa nowych interkonektorów gazowych oraz zabezpieczenie rezerwy surowców niezbędnych dla nowoczesnej gospodarki (tworzenie rezerw materiałowych, dywersyfikacja łańcuchów dostaw, recykling, współpraca międzynarodowa z krajami trzecimi posiadającymi odpowiednie złoża).
- Czechy planują eksploatować położone w kraju złoża litu w Cinovec. Za datę możliwego uruchomienia kopalni wskazuje się aktualnie rok 2030.

Dominacja atomu w energetyce – modernizacja starych i budowa nowych reaktorów.

Operator ČEZ realizuje programy modernizacyjne, które mają pozwolić na bezpieczną pracę jednostek w Dukovanach przez co najmniej 60 lat i budowę nowych bloków energetycznych.

„Park SMR” przy elektrowni Temelín.

- We wrześniu 2024 roku ČEZ ogłosił strategiczne partnerstwo z brytyjskim Rolls-Royce SMR.
- Celem partnerstwa jest budowa małych reaktorów.
- SMR będą uzupełnieniem dla dużych reaktorów i wsparciem dla ciepłownictwa.



RICAIP:

- ośrodek badawczy działający w szeregu lokalizacjach na terenie Niemiec i Czech,
- celem jest rozwinięcie wyników badań w działające przemysłowe zastosowania
- koncentrujący się na badaniach i rozwoju w dziedzinie robotyki i zastosowań sztucznej inteligencji w produkcji rozproszonej,
- finansowany częściowo z unijnego programu Horizon 2020.

Ma zwiększyć udział „local content” w produkcji jak również zwiększyć odporność na wstrząsy związane z przerwaniem łańcuchów dostaw.

Produkcja rozproszona tj. model produkcji oparty o sieć lokalnych zdecentralizowanych mniejszych fabryk wyposażonych w wysokiej klasy drukarki 3D lub obrabiarki CNC, które produkowałyby lokalnie to samo na podstawie przesłanego pliku komputerowego.

Platforma testowa w Brnie

1. Elastyczne systemy produkcyjne
2. Współpraca człowiek-maszyna i człowiek-robot
3. Maszyny i systemy mechatroniczne
4. Zaawansowane siłowniki
5. Sieci czujników i IoT
6. Edge computing, HPC, aplikacje AI w przemyśle

Platforma testowa w Pradze

1. AI dla autonomicznej robotyki i kontroli jakości produkcji
2. Maszyny produkcyjne i procesy produkcyjne
3. Digital Twin i Digital Shadow
4. Inteligentna fabryka i rozproszona produkcja
5. Zaawansowane systemy energetyczne

Platforma testowa w Saarbrücken

1. Przemysł 4.0 i digitalizacja
2. Zastosowania robotyki
3. Sztuczna inteligencja
4. Współpraca zdalna

Infrastruktura do testowania innowacyjnych technologii

RICAIP

- oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do infrastruktury, której same nie byłyby w stanie sfinansować.
- firmy mogą przetestować swój pomysł na automatyzację i sprawdzić, czy jest opłacalny.



– platformy testowe



– pozostałe ośrodki naukowo-badawcze

RICAIP

- jest efektem wdrożenia „Projektu RICAIP” z lat 2019 - 2026, który otrzymał finansowanie na poziomie 48,47 mln EUR.
- Projekt był finansowany poprzez fundusze unijne oraz z budżetu czeskiego Ministerstwa Edukacji, Młodzieży i Sportu.

Akceleracja technologii obronnych i podwójnego zastosowania



Defence Hub powołany w maju 2025 r.

Nie dysponuje kapitałem. Jest **pośrednikiem i prowadzi Czeski Akcelerator DIANA**.

- łączy firmy z kompetencjami w zakresie obronności, w tym z akceleratorem DIANA, Funduszem Innowacji NATO (NIF) i Europejskim Funduszem Obronnym (EDF).

Akcelerator CzechInvest

- pomaga firmom znaleźć odpowiednich partnerów
- określić możliwości finansowania ich technologii oraz
- oferuje wsparcie z programów CzechInvest.

CzechInvest wspiera startupy rozwijające technologie podwójnego zastosowania poprzez:

- znalezienie źródła finansowania,
- mentoring,
- networking,
- wprowadzenie do branży obronnej.

W poprzednich latach w programie NATO DIANA uczestniczyły startupy takie jak:

- **Dronetag** (wykrywanie i identyfikacja dronów) i
- **Atomiver** (grafen),
- **Stratosyst** (tzw. pseudosatelity latające w atmosferze, które służą do obserwacji Ziemi, komunikacji, nawigacji i testowania technologii).

Współzałożyciel i prezes Atomiver, Andrew Hladký wpływ programu na rozwój firmy opisał:

- „Nawiązaliśmy 20 partnerstw przemysłowych z kluczowymi dostawcami i użytkownikami finalnymi. Program nie tylko otworzył nam drzwi, ale także położył podwaliny pod przyszłą współpracę. To była naprawdę przełomowa okazja.”

Celem strategii gospodarczej Czech jest wyrwanie kraju z wieloletniej stagnacji.



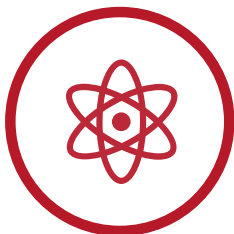
TOP 10 Unii Europejskiej w PKB/głowę

Głównym KPI jest wprowadzenie Czech do **pierwszej dziesiątki krajów UE** pod względem **PKB per capita** wg parytetu siły nabywczej do 2040 roku.



Fundamenty zmiany (4 Główne Obszary)

- Rozwój kapitału ludzkiego,
- Infrastruktura strategiczna,
- Industrializacja z wysoką wartością dodaną,
- Finansowanie inwestycji.



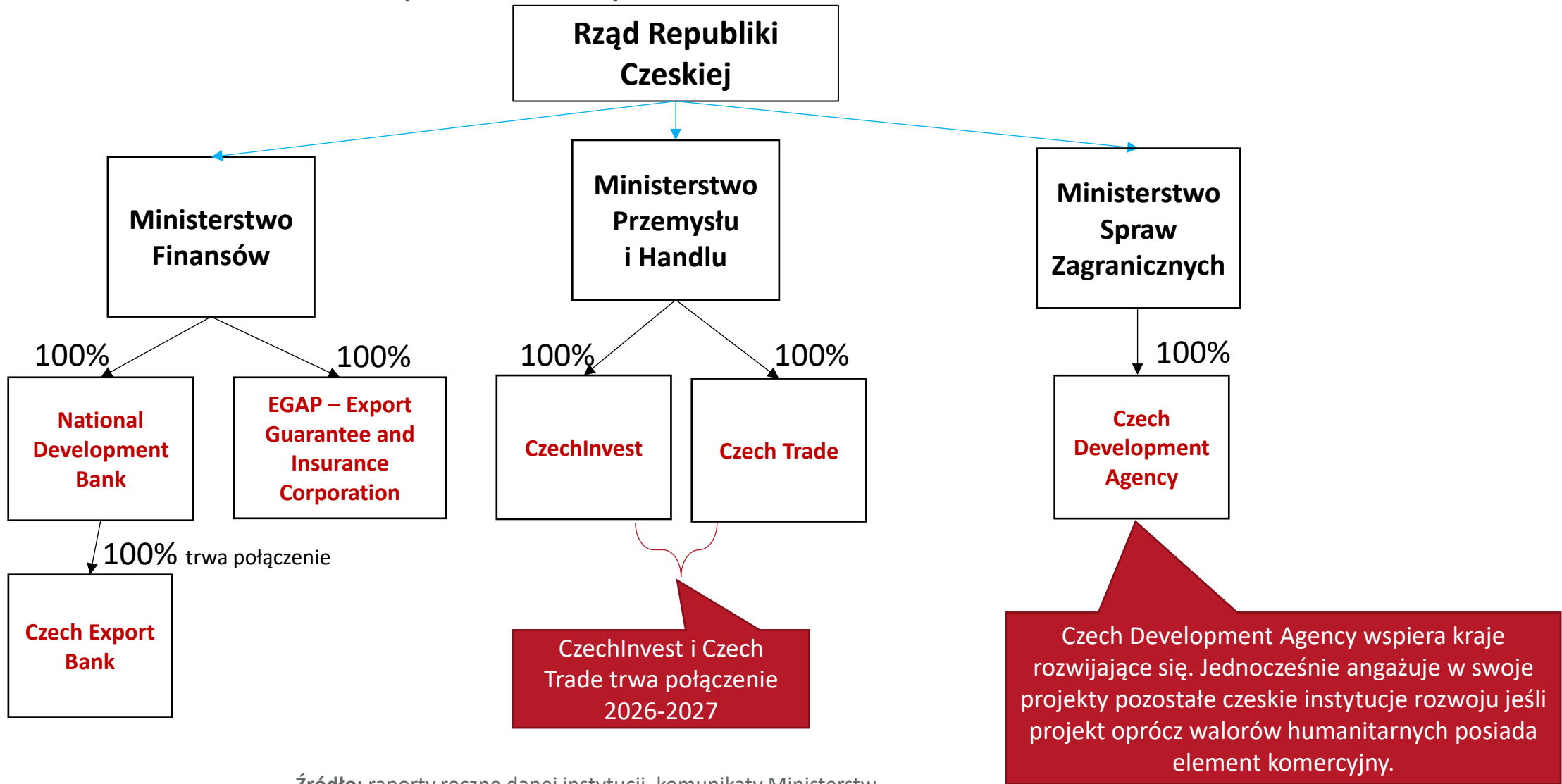
Energetyka: Jądrowy kręgosłup

- Odejście od węgla do 2033 roku.
- Dominacja atomu,
- OZE.



- **Instytucje rozwoju podlegają trzem ministerstwom.** Czechy obecnie bardziej centralizują koordynację instytucji rozwojowych w Ministerstwie Finansów. Integracja w szczególności dotyczy państwowej bankowości i ubezpieczeń.
- CzechInvest i Czech Trade są odpowiednikami polskiego PAiH – w lutym 2026 ruszył proces integracji tych instytucji w jeden podmiot. Integracja ma zakończyć się w 2027 r. Obydwie instytucje podlegają pod Ministerstwo Przemysłu i Handlu. CzechInvest jest wyspecjalizowane w przyciąganiu inwestycji bezpośrednich do Czech i rozwoju czeskich firm technologicznych w tym start-upów, a Czech Trade w promocji czeskiego handlu oraz czeskich inwestycji za granicą .
- Czech Development Agency podlega Ministerstwu Spraw Zagranicznych. Nakierowana na pomoc rozwojową agencja, dzięki której czeskie firmy mają ułatwione ekspansję/współpracę w krajach trzecich. Aktywna dyplomacja surowcowa w Afryce poprawia bezpieczeństwo surowcowe.

Wdrażane podporządkowanie Ministerstwu Finansów instytucji rozwoju działających w sektorze bankowo-ubezpieczeniowym



Źródło: raporty roczne danej instytucji, komunikaty Ministerstw

Matryca kierunków/działań strategicznych



...działa razem w 14 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).

6 instytucji rozwojowych...

	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	National Development Bank; 1992	1	1	1			1	1	pewne cechy zbieżne z SWF *
	Czech Export Bank; 1995	2		2		1			
	EGAP – Export Guarantee and Insurance Corporation; 1992				1				
	Czech Development Agency; 2008					Pośrednio**			
	Czech Trade; 1997					2			
	CzechInvest; 1992	3				3	2	2	

*Realizuje strategiczne cele Państwa o długim horyzoncie czasowym.

** Funkcjonuje jako instytucja humanitarna, jednocześnie jest czeskim narzędziem „soft power” w krajach uznanych za istotne.

Czechy

Podsumowanie

Istotne wnioski

Strategia gospodarcza

System instytucji rozwoju

Krytyka instytucji rozwoju



Aktywa i zatrudnienie czeskich organizacji rozwojowych

Czeskie instytucje rozwoju mają relatywnie do PKB 1/7 aktywów dostępnych polskim organizacjom rozwoju oraz relatywnie do ludności 1/2 pracowników dostępnych polskim organizacjom rozwoju.

Instytucja	Aktywa	Aktywa jako % PKB	Zatrudnienie
National Development Bank NDB	1.437,6 mln EUR	0,4%	262
Czech Export Bank (w trakcie łączenia z NDB)	1.288,0 mln EUR	0,4%	115
EGAP – Export Guarantee and Insurance Corporation	937,2 mln EUR	0,3%	107
CzechInvest	774,9 mln EUR	0,2%	144
Czech Development Agency	19,9 mln EUR	0,006%	67
Czech Trade	17,3 mln EUR	0,005%	bd.
Suma	4.474,9 mln EUR	1,311%	695



Krytyka czeskich instytucji rozwoju 1/2

Národní rozvojová banka (NRB)

Powolne wdrażanie programów OZE.

- **nadmierna biurokracja** i powolne tempo procesowania wniosków w ramach programów wsparcia fotowoltaiki.
- **stopień zatwierdzania wniosków o pożyczki na odnawialne źródła energii był rażąco niski w stosunku do zgłoszonego zapotrzebowania**, co wstrzymywało proces transformacji energetycznej małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: ekonomickydenik.cz – Selhání NRB u fotovoltaiiky

Národní rozvojový fond (NRF)

Brak realizacji celów statutowych.

- Fundusz, który miał być kluczowym instrumentem finansowania infrastruktury (zasilany kapitałem banków komercyjnych), został oceniony jako projekt nieefektywny.
- w 2024 roku podjęto decyzję o wygaszeniu jego działalności i zwrocie licencji bankowej do Narodowego Banku Czeskiego (ČNB).
- przez cały okres istnienia fundusz **nie sfinansował ani jednego znaczącego projektu inwestycyjnego**.

Źródło: ceskatelevize.cz – Konec Národního rozvojového fondu

Česká exportní banka (ČEB)

Nieprawidłowości w nadzorze nad kredytami.

- Najwyższy Urząd Kontroli (NKÚ) w swoich raportach wielokrotnie wskazywał na **systemowe błędy w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w ČEB**.
- **udzielanie wysokokwotowych pożyczek** (często idących w miliardy koron) na rynki o wysokim stopniu ryzyka **bez wystarczających zabezpieczeń**.
- konieczność **pokrywania strat z budżetu państwa oraz koncentracją wsparcia u niewielkiej grupy podmiotów**.

Źródło: nku.cz – Kontrolní závěr: Česká exportní banka

CzechInvest i system wsparcia inwestycji

Rozproszenie strategiczne.

- Najwyższy Urząd Kontroli (NKÚ) krytykuje czeski system wsparcia inwestycji za brak spójności. Wskazuje się na **istnienie ponad 300 różnych strategii rozwojowych**, co sprawia, że działania agencji takich jak CzechInvest są rozproszone. Taka struktura utrudnia realną ocenę wpływu tych instytucji na wzrost innowacyjności i PKB Czech.

Źródło: nku.cz – EU Report 2025 (Analýza hospodaření)

Krytyka czeskich instytucji rozwoju 2/2

EGAP

1) Marnotrawstwa i "puste miliardy" (Raporty NKÚ)

- Najwyższy Urząd Kontroli (NKÚ) wielokrotnie podważał efektywność zarządzania kapitałem w EGAP. Instytucja otrzymywała miliardowe dotacje z budżetu państwa (np. w latach 2012–2013), mimo posiadania znacznych rezerw własnych, co uznano za nieuzasadnione obciążenie podatników.
- Współpraca z Czeskim Bankiem Eksportowym (ČEB) skutkowałą **stratami rządu kilkudziesięciu miliardów koron na rynkach wysokiego ryzyka** (Rosja, Turcja), co wynikało z ubezpieczania projektów o niewystarczającym zabezpieczeniu.

Źródło: nku.cz – Kontrolní závěr: Podpora exportu

2) Brak przejrzystości i oceny skutków projektów

- Organizacje monitorujące instytucje finansowe, takie jak CEE Bankwatch Network, wskazują na "lukę informacyjną" w działaniach EGAP. **Brak jasnego rozróżnienia w raportach rocznych między projektami komercyjnymi a tymi wspieranymi bezpośrednio z gwarancji państwa** (ryzyko polityczne).
- Braku debaty publicznej przy ubezpieczaniu kontrowersyjnych inwestycji (np. w sektorze energetyki węglowej) oraz **zasłanianiu się tajemnicą handlową w kwestiach wpływu środowiskowego**.

Źródło: bankwatch.org – EGAP and transparency issues

3) Dotacje do przemysłu ciężkiego zamiast innowacji

- System jest oceniany jako **promujący tradycyjne sektory przemysłu ciężkiego kosztem innowacyjnych technologii**, co zdaniem krytyków konserwuje przestarzałą strukturę czeskiego eksportu.

Źródło: nku.cz – Výroční zpráva NKÚ / Prohlášení prezidenta Kaly

4) Ryzyko portfela ukraińskiego i Funduszu Ukraina

- Wprowadzenie specjalnych programów ubezpieczeniowych dla eksportu na Ukrainę (Fundusz Ukraina) budzi obawy części ekonomistów. Choć jest to działanie strategiczne, krytycy wskazują na potencjalne ryzyko niewypłacalności.
- W przypadku czarnego scenariusza, **ciężar strat zostanie przeniesiony bezpośrednio na budżet państwa**, a nie na fundusze własne ubezpieczyciela, co stwarza **długoterminowe ryzyko fiskalne**.

Źródło: mpo.cz – Fond Ukrajina i hodnocení rizik

Nieudana próba stworzenie Sovereign Wealth Fund

Rząd poniósł porażkę w przymuszeniu banków do sfinansowania rozwoju



- **Powołany w 2019.**
- **Głównym celem było finansowanie** projektów infrastrukturalnych (transport, edukacja, cyfryzacja) przy udziale kapitału prywatnego z największych czeskich banków komercyjnych.
- Miał stanowić **alternatywę dla podatku sektorowego**, pozwalając bankom na inwestowanie w rozwój kraju.
- Każda korona zainwestowana przez NRF miała przyciągać dodatkowy kapitał prywatny, zwiększając łączny potencjał inwestycyjny do poziomu do pięciokrotności wkładu własnego. Mechanizm ten miał pozwalać na realizację kosztownych projektów bez nadmiernego zwiększania długu publicznego Państwa.
- Aby projekt mógł otrzymać wsparcie, musiał spełniać kryteria efektywności ekonomicznej oraz wykazywać pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy kraju.
- Fundusz miał nie udzielać dotacji, lecz działać jako inwestor kapitałowy lub pożyczkodawca na zasadach rynkowych, co miało zapewniać długoterminową stabilność zgromadzonych środków.
- **Brak realizacji celów statutowych.** Przedłużanie okresu otrzymania odpowiedniej licencji od Banku Centralnego oraz długi okres doprecyzowywania przepisów dotyczących funduszy inwestycyjnych.
- „**W 2024 roku podjęto decyzję o wygaszeniu działalności. Przez cały okres istnienia fundusz nie sfinansował ani jednego znaczącego projektu inwestycyjnego.**”



Korea Południowa

Podsumowanie: realne koordynowanie rozwoju + nacisk na AI (Korea w „AI G3”)



Realne koordynowanie

Więcej na stronie 30

- Ministerstwo Gospodarki i Finansów koordynuje działania instytucji rozwoju, m.in. **poprzez coroczne wytyczanie „Kierunków Polityki Gospodarczej”**. Kierunki są **krótkie, konkretne i zawierają mierzalne cele**, np.:
 - zwiększenie wydatków publicznych w skali roku o 8,1%,
 - wejście koreańskich producentów półprzewodników do grona dwóch największych światowych potęg.
- **Wysokie umocowanie instytucji rozwoju w systemie politycznym:**
 - Minister finansów i gospodarki, który nadzoruje instytucje rozwoju jest jednocześnie wicepremierem,
 - Minister finansów może odmówić ujęcia w budżecie projektów/działań, które nie są wymienione w „Economy Roadmap” lub w „Economic Policy Directions”,
 - Prezesi organizacji rozwojowych mianowani są przez ministrów, a zatwierdzani przez prezydenta.
- **Celem tegorocznej polityki gospodarczej jest:**
 - wejściu do pierwszej trójki światowych potęg w dziedzinie sztucznej inteligencji,
 - przyspieszenie zielonej transformacji oraz
 - redukcja nierówności oraz wzrost gospodarczy oparty na innowacjach.

AI

Więcej na stronie 33

Realne koordynowanie rozwoju przez Ministerstwo Gospodarki i Finansów

Coroczne wytyczanie kierunków polityki gospodarczej w ramach planu średnioterminowego

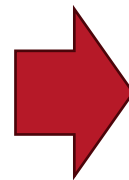


Ministerstwo Gospodarki i Finansów ogłasza:

Co kilka lat **Dynamic Economy Roadmap** – średnioterminowy plan rozwoju

Co roku **Economic Policy Directions**, które wdrażają cele Roadmap.

Dynamic Economy Roadmap średnio- i długoterminowy plan reform strukturalnych, ukierunkowana na trwałą poprawę konkurencyjności gospodarki.



Economic Policy Directions coroczne wytyczne polityki gospodarczej. Określają priorytety rządu na nadchodzący rok. Koncentrują się na bieżącej sytuacji makroekonomicznej i krótkoterminowych działaniach. Wytyczne ogłaszane są raz w roku, uzupełniane przez tzw. mid-year update w połowie roku.

Oba dokumenty są krótkie, konkretne, zawierają mierzalne cele.

Realne koordynowanie rozwoju przez Ministerstwo Gospodarki i Finansów

W ramach planu średnioterminowego coroczne wytyczanie kierunków polityki gospodarczej



Realne
koordyno-
wanie

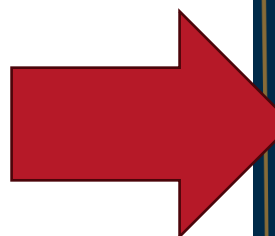


DYNAMIC ECONOMY ROADMAP

Dynamic Economy Roadmap
zawiera 10 zadań

Dynamic Economy Roadmap

- Task 1 Building a High-Productivity Economic System
- Task 2 Boosting the Optimization of Production Factors
- Task 3 Expanding Global Networks
- Task 4 Creating Equal Opportunities
- Task 5 Ensuring Fair Rewards
- Task 6 Promoting Win-Win Growth Environment
- Task 7 Increasing Household Income and Assets
- Task 8 Reducing Essential Living Expenses
- Task 9 Innovating the Education System
- Task 10 Bolstering Protection and Support for the Vulnerable



2024 ECONOMIC POLICY DIRECTIONS

Economic Policy Directions rozpisane na punkty i konkretne działania, np.:

Shore up the innovation ecosystem

1 Drive private sector innovation by introducing bold deregulation measures.

- Improve the three major land use regulations - development restriction area, agricultural land, and mountainous areas.
- Review and improve 'killer regulations' in ten sectors including certification, procurement, environmental emissions, etc., led by the task force for killer regulation reform.



2 Accelerate the fostering of key advanced industries.

- Promptly create the advanced industry clusters and provide tailored support for each stage of the creation.
- Intensively foster the High5+ —semiconductor, secondary battery, biotech, future mobility, hydrogen — along with the provision of policy finance totaling over 150 trillion won for the next three years.

Address the economic crisis and climate change

1 Accelerate the reform of foreigner policies to meet global

the increase in the inflow of foreign labor by approximately
that of the previous year (172,000 in 2023 →

180,000 in 2024) for foreign students by extending the job-
seeker visa period after graduation (a maximum of 2 years →
3 years).

- Develop measures to introduce special provisions on long-service foreign workers (non-professional workers on the E-9 visas) in the first half of 2024, and to encourage the long-term employment of skilled workers (E-7-4 visas), aiming to ensure stable living conditions for foreign workers.



Realne koordynowanie rozwoju przez Ministerstwo Gospodarki i Finansów

Wysokie umocowanie planowania rozwoju i organizacji rozwoju w systemie politycznym



Realne
koordyno-
wanie



Wysoka ranga polityczna ministra odpowiedzialnego za rozwój.

Artykuł 19 ustawy o organizacji rządu stanowi, że minister finansów i gospodarki (który nadzoruje organizację rozwoju) jest jednocześnie wicepremierem.

Prezesi organizacji rozwojowych mianowani są przez ministrów/szefa KNF, a zatwierdzani przez prezydenta.

Organizacja	Nominuje	Zatwierdza
Industrial Bank of Korea	Prezes Komisji Nadzoru Finansowego	Prezydent
Korea Development Bank	Prezes Komisji Nadzoru Finansowego	Prezydent
Korea Eximbank	Minister Gospodarki i Finansów	Prezydent
Korea Investment Corporation	Minister Gospodarki i Finansów	Prezydent
Korea Trade Insurance Corp	Minister Handlu, Przemysłu i Energii	Prezydent
Korea Trade-Investment Agency	Minister Handlu, Przemysłu i Energii	Prezydent

„Economy Roadmap” i „Economic Policy Directions” istotne w procesie budżetowania i rozliczania finansów publicznych.

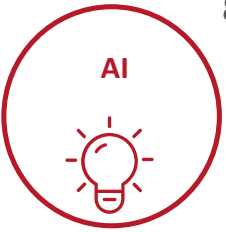
Minister finansów może **odmówić ujęcia w budżecie** projektów/działań, które nie są wymienione w „Economy Roadmap” lub w „Economic Policy Directions”

W parlamencie **posłowie** mogą uznać projekty/działania nie ujęte w „Economy Roadmap” lub w „Economic Policy Directions” za politycznie motywowane rozdawnictwo i **odmówić ich finansowania.**

Korea używa Performance-Based Budgeting. Każdy projekt ujęty w „Economic Policy Directions” ma własny "Performance Tracking ID" połączony z „performance indicators”. **Wydanie pieniędzy publicznych na projekty bez "Performance Tracking ID" może narazić urzędnika na odpowiedzialność prawną.**³²



Korea traktuje AI jako narzędzie wzrostu innowacji i konkurencyjności gospodarki (a nie jako niebezpieczeństwo do okiełznania jak w UE)



Korea w styczniu 2026 r. wprowadziła kompleksową ustawę regulującą sztuczną inteligencję. Celem ustawy jest pobudzenie innowacji, budowa zaufania społecznego oraz wejście Korei do globalnej „AI G3” obok USA i Chin.

Choć UE przyjęła AI Act wcześniej to jego kluczowe przepisy wejdą w życie dopiero w 2027 r. Dłuższe tempo wprowadzania regulacji to nie jedyna różnica pomiędzy koreańskim a unijnym podejściem do AI:

Narodowy Komitet ds. AI, pod przewodnictwem prezydenta Korei, skupia:

- ministrów (m.in. gospodarki, przemysłu i nauki),
- przedstawicieli biznesu (np. Samsung) oraz
- ekspertów.

Na mocy AI Act Komitet odpowiada za:

- politykę AI (tworzenie, zmiany, wdrażanie),
- usprawnienia regulacyjne,
- współpracę międzynarodową,
- nadzór nad high-impact AI oraz
- wydawanie zaleceń i żądanie działań naprawczych od instytucji publicznych.

Korea Południowa	Unia Europejska
Model proinnowacyjny - prawo ma równocześnie: • Promować rozwój AI; • Budować zaufanie społeczne (m.in. poprzez certyfikację <i>wiarygodnej AI</i>).	Model ostrożnościowy: ochrona prawna jest ważniejsza niż tempo innowacji.
Brak obowiązku uprzednich zezwoleń na wdrażanie AI – regulacja działa głównie ex post.	Silna regulacja ex ante – zanim system wysokiego ryzyka trafi na rynek, musi spełnić określone wymogi.
Istotne wsparcie państwa , np. poprzez: • Narodowy Komitet ds. AI - najwyższy organ doradczy, który koordynuje politykę AI między resortami; • Wsparcie finansowe - w formie ulg podatkowych, subwencji czy <i>voucherów</i> dla MŚP na zakup usług AI; • Klastry AI – wyznaczenie regionów kraju, gdzie firmy z branży AI korzystają z niższych kosztów energii, czynszu.	Mniej instrumentów wsparcia bezpośredniego, więcej mechanizmów kontroli i odpowiedzialności prawnej.

Ministerstwo MŚP i Startup'ów ogłosiło inicjatywę, której celem jest rozwinięcie 100 startup'ów działających w obronności



Plan ministerstwa, ogłoszony w na początku 2026 r, zakłada rozwinięcie do 2030 r. 100 startupów działających na rynku obronnym oraz rozwój 30 firm do osiągnięcia przychodów przekraczających 100 miliardów KRW.

W celu realizacji strategii powołano **formalny mechanizm koordynacji**, obejmujący **6 instytucji** z obszaru wsparcia startupów, rozwoju technologii oraz badań nad obronnością.

Inicjatywa ministerstwa koncentruje się na **przełamaniu barier wejścia do sektora obronnego** (złożone procedury, ograniczony dostęp do danych) **poprzez otwarcie systemu zamówień i infrastruktury**:

- uruchomienie programów współpracy ze siłami zbrojnymi (np. Defense Startup Challenge), które mają połączyć startup'y z konkretnymi rodzajami sił zbrojnych,
- dopuszczenie modelu zakupów opartego na propozycjach technologicznych (tj. firmy nie muszą się wpisywać w konkretną specyfikację, tylko mogą zgłaszać swoje koncepcje technologiczne),
- udostępnienie danych wojskowych, wspierających rozwój narzędzi AI, poprzez wyznaczone centra „Defense AX Hubs”.

Inicjatywa zakłada także pełne wsparcie cyklu życia firm – od testów i R&D po produkcję i wejście na rynki globalne.

W najnowszej strategii zidentyfikowano cztery kierunki polityki gospodarczej



Proaktywne zarządzanie makroekonomiczne

- Zwiększenie inwestycji publicznych,
- Stabilizacja inflacji i kosztów życia,
- Zarządzanie ryzykami.



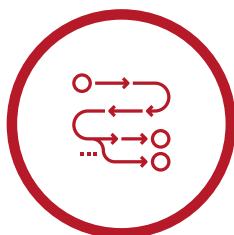
Zwiększenie potencjału wzrostu

- Rozwój krajowych sektorów strategicznych,
- Budowanie „ultra-innowacyjnej” gospodarki,
- Strategiczna globalna współpraca gospodarcza.



Zrównoważony wzrost i redukcja nierówności

- Wzrost inwestycji regionalnych,
- Wsparcie MŚP, programy wsparcia dla młodzieży i seniorów,
- Kultura koreańska jako motor wzrostu.



Wzmocnienie fundamentów „Wielkiego skoku gospodarczego”

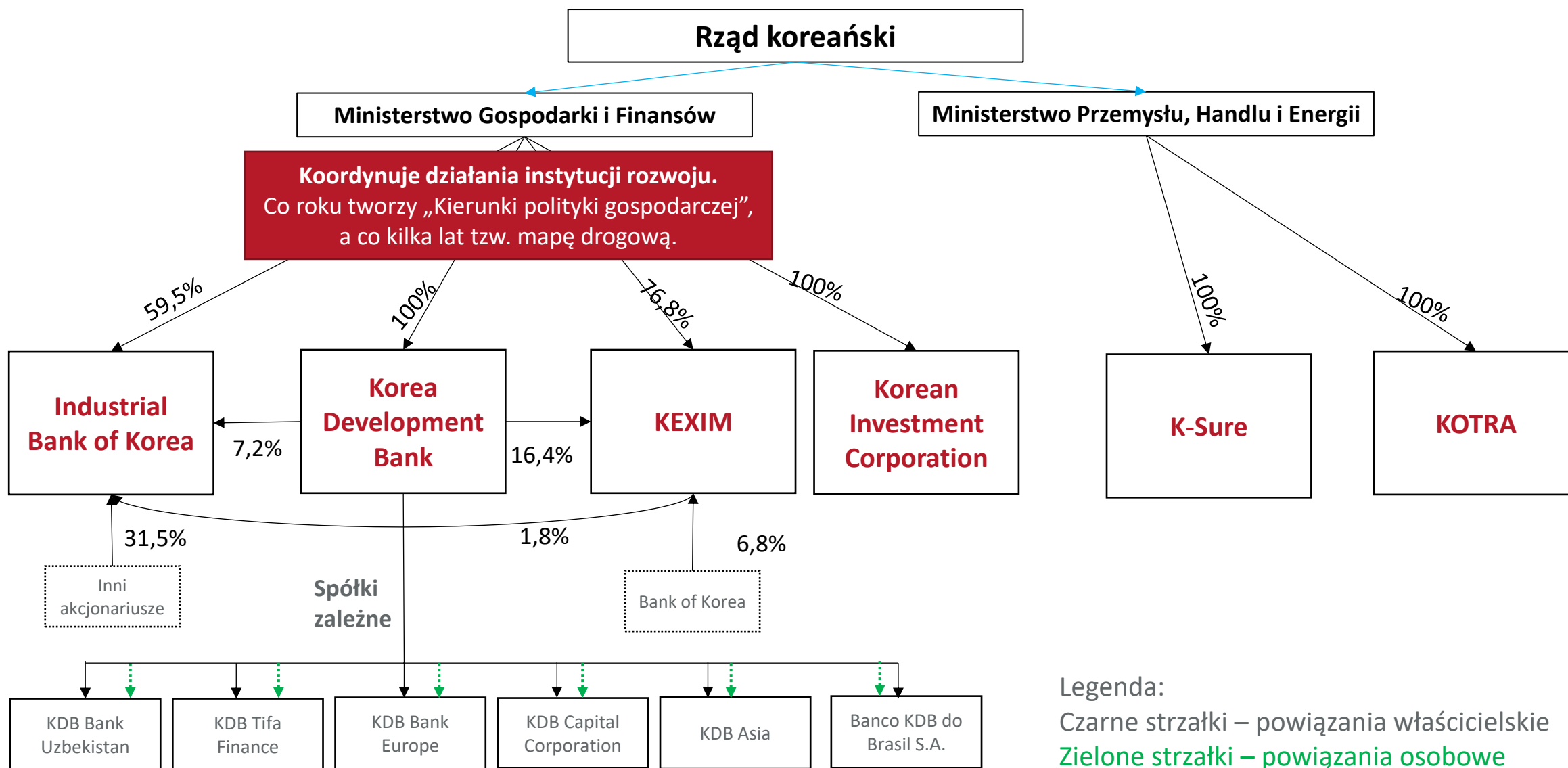
- Reformy regulacyjne, m.in. usprawnianie przepisów regulujących branże wysokich technologii oraz łagodzenie ograniczeń regulacyjnych dotyczących tych branż;
- Reformy fiskalne i podatkowe, m.in. poszerzenie bazy dochodowej dzięki lepszemu zarządzaniu zaległościami oraz uproszczeniu ulg i zwolnień;

Koreański system instytucji rozwoju w skrócie



- **Ministerstwo Gospodarki i Finansów zarządza czterema z sześciu zidentyfikowanych instytucji rozwoju.** Dwie pozostałe „należą” do Ministerstwa Przemysłu, Handlu i Energii.
- Koreańskie instytucje rozwoju w swoich działaniach są w dużym stopniu skoncentrowane na promowaniu eksportu – 4 instytucje zajmują się promocją eksportu i inwestycji oraz 2 instytucje zajmują się ubezpieczeniami eksportowymi.
- Ministerstwo Gospodarki i Finansów realnie koordynuje prace koreańskich instytucji rozwoju poprzez coroczne wytyczanie kierunków polityki gospodarcze. Coroczne wytyczne wdrażają cele tzw. mapy drogowej (ang. Dynamic Economy Roadmap) której horyzont czasowy jest znacznie dłuższy.
- Spośród sześciu zidentyfikowanych instytucji prezesi czterech z nich wybierani są przez prezydenta Korei na wniosek Ministerstwa Gospodarki i Finansów (Industrial Bank of Korea, KEXIM, Korean Investment Corporation) lub na wniosek Przewodniczącego Komisji Usług Finansowych (Korean Development Bank).

Ministerstwo Gospodarki i Finansów realnie koordynuje działania instytucji rozwoju, m.in. poprzez coroczne wytyczanie kierunków polityki gospodarczej



Matryca działań strategicznych koreańskich instytucji rozwoju



...działa razem w 14 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).

6 instytucji rozwojowych...

	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczeni a eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	Industrial Bank of Korea; 1961			1		1	1	1	
	Korea Development Bank; 1954	1	1			2	2	2	
	KEXIM; 1976				1	3			
	K-Sure; 1992				2				
	KOTRA; 1962					4			
	Korean Investment Corporation; 2005								1



Aktywa i zatrudnienie koreańskich organizacji rozwojowych

Koreańskie instytucje rozwoju mają relatywnie do PKB x3,7 aktywów dostępnych polskim organizacjom rozwoju oraz relatywnie do ludności x2,8 pracowników dostępnych polskim organizacjom rozwoju.

Instytucja	Aktywa	Aktywa jako % PKB	Zatrudnienie
Industrial Bank of Korea	292.312,9 mln EUR	16,9%	13 569
Korea Development Bank	252.529,9 mln EUR	14,3%	3 419
KEXIM	90.427,4 mln EUR	5,2%	1 248
K-Sure	5.251 mln EUR	0,3%	804
Korean Investment Corporation	377,7 mln EUR	0,02%	341
KOTRA	155,0 mln EUR	0,01%	1 735
Suma	641.052,4 mln EUR	37,1%	21 115

Krytyka Koreańskiej Agencji Promocji Handlu i Inwestycji dotyczy głównie działalności zagranicznych biur handlowych



KOTRA – kluczowe zarzuty i ustalenia audytowe

1) Brak efektów działalności zagranicznych biur handlowych mimo bardzo wysokich kosztów:

- 73% zagranicznych biur KOTRA nie pozyskało żadnych inwestycji,
- Setki miliardów KRW kosztów operacyjnych bez mierzalnych efektów.

(źródło: <https://www.sisamagazine.co.kr/news/articleView.html?idxno=518957>)

2) Korupcja i nadużycia pracowników:

- Łapówki przy obsłudze inwestycji zagranicznych – pracownik biura handlowego w Tajlandii miał przyjąć łapówkę o wartości około 4 mln USD.
- Defraudacja środków – pracownik średniego szczebla systematycznie wyprowadzał środki finansowane (poprzez fikcyjne rozliczenia lub zawyżanie kosztów usług), które formalnie były przeznaczone na koszty usług zewnętrznych.

(źródło: <https://www.s-journal.co.kr/news/articleView.html?idxno=34563>)

Krytyka KEXIM i KDB dotyczy przede wszystkim skupienia działalności na największych przedsiębiorstwach oraz podejmowanie decyzji politycznych



KEXIM – kluczowe zastrzeżenie zgłoszone podczas kontroli parlamentarnej

1) Nadmierne wsparcie dla dużych konglomeratów kosztem dywersyfikacji finansowania:

W trakcie kontroli parlamentarnej wskazano na:

- zbyt dużą koncentrację finansowania na największych firmach,
- ograniczony dostęp do finansowania dla mniejszych podmiotów i projektów.

2) Niedostateczny nadzór nad strukturą i skalą zadłużenia zagranicznego,

3) Niska skuteczność funduszu EDCF w realizacji celów rozwojowych i słabe przełożenie ponoszonych nakładów na konkretne, mierzalne rezultaty.

(źródło: <https://www.oneyes.tv/news/articleView.html?idxno=184935>)

Korea Development Bank – zarzuty z wewnętrznego audytu

1) Wysoki poziom niespłacanych kredytów i ryzykowne finansowanie pod presją polityczną

Audyt przeprowadzony w 2025 roku przez Instytut KDB (jednostkę działającą przy banku) wykazał:

- przekroczenie poziomu 3 bilionów wonów niespłacanych kredytów,
- silną krytykę dotyczącą finansowania upadających gigantów przemysłowych,
- wskazania, że decyzje kredytowe były podejmowane przy znaczącym nacisku politycznym, mimo wysokiego ryzyka finansowego.

(źródło: <https://www.mk.co.kr/en/economy/11956554>)



Rumunia

Podsumowanie: w 2023 powołano nowe instytucje rozwoju. Rumunia usiłuje rozwinąć rynki kapitałowe



- W 2023 do istniejących od przełomu lat 1980ych/1990ych instytucji rozwoju dodano Banca de Investiții și Dezvoltare - BID oraz Romanian Agency for Investments and Foreign Trade.
- Banca de Investiții și Dezvoltare rozpoczął działalność w 2025:
 - Skupia się na instrumentach gwarancyjnych,
 - W kwietniu 2026 r. BID, wspólnie z pięcioma bankami (w tym BGK), zadeklarował utworzenie funduszu Three Seas Initiative Infrastructure Fund of Funds, mającego zmobilizować co najmniej 2 mld euro inwestycji w infrastrukturę energetyczną, transportową, cyfrową i społeczną.
- Rumunia dąży do wzmocnienia rynków kapitałowych, które są słabo rozwinięte na tle UE:
 - Od 2025 dobrowolne fundusze emerytalne mogą lokować do 10% aktywów w Private Equity/Venture Capital.
- W latach 2017-2019 próbowano bezskutecznie powołać rumuński Sovereign Wealth Fund:
 - Aktywa rumuńskiego SWF pochodzić miały z udziałów państwa w wybranych spółkach,
 - Trybunał Konstytucyjny zakwestionował sposób powołania SWF i ten nie rozpoczął działalności. Po zmianie rządu, zarzucono pomysł utworzenia SWF.

Fundusze emerytalne dopuszczone do PE/VC

Więcej na stronie 44

Próba powołania SWF

Więcej na stronie 46

Od 2025 dobrowolne fundusze emerytalne mogą lokować do 10% aktywów w Private Equity oraz Venture Capital



Fundusze
emerytalne
dopuszczone
do PE/VC



Rumunia w 2023 przyjęła „Krajową strategię rozwoju rynków kapitałowych na lata 2023-2026”:

- Strategia rekomenduje poprawę ram instytucjonalnych, prawnych i regulacyjnych,
- Realizując założenia ww. Strategii rząd Rumunii w kwietniu 2025 przyjął rozporządzenie nadzwyczajne (GEO nr 26), które poluzowało dotychczasowe restrykcyjne limity inwestycyjne dla dobrowolnych funduszy emerytalnych.
- **Dobrowolne prywatne fundusze emerytalne (filar III) mogą lokować do 10% aktywów w Private Equity oraz Venture Capital:**
 - Zakres geograficzny zawężony jest do PE/VC inwestujących w Rumunii, krajach UE oraz krajach OECD,
 - **Do tej pory brak efektów zmian:** udział PE w aktywach dobrowolnych funduszy emerytalnych wynosi 0,2% (stan na koniec lutego 2026).
- Dla **obowiązkowych prywatnych funduszy emerytalnych (filar II) rozważane jest umożliwienie inwestycji w PE/VC do 5% aktywów**, z zachowaniem dodatkowych warunków:
 - Może mieć to większy wpływ na rynek PE/VC, gdyż wartość aktywów obowiązkowych funduszach emerytalnych wynosi 43 mld EUR, a dobrowolnych 1,6 mld EUR (stan na koniec lutego 2026).

Źródło: Monthly Market Report; ASF (Autoritatea de Supraveghere Financiară).

Rynek bankowy i kapitałowy w Rumunii jest słabo rozwinięty na tle UE



Przedsiębiorstwa w Rumuni finansują inwestycje głównie ze środków własnych (72% finansowania) lub kredytów bankowych.

Pozabankowe instytucje finansowe nie są istotnym źródłem kapitału na potrzeby inwestycyjne przedsiębiorstw w Rumunii.

Wskaźniki finansowe (2023)	RO	PL	EU
Całkowite aktywa instytucji finansowych (% PKB)	53	95	257
Kapitalizacja rynku akcji (% PKB)	13,4	22,2	69,3
Wskaźnik finansowania rynkowego	24,7	45,2	49,6
Private equity (% PKB)	0,04	0,06	0,41
Venture capital (% PKB)	0,01	0,01	0,05
Fundusze inwestycyjne (% aktywów finansowych gospodarstw domowych)	2,1	5,2	10
Fundusze ubezpieczeniowe/emerytalne (% aktywów finansowych gospodarstw domowych)	15,1	14,8	27,8
Łączne aktywa wszystkich ubezpieczycieli (% PKB)	1,9	6,6	54,8

Najniższy
poziom w UE

Znacznie
poniżej
średniej UE

W latach 2017-2019 próbowano powołać Sovereign Wealth Fund



- Fondul Suveran de Dezvoltare și Investiții **miał** zarządzać udziałami państwa w **27–28 najbardziej dochodowych spółkach** i finansować inwestycje rozwojowe.
 - W lipcu 2018 r. **Trybunał Konstytucyjny Rumunii uznał ustawę powołującą FSDI za niekonstytucyjną**,
 - zakwestionowano tryb powołania funduszu oraz brak jasności co do statusu prawnego majątku publicznego przekazywanego funduszowi.
 - Krytycy, w tym prezydent Klaus Iohannis, ostrzegali, że FSDI może posłużyć do wyprowadzania pieniędzy z dochodowych spółek skarbu państwa a inwestycje będą motywowane względami politycznymi.
 - Komisja Europejska oraz agencje ratingowe wyrażały obawy o przejrzystość finansową funduszu.
 - Oparcie aktywów FSDI na państwowych spółkach a nie dochodach państwa (np. z eksportu ropy naftowej lub gazu) oceniano jako nietypowe i ryzykowne.
- **Kontrowersje wokół FSDI i zmiany polityczne w Rumuni doprowadziły do porzucenia powołania sovereign wealth fund.**
 - Głównym promotorem funduszu był lider PSD, którego uwięzienie w maju 2019 roku za korupcję pozbawiło projekt politycznego wsparcia.
 - Kilka miesięcy później władzę przejęły partie (PNL i USR), które od początku były przeciwne FSDI.

Źródło: Adevarul; Economistul; The Business Times; Romania Insider;



Spółka Skarbu Państwa realizuje projekty budowlane i infrastrukturalne, finansowane z budżetu państwa oraz funduszy unijnych.

CNI S.A.:

- zarejestrowana w 2001,
- działa pod nadzorem Ministerstwa Rozwoju, Robót Publicznych i Administracji,
- realizuje projekty finansowane ze środków publicznych.

Zajmuje się na planowaniem, finansowaniem i nadzorem nad budową i modernizacją takich obiektów jak szkoły, szpitale, hale sportowe czy inne inwestycje lokalne.

Od 2002 r. ukończyła ponad 1 800 projektów inwestycyjnych, jak np.:

- nowe stadiony Dinamo București i Nicolae Dobrin,
- program budowy żłobków finansowany przez państwo,
- infrastruktura uniwersytecka w 15 ośrodkach akademickich,
- renowacja Kasyna w Konstancy – historyczny budynek nad brzegiem Morza Czarnego.

Strategia rozwoju zakłada przejście od konkurencyjności opartej na niskich kosztach pracy, do gospodarki innowacyjnej o zrównoważonym rozwoju.



Modernizacja przemysłowa przedsiębiorstw:

- Wspieranie gospodarki o obiegu zamkniętym oraz gospodarki współdzielenia,
- Zwiększenie wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach, zamiast jedynie odkryć akademickich,
- Silniejsze osadzenie firm w globalnym łańcuchu wytwórczym dóbr wysoko przetworzonych,
- Unowocześnianie parku technologicznego,
- Wsparcie klastrów biznesowych,
- Edukacja, podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowania pracowników.



Wspieranie procesu transformacji cyfrowej (Przemysł 4.0):

- zwłaszcza w przypadku MŚP.



Zwiększenie zdolności instytucjonalnych:

- Wzmocnienie Międzyresortowego Komitetu ds. Konkurencyjności (CIC), który ma zapewnić odpowiednie ramy instytucjonalne dla koordynacji polityk publicznych,
- Wdrożenie narzędzi analitycznych badających wpływ propozycji legislacyjnych i polityk publicznych na realną konkurencyjność kraju.

Rumuński system instytucji rozwoju w skrócie



Rumuński system instytucji rozwoju przechodzi obecnie fazę transformacji. Jej głównym elementem jest rozpoczęcie w 2025 działalności przez nowy bank rozwoju. Zakres jego oferty ma się w najbliższych latach rozszerzać wzorując się m.in. polskim BGK oraz innych europejskich bankach rozwoju.



Główne instytucje finansowe, wspierające rozwój kraju podporządkowane są Ministerstwu Finansów.

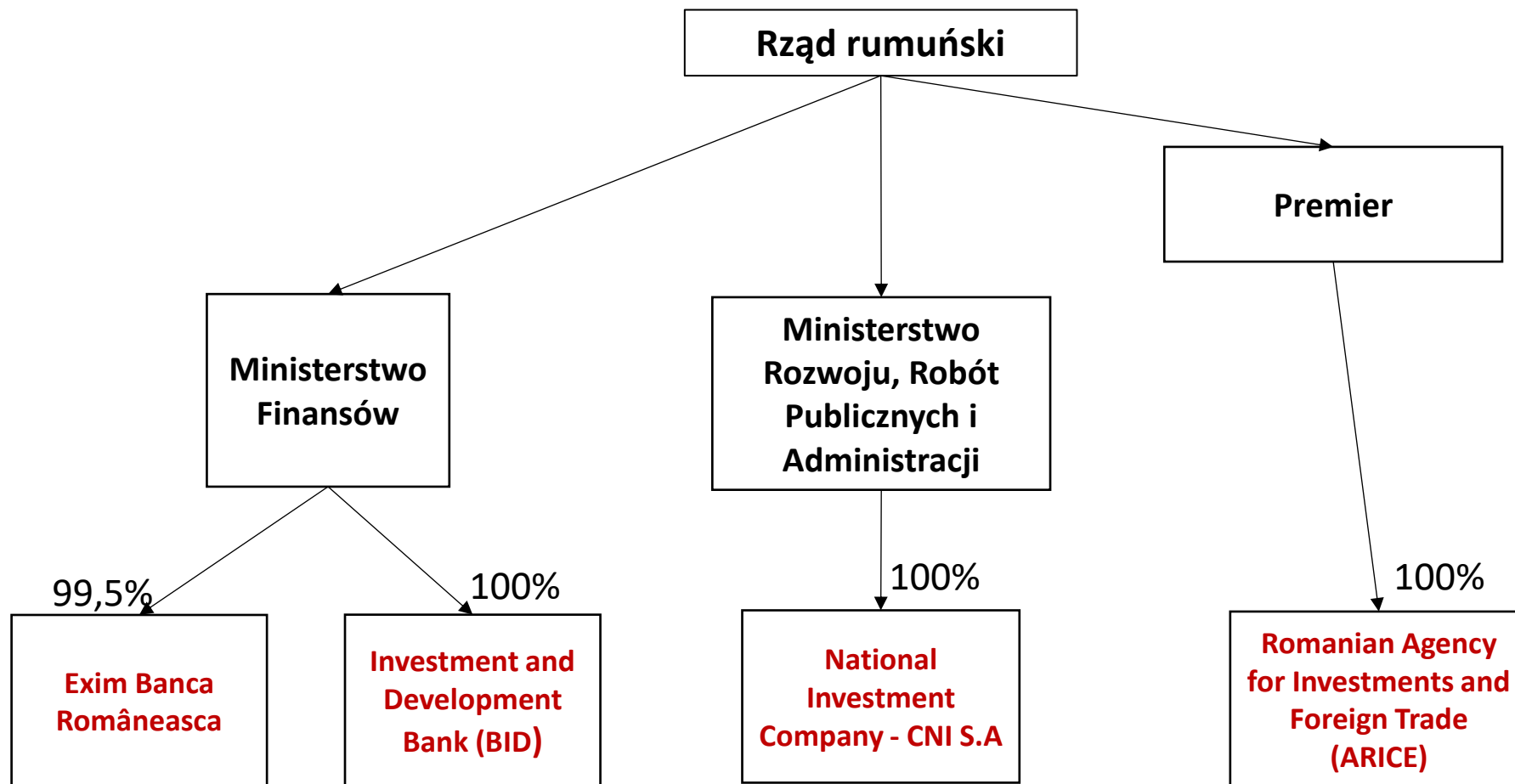


W latach 2017-2019 próbowano powołać SWF w Rumunii. Projekt ten jednak nie miał szerokiego poparcia wśród ekspertów i partii politycznych. Ostatecznie został zarzucony po zmianie rządu.



Rumina stara się wzmocnić krajowy rynek kapitałowy, który jest niewielki na tle innych krajów UE. W tym celu liberalizuje przepisy inwestycyjne funduszy emerytalnych oraz wykorzystuje środki z UE do wsparcia inwestycji w PE/VC.

Główne instytucje rozwoju nadzorowane przez Ministerstwo Finansów



Legenda:

Czarne strzałki – powiązania właścicielskie

Źródło: raporty roczne danej instytucji, komunikaty Ministerstw,

Matryca kierunków/działań strategicznych



...działa razem w 8 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).

4 instytucje rozwojowe...

Logo Instytucji	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	Investment and Development Bank (BID) 2023	1		1			1	1	
	Exim Banca Românească* 1991			2	1				
	Romanian Agency for Investments and Foreign Trade (ARICE) 2023					1			
	National Investment Company - CNI S.A 2021	2							
	Recovery Equity Fund of Funds Romania zarządzany przez European Investment Fund**		1						

*Od 2022 funkcjonuje jako bank uniwersalny po fuzji z Banca Românească.

** Fundusz zarządza środkami w wysokości 400 mln EUR i powstał w ramach KPO w 2021. Rząd Rumuni powierzył zarządzanie Recovery Equity Fund of Funds (REF) Europejskiemu Funduszowi Inwestycyjnemu – dlatego **nie jest uwzględniany w analizie jako rumuńska instytucja rozwoju**.



Aktywa i zatrudnienie rumuńskich organizacji rozwojowych

Rumuńskie instytucje rozwoju mają relatywnie do PKB x 0,2 aktywów dostępnych polskim organizacjom rozwoju oraz relatywnie do ludności x 0,4 pracowników dostępnych polskim organizacjom rozwoju.

Instytucja	Aktywa	Aktywa jako % PKB	Zatrudnienie
Exim Banca Romaneasca	5.529 mln EUR	1,56%	1317
Investment and Development Bank	590 mln EUR	0,17%	35
National Investment Company - CNI S.A	260 mln EUR	0,03%	381
Romanian Agency for Investments and Foreign Trade	27 mln EUR	0,01%	250
Suma	6.406 mln EUR	1,81%	1983

Krytyka rumuńskich instytucji rozwoju: powolny rozwój banku rozwoju oraz polityczny wpływ na decyzje gospodarcze w Exim Banca



BID

1) Wysokie koszty bez efektów i powolna operacjonalizacja: wysokie wynagrodzenia dla kierownictwa w roku, gdy bank nie prowadził jeszcze działalności operacyjnej.

2) Ryzyko upolitycznienia zarządu: władze w banku powoływane przez rząd, co według m.in. OECD czyni je podatne na dobór polityczny.

Źródło: DIGI.24.ro; Europa Liberă România

Exim Banca Românească

1) Upolitycznienie decyzji kredytowych, narażenie na straty finansowe i brak jasnej odpowiedzialności:

- Ignorowanie standardowych analiz ryzyka i udzielanie kredytów i gwarancji firmom o wysokim ryzyku upadłości.
- Premier Ilie Bolojan publicznie oskarżył poprzednie rządy o wydawanie bezpośrednich instrukcji bankowi, co zmusiło instytucję do wspierania takich podmiotów jak upadłe linie lotnicze Blue Air czy huta Liberty Galați.
- Skierowanie zawiadomień do prokuratury w 2025 i 2026 roku w celu zbadania niegospodarności. Skandal ten jest symbolem głębokiego upolitycznienia banku, gdzie kluczowe decyzje kredytowe zapadać miały w gabinetach rządowych, a nie w zarządzie instytucji.

Źródło: DIGI.24.ro; Europa Liberă România; Antena 3 CNN



Turcja

Podsumowanie: zbrojeniówka priorytetowym obszarem rozwoju



Przemysł
obronny -
priorytetowy

Więcej na
[stronie 56](#)

- **Przemysł zbrojeniowy priorytetowym obszarem rozwoju:**

- Ujęty w 12 Planie Rozwoju Turcji. Następnie stworzono dla niego „2024-2028 Strategic Plan”,
- Turcja konsekwentnie:
 - rozbudowuje własny przemysł zbrojeniowy,
 - dąży do maksymalnego uniezależnienia się od dostawców zagranicznych i
 - przekształcenia kraju w globalnego eksportera nowoczesnych technologii wojskowych.

„Dla nas niezależność technologiczna to nie slogan; to strategiczna konieczność.”

„Przeszliśmy od okresu, w którym byliśmy w dużej mierze zależni od zamówień zewnętrznych, do ery, w której nasze firmy mogą projektować, rozwijać, produkować, modernizować, utrzymywać i eksportować zaawansowane systemy w różnych domenach operacyjnych.”

Haluk Görgün, **Sekretarz ds. Przemysłu Obronnego Turcji**, defence24.pl 15 czerwca 2026

SWF jako
wehikuł
inwestycyjny

Więcej na
[stronie 61](#)

- **Türkiye Wealth Fund (TWF) centralnym wehikułem inwestycyjnym państwa:**

- W przeciwieństwie do funduszy opartych na dochodach państwa np. z eksportu surowców, TWF jest funduszem rozwoju, który konsoliduje **udziały państwa w spółkach z różnych sektorów**,
- Aktywa TWF stanowią ok. 27% tureckiego PKB (ok. 332 mld EUR) oraz zdecydowaną większość aktywów instytucji rozwoju (ok. 90%).

Przemysł zbrojeniowy oraz dual-use priorytetowym obszarem rozwoju



Przemysł
obronny-
priorytetowy



1. Ogólne cele przemysłu zbrojeniowego:

Głównymi celami rozwoju przemysłu zbrojeniowego w Turcji jest (zgodnie z Dwunastym Planem Rozwoju Turcji na lata 2024-2028):

- zdolność do zaspokojenia potrzeb obronnych i bezpieczeństwa Turcji oraz sojuszników
- **zapewnienie maksymalnego wykorzystania krajowych technologii** i całościowego potencjału kraju,
- zwiększenie konkurencyjności przemysłu obronnego i lotniczego na skalę globalną i wzrost eksportu
- rozprzestrzenianie zdobytych kompetencji w sektorze obronnym na sektor cywilny

2. Cele dual use przemysłu zbrojeniowego:

Dodatkowo funkcjonują Plany Strategiczne dedykowane Przemysłowi Zbrojeniowemu. W Planie na 2024-2028 założono potrzebę rozwoju produktów dual-use:

Wskaźnik	2023	2028
Udział sprzedaży cywilnej w firmach TOP100	7%	15%
Liczba projektów odpowiadających na potrzeby cywilne przy użyciu zdolności sektora obronnego	52	77
Liczba spotkań i warsztatów dot. dual-use rocznie	0	3

3. Mierzalne cele przemysłu obronnego:

	2022	2023	2028
Obroty przemysłu obronnego i lotniczego (miliard USD)	12,2	15,0	26,0
Eksport przemysłu obronnego i lotniczego (miliard USD)	4,4	6,0	11,0
Zatrudnienie w przemyśle obronnym i lotniczym (tysiąc osób)	81,1	90,0	158,0
Wskaźnik udziału krajowego przemysłu obronnego (%)	73,4	80,0	85,0

Źródło: Dwunasty Plan Rozwoju 2024-2028 oraz Strategiczny Plan 2024–2028.

„National Technology Initiative” od 2019 wspiera rozwój krajowych zaawansowanych systemów wojskowych.



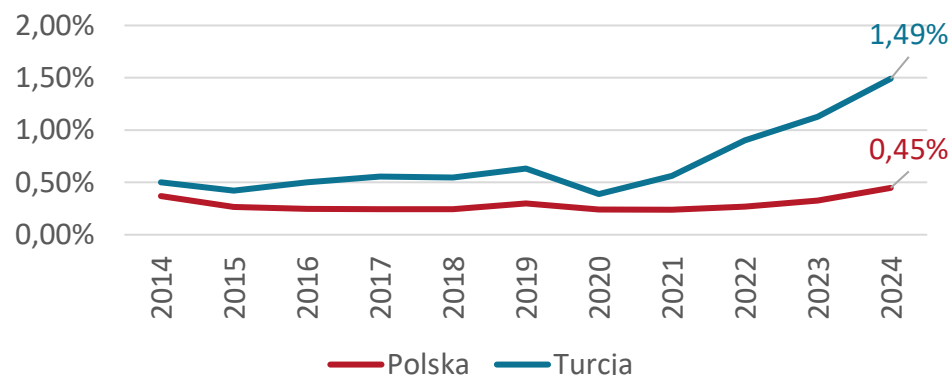
Przemysł
obronny-
priorytetowy



Liczba firm z Turcji w zestawieniu 100 największych firm zbrojeniowych na świecie wzrosła z 2 w 2021 do 5 w 2024, podczas gdy z Polski pozostaje 1 firma:

- W 2024 przychody 5 firm zbrojeniowych z Turcji w zestawieniu TOP 100 wyniosły 10 mld USD a przychody PGZ wyniosły 3 mld USD.

Udział firm z Turcji oraz z Polski w przychodach ze sprzedaży uzbrojenia 100 największych firm zbrojeniowych na świecie.



Źródło: SIPRI

Savunma Sanayii Başkanlığı (Prezydium Przemysłu Obronnego) zarządza krajowym przemysłem zbrojeniowym oraz modernizacją tureckich sił zbrojnych.

Flagowe projekty realizowane pod auspicjami SSB:

- Myśliwiec 5. generacji** - przekazanie pierwszych 20 maszyn seryjnych w latach 2028–2029,
- programy dronowe,
- budowa okrętów wojennych (korwet i fregat),
- budowa **tureckiego czołgu podstawowego** – przekazanie pierwszej dostawy seryjnej w latach 2025–2026.

„National Technology Initiative” to koncepcja mająca doprowadzić do suwerenności technologicznej w Turcji. Po raz pierwszy użyto jej w oficjalnej strategii dot. rozwoju przemysłu i technologii w Turcji w 2019.

Przemysł zbrojeniowy w Turcji lepiej rozwinięty niż w Polsce, pomimo mniejszych wydatków na obronność niż w Polsce



Przemysł
obronny-
priorytetowy



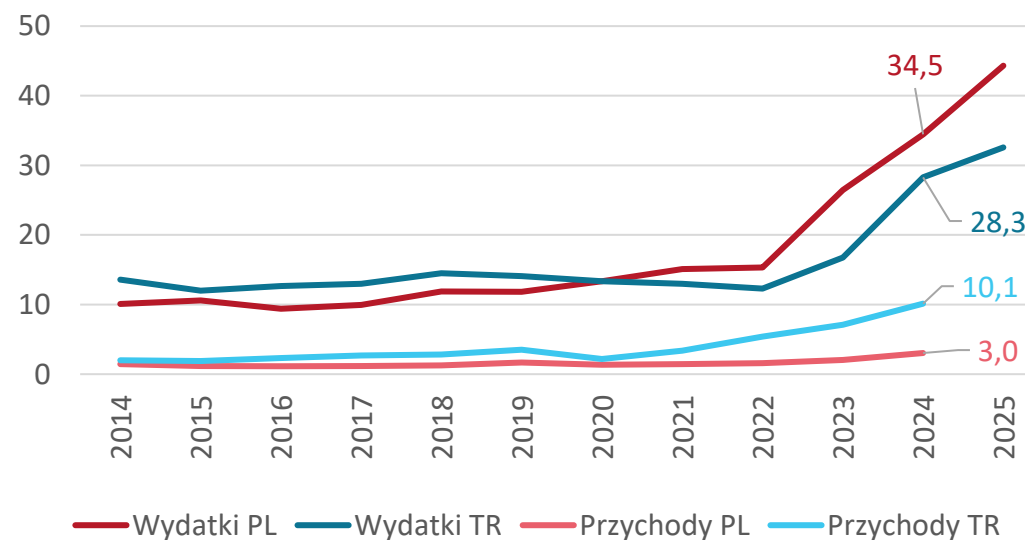
W 2025 szacunkowe wydatki na obronność wyniosły **w Turcji 36 mld USD** (2,3% krajowego PKB).

W Polsce wyniosły 44 mld USD (4,3% krajowego PKB).

W 2024 przychody firm tureckich z TOP100 ze sprzedaży uzbrojenia wynosiły ok. 35% wydatków Turcji na obronność.

W przypadku Polski proporcja ta w 2024 wyniosła ok. 9%.

Wydatki na obronność w Polsce oraz Turcji a przychody firm zbrojeniowych będących w TOP100 (w mld USD)



Źródło: SIPRI oraz NATO;



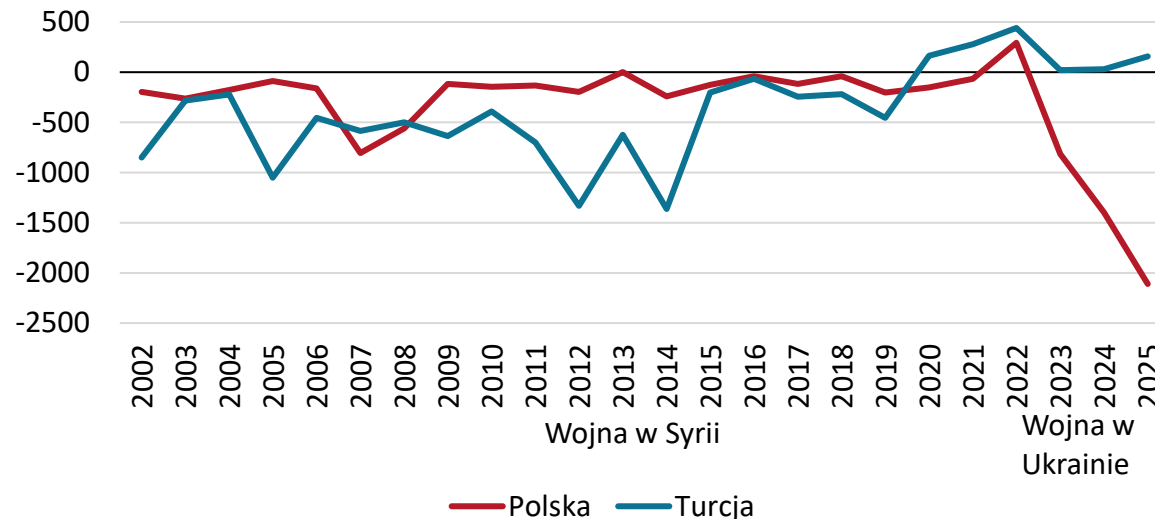
Turcja stała się eksporterem netto uzbrojenia

Przemysł
obronny-
priorytetowy



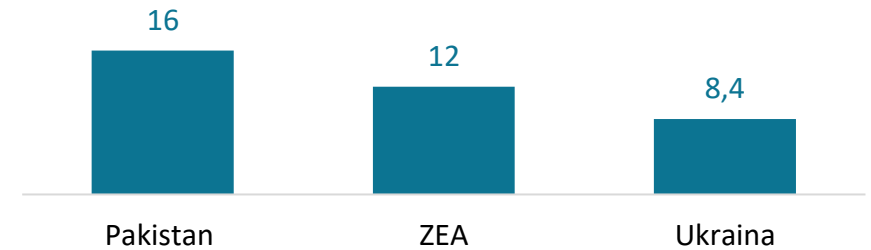
- Udział Turcji w światowym eksporcie uzbrojenia wzrósł z 0,8% w latach 2016-2020 do 1,8% w latach 2021-2025
- Udział Turcji w światowym imporcie uzbrojenia zmalał z 1,5% w latach 2016-2020 do 1,2% w latach 2021-2025.

Eksport netto uzbrojenia* z Turcji i Polski,
według SIPRI, dane w Trend-Indicator Value



Eksport uzbrojenia z Turcji jest znacznie bardziej zdywersyfikowany niż z Polski, który opiera się na dostawach do Ukrainy.

Turcja: główni odbiorcy i ich udział w eksporcie uzbrojenia w latach 2021-2025 (%)



Polska: główni odbiorcy i ich udział w eksporcie uzbrojenia w latach 2021-2025 (%)



Źródło: SIPRI dot. „broni głównej” (ang. major weapons), a nie uzbrojenia ogółem.

Klasy przemysłowe istotną częścią rozwoju przemysłu zbrojeniowego w Turcji



W Turcji działa ok. 90 Stref Rozwoju Technologicznego, a wśród nich:

SAHA Istanbul: jeden z największych klastrów przemysłowych w Europie (powstał w 2015):

- Ponad 1300 firm, 30 uniwersytetów oraz agencje rządowe,
- Głównie przemysł zbrojeniowy, lotniczy i kosmiczny,
- 64% to MŚP; 16% to mikroprzedsiębiorstwa; 17% to duże firmy (w tym Aselsan, TUSAŞ, Roketsan, STM czy Baykar); 3% to uczelnie,
- Firmy członkowskie klastra generują łącznie 78 300 miejsc pracy; 12,59 miliarda USD przychodów; 6,08 miliarda USD eksportu,
- Integruje mniejsze firmy z gigantami państwowymi w tym z przemysłu zbrojeniowego i lotniczego,
- Opiera się na współpracy wyspecjalizowanych komitetów technicznych (m.in. ds. maszyn, elektroniki, oprogramowania, materiałów itp.).

Teknopark Istanbul: specjalizuje się w deep tech (powstał w 2010):

- 597 firmy; 5870 projektów; 554 patenty; 852 mln USD eksportu,
- Struktura Akcjonariatu: **45,0% – Prezydium Przemysłu Obronnego Turcji (SSB)**; 45,0% – Izba Handlowa w Stambule; 10,0% – pozostali partnerzy, w tym uczelnie wyższe,
- W kompleksie rozwijane są technologie z obszarów o strategicznym znaczeniu dla gospodarki i bezpieczeństwa (np. hybrydowe silniki rakietowe i technologie wynoszenia w kosmos, systemy automatycznego naprowadzania i poziomowania uzbrojenia).



Türkiye Wealth Fund (TWF) skapitalizowany udziałami w państwowych spółkach



SWF jako
wehikuł
inwestycyjny



TWF nie jest klasycznym SWF finansowanym z dochodów państwa (np. z eksportu ropy i gazu).

Powstał z transferu udziałów w przedsiębiorstwach państwowych:

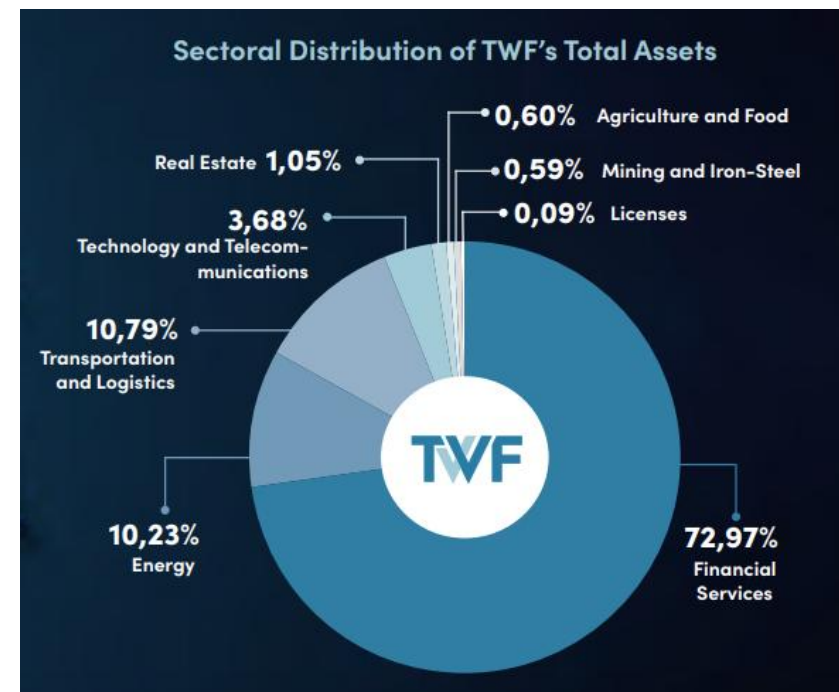
- posiada w portfelu 32 spółki z 7 różnych sektorów, 2 licencje (rynek gier losowych) oraz nieruchomości (52 obiekty na terenie całej Turcji).

TWF korzysta z silnego wsparcia państwa:

- W 2020 Skarb Państwa objął pełną gwarancją syndykowane kredyty zaciągane przez TWF w EUR.
- Korzysta ze zwolnień podatkowych (dochodowego i korporacyjnego).

Na koniec 2024 r. TWF:

- zarządzał aktywami o wartości ok. 332 mld EUR (ok. 27% PKB Turcji),
- zajmował 11 miejsce wśród SWF na świecie.



Źródło: TWF, 2024 Integrated Annual Report



SWF jako
wehikuł
inwestycyjny



Cztery cele Türkiye Wealth Fund

- Zwiększenie wartości posiadanych aktywów
- Zapewnienie kapitału inwestycjom strategicznym w Turcji
- Inwestowanie w aktywa wspierające międzynarodowe cele gospodarcze Turcji
- Wzmacnianie i pogłębianie rynków finansowych

Przykłady inwestycji i projektów TWF:

- **Pozyskiwanie finansowania na rynkach międzynarodowych;** w tym emisji Euroobligacji oraz certyfikatów typu Sukuk (zgodna z szariatem alternatywa dla tradycyjnych obligacji),
- **Dokapitalizowanie w wysokości 100 mln USD głównych banków państwowych,** w celu utrzymania ich stabilności finansowej, zwiększenia wskaźników adekwatności kapitałowej oraz stymulowania akcji kredytowej dla kluczowych sektorów gospodarki,
- **Konsolidacja sektora ubezpieczeń** w celu zwiększenia ich możliwości finansowania długoterminowych projektów,
- **Powołanie Türkiye Technology Fund** z budżetem 100 mln USD na inwestycje w fundusze VC.

Najnowsza strategia rozwoju określa ambitne cele długoterminowe (do 2053)



- W „Dwunastym Planie rozwoju” ujęto perspektywę średnio terminową (2024-2028) oraz długoterminową (2024-2053):
 - Perspektywa średnio terminowa (5-letnia) używana jest w planach rozwoju od ponad pół wieku.
 - Perspektywa długoterminowa (2024-2053) jest nowa.
 - Kontekst polityczno-historyczny: 600 rocznica zdobycia Konstantynopola.
 - Przedstawia ambicję transformacji Turcji z silnego gracza regionalnego w globalne supermocarstwo.
 - Łączy akcenty historyczno-tożsamościowe z pragmatyczną odpowiedzią na wyzwania XXI wieku.



- **Perspektywa średnioterminowa (2024-2028):**
- zawiera mierzalne mierniki celów

- **Gospodarka:** Stabilizacja makroekonomiczna i osiągnięcie wymiernych wskaźników makroekonomicznych.
- **Klimat i Środowisko:** Stworzenie narodowej taksonomii ekologicznej, pilna odbudowa miast po trzęsieniach ziemi.
- **Technologia i Przemysł:** Robotyka i cyfryzacja tradycyjnego przemysłu i wdrażanie automatyzacji/AI w firmach.
- **Infrastruktura:** Rozbudowa sieci 5G i modernizacja kluczowych, istniejących szlaków.

- **Perspektywa długoterminowa (2024-2053):**
- zawiera głównie jakościowy opis celów

- **Gospodarka:** Wprowadzenie Turcji do TOP 10 największych gospodarek świata. Trwałe uniezależnienie gospodarki od zagranicznego kapitału spekulacyjnego.
- **Klimat i Środowisko:** Całkowita dekarbonizacja i osiągnięcie neutralności klimatycznej netto.
- **Technologia i Przemysł:** Autonomia technologiczna: własny program kosmiczny, technologie kwantowe, samowystarczalność w przemyśle zbrojeniowym.
- **Infrastruktura:** „Supermocarstwo Logistyczne” i główny korytarz handlowy Eurazji.

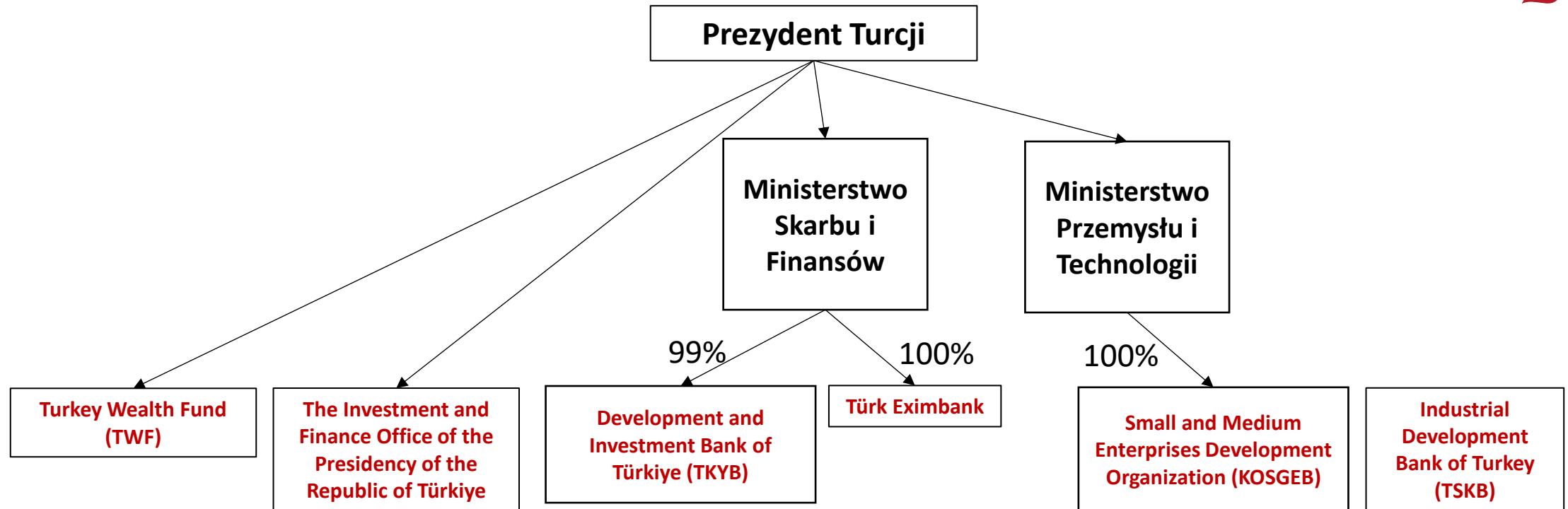


Turecki system instytucji rozwoju w skrócie

- Co 5 lat opracowywany jest dokument strategiczny wyznaczający kierunki rozwoju Turcji. Stanowi on punkt odniesienia dla sektorowych i regionalnych strategii rozwoju oraz dla instytucji rozwoju.
- Nadzór instytucji rozwoju skupiony wokół prezydenta. Jednocześnie ograniczona rola parlamentu oraz niezależnych instytucji kontrolnych. Co powoduje zarzuty o braku transparentności w ich zarządzaniu.
- Turecki SWF nie jest klasycznym SWF (finansowanym z dochodów państwa np. z eksportu ropy i gazu) a powstał z transferu udziałów w przedsiębiorstwach państwowych.
- Turcja priorytetowo traktuje rozwój przemysłu zbrojeniowego ze względów gospodarczych oraz strategicznych.



Prezydent kontroluje instytucje rozwoju



TKSB:

- prywatny bank powołany przez państwo w 1950 r.
- inwestuje środki pozyskane od państwa oraz międzynarodowych instytucji finansowych
- strategię opiera o oficjalne cele gospodarcze kraju

Źródło: raporty roczne danej instytucji, komunikaty Ministerstw



Industrial Development Bank of Turkey (TSKB) – prywatny bank rozwojowy

- TSKB **założony w czerwcu 1950** roku z inicjatywy Banku Światowego (IBRD), rządu tureckiego, Banku Centralnego Turcji oraz wiodących banków komercyjnych. Był to pierwszy prywatny bank inwestycyjno-rozwojowy w Turcji. Jego celem było wsparcie powojennego rozwoju prywatnego sektora przemysłowego.
- TSKB **należy w większości do prywatnej grupy finansowej** İş Bankası oraz inwestorów giełdowych.
- Jako „prywatny bank rozwoju” **strategię opiera o oficjalne cele gospodarcze kraju** (np. Turecki 12. Plan Rozwoju).
- TSKB **nie przyjmuje depozytów od klientów indywidualnych** – model biznesowy opiera się na byciu „pomostem” między globalnym kapitałem a tureckim rynkiem prywatnym.

Źródła finansowania

Sovereign-guaranteed

Ministerstwo Skarbu i Finansów Turcji bezpośrednim gwarantem kluczowych linii kredytowych zaciąganych przez TSKB od Międzynarodowych Instytucji Finansowych (Bank Światowy czy Azjatycki Bank Inwestycji Infrastrukturalnych).

- TSKB nie może sfinansować z tych środków żadnego projektu, który nie spełnia warunków określonych wspólnie przez Ministerstwo i międzynarodową instytucję finansową.
- W zależności od wielkości kredytu, dokumentacja projektu musi zostać przesłana do weryfikacji i zatwierdzenia przez dedykowane komitety lub bezpośrednio do Ministerstwa Skarbu
- Rozliczanie środków odbywa się w trybie ciągłym i jest raportowane cyklicznie (najczęściej co kwartał lub pół roku)

Non-sovereign-guaranteed:

Pozyskane na rynkach międzynarodowych wyłącznie na własny rachunek – w tym poprzez emisję tzw. zielonych i zrównoważonych obligacji oraz kredyty konsorcjalne, gdzie zabezpieczeniem jest wyłącznie kondycja finansowa i wysoki rating kredytowy samego TSKB.

The Investment and Finance Office of the Presidency of the Republic of Türkiye: przyciąga inwestycje do Turcji



- **Podlega bezpośrednio prezydentowi Turcji.**
- **Skupia się na przyciąganiu BIZ do Turcji:**
- Organizacja wspiera napływ szczególnie w obszarze zaawansowanych technologii o wysokiej wartości dodanej, które tworzą nowe miejsca pracy. Zapewnia inwestorom kompleksową obsługę w formule „one stop shop”. Działa globalnie poprzez sieć konsultantów obecnych w kluczowych gospodarkach świata. Dodatkowo angażuje się w rozwój Istanbul Financial Center, które ma stać się regionalnym hubem finansowym.

- **Inwestorzy mogą uzyskać tureckie obywatelstwo (tzw. "złota wiza") poprzez inwestycje:**
 - min. 400 tys. USD w nieruchomości lub min. w 500 tys. USD w aktywa finansowe (udziały w funduszach, obligacje czy depozyty bankowe) lub tworząc 50 miejsc pracy
 - ostateczna decyzja wydawana jest przez urząd podległy Prezydentowi Turcji
- od 2017:
 - 40 000 aplikacji o obywatelstwo;
 - 15 mld USD inwestycji;
 - 30 358 sprzedanych nieruchomości (niektórzy inwestorzy kupowali kilka tańszych lokali, by zsumować ich wartość do wymaganego progu)

Matryca kierunków/działań strategicznych

...działa razem w 14 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).



6 instytucji rozwojowych...

	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	Turkey Wealth Fund (TWF) 2016	3	2						1
	Development and Investment Bank of Türkiye (TKYB, państwowy) 1975 oraz Türkiye Development Fund (TDF) 2019	3	2	2			1	2	
	Industrial Development Bank of Turkey (TSKB, prywatny) 1950	3		2				2	
	Türk Eximbank 1987				1				
	The Investment and Finance Office of the Presidency of the Republic of Türkiye 2006					1			
	Small and Medium Enterprises Development Organization (KOSGEB) 1990						1		

Matryca porównania aktywów i zatrudnienia



Tureckie instytucje rozwoju mają relatywnie do PKB x 3 aktywów dostępnych polskim organizacjom rozwoju oraz relatywnie do ludności x 0,89 pracowników dostępnych polskim organizacjom rozwoju.

Instytucja	Aktywa	Aktywa jako % PKB	Zatrudnienie
Turkey Wealth Fund	332.000 mln EUR	27,0%	140
Türk Eximbank	25.500 mln EUR	2,0%	870
Industrial Development Bank of Turkey	6.480 mln EUR	0,5%	690
Development and Investment Bank of Türkiye	4.190 mln EUR	0,3%	470
Small and Medium Enterprises Development Organization	465 mln EUR	0,04	1975
The Investment and Finance Office of the Presidency of the Republic of Türkiye	n/a	n/a	140
Suma	368.635 mln EUR	29,84%	4285

Krytyka tureckich instytucji rozwoju dotyczy przede wszystkim upolitycznienia i braku przejrzystości decyzji



Turkey Wealth Fund

1) Brak przejrzystości i nadzoru:

- TWF działa w sposób nieprzejrzysty, a jego operacje są niedostatecznie kontrolowane przez parlament i opinię publiczną – od 2021 raporty z audytu nie są opublikowane na stronach internetowych TWF. Ponadto TWF nie jest audytowany przez Turecki Trybunał Obrachunkowy, lecz przez audytorów, o wyborze których decyduje Prezydent Turcji.

2) Upolitycznienie, nieefektywność i marnotrawstwo:

- Prezydent Recep Tayyip Erdoğan pełni funkcję przewodniczącego TWF, co budzi obawy, że środki są wykorzystywane do finansowania projektów politycznych,

3) Zadłużanie aktywów państwowych:

- Kluczowe tureckie spółki stanowią zabezpieczenie dla kredytów zaciąganych przez TWF.

Development and Investment Bank of Türkiye

1) Niewłaściwe zarządzanie ryzykiem kredytowym:

- Udzielanie pożyczek podmiotom o wątpliwej wypłacalności oraz przyjmowanie zabezpieczeń o zawyżonej wartości.

2) Brak kontroli nad przeznaczeniem środków:

- Niedostateczne monitorowanie, czy beneficjenci wykorzystują kredyty zgodnie z celami statutowymi banku. Często brakuje dokumentacji potwierdzającej faktyczne wykorzystanie funduszy przez firmy.

3) Nieprawidłowości w procedurach wewnętrznych:

- Błędy w procesach zamówień publicznych oraz nieuzasadnione wydatki.

Źródło: raporty Sayıştay (Tureckiego Trybunału Obrachunkowego).

Źródło: <https://www.ft.com/content/ecffb6d6-4f2c-11ea-95a0-43d18ec715f5>;
<https://wyborcza.pl/7,75399,16799720,turecki-boom-budowlany-ma-swa-ciemna-strone-erdogan-postawil.html>



Węgry

Podsumowanie: ponad przeciętna liczba instytucji rozwojowych z dublującymi się zadaniami



ICT

Więcej na
stronie 73

- **Inwestowanie w technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT)** – jeden z czterech i najbardziej konkretny punktów Strategii konkurencyjności Węgier na lata 2024-2030:
 - Rozwój łańcuchów **dostaw w celu podwyższenia „local content”**.
 - **Rozwój szkolnictwa średniego i wyższego** by zwiększyć kompetencje inżynierskie i cyfrowe.
 - **Rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej**, w tym szerokopasmowego Internetu, bez której rozwój nowoczesnego przemysłu jest utrudniony (przemysł 4.0, Internet Rzeczy, Analityka Big Data i AI, Cyfrowe Bliźniaki, Chmury obliczeniowe).
- Miarami osiągnięcia celów „Strategii Konkurencyjności 2024–2030” jest osiągnięcie:
 - **stopy zatrudnienia na poziomie 85%**
 - **stopy inwestycji na poziomie 30% PKB** z czego 20 pkt. proc. mają stanowić inwestycje przedsiębiorstw.
- Ministerstwo Gospodarki Narodowej **centralizuje działania wielu rozproszonych funduszy tworząc w 2023 National Capital Holding**. Podobną rolę spełnia istniejący wcześniej Corvinus International Investment.



ICT



1. Rozwój łańcuchów dostaw

Węgry wdrożyły program „Beszállítófejlesztési Program” (**Program Rozwoju Dostawców**), by integrować lokalnych MŚP z globalnymi łańcuchami dostaw dużych producentów (np. branża motoryzacyjna i bateryjna).

Program został zainicjowany aby zniwelować lukę technologiczną między węgierskimi MŚP a międzynarodowymi koncernami **w celu podwyższenia „local content”**.

2. Rozwój i finansowanie start-upów

Państwowy fundusz Hiventures zarządza portfelem kapitału wysokiego ryzyka (57 mld. HUF – ok. 160 mln EUR) i oferuje **programy finansowania dla start-upów**.

3. Rozwój i modernizacja szkolnictwa wyższego w zakresie ICT oraz współpraca szkół z innowacyjnymi firmami

Projekt „Programozd a jövőd!” (**Zaprogramuj swoją przyszłość**) łączy uczelnie wyższe z firmami z sektora ICT w celu dostosowania programów nauczania do potrzeb rynku pracy.

4. Strategia nowoczesnych technologii opartych o wiedzę krajowych firm

Koalicja Sztucznej Inteligencji (Mesterséges Intelligencia Koalíció) skupia ponad 250 organizacji, w tym krajowe firmy technologiczne, w celu wdrażania rozwiązań AI w gospodarce. Rząd Węgier przyjął Strategię Sztucznej Inteligencji Węgier a także przyjął środki niezbędne do jej wdrożenia w latach 2025–2030.

Strategia określa trzy priorytety:

1. **inicjatywę „AI dla społeczeństwa”, rozwój usług publicznych, opieki zdrowotnej, edukacji i zrównoważonego transportu;**
2. **inicjatywę „AI dla technologii” - wsparcie dla badań i rozwoju, modeli open source i systemów autonomicznych;**
3. **inicjatywę „AI dla biznesu” wspiera digitalizację przedsiębiorstw.**

5. Rozwój kompetencji biznesowych, sprzedażowych, marketingowych i cyfrowych, przedsiębiorczości i zarządzania w szkołach średnich i uczelniach

Wdrożenie Strategii Edukacji Cyfrowej (Digitális Oktatási Stratégia – DOS), **modernizacja infrastruktury w szkołach średnich oraz certyfikację kompetencji cyfrowych uczniów.**



ICT



6. Inwestowanie w rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej

Programu Cyfrowego Dobrobytu (Digitális Jólét Program), sfinansował rozbudowę szerokopasmowego internetu w regionach o mniejszym zagęszczeniu ludności (Szupergyors Internet Program).

Obniżenie stawki VAT na internet do 5% z 27%

7. Zwiększenie atrakcyjności kariery inżynierskiej poprzez programy motywacyjne i szkolenia

Program „Mérnök leszek” oraz **stypendia dla studentów kierunków technicznych** (STEM), rządowe kampanie promujące zawody inżynierskie w przemyśle 4.0. skierowane do uczniów szkół średnich.

Celem jest przełamanie stereotypów dotyczących zawodów technicznych i pokazanie, że **nowoczesny inżynier pracuje w środowisku zdominowanym przez robotykę, druk 3D i AI.**

Kampanie obejmują m.in.:

- **"Noc Inżynierów"**, interaktywne warsztaty w fabrykach (np. **Noc Elektrowni** 17 października 2025 r. w ramach której zainteresowani mogli przyjrzeć się światu dostawców energii i usług publicznych) oraz
- **mobilne laboratoria technologiczne**, które mają odwiedzać szkoły średnie w małych miejscowościach. **Jeżdżące centra edukacyjne** wyposażone są w drukarki 3D, gogle VR oraz stanowiska do nauki programowania sterowników PLC.

Corvinus rehungaryzuje gospodarkę



Corvinus International Investment Ltd. założony w 1997 roku. Pierwotnie miał wspierać ekspansję zagraniczną. Od 2012 roku funkcjonuje jako wehikuł inwestycyjny pod nadzorem Ministerstwa Gospodarki Narodowej.

Spółka zarządza aktywami przy pomocy ok. 25-osobowego zespołu ekspertów.

Najważniejsze dotychczasowe działania:

- **Bankowość:** Stworzenie grupy MBH Bank w 2015 r. (drugiego banku na Węgrzech, ok. 30% udziału Państwa Węgierskiego) oraz inwestycja w 2016 r. w Erste Bank, z której wyszedł z zyskiem w 2023 r.
- **Telekomunikacja:** Przejęcie udziałów w Vodafone Magyarország Távközlési Zrt. (ok. 1,66 mld EUR) rebranding w One Magyarorszag (usługi IT i telekomunikacyjne).
- **Infrastruktura:** Zakup 80% udziałów w lotnisku w Budapeszcie za 3,1 mld EUR w partnerstwie z Vinci Airports (20% udziałów i operator lotniska). Odkupiono od lotnisko m.in. od zagranicznych funduszy PSP Investments oraz GIC.
- **Ubezpieczenia:** nabyte w spółkach VIG na Węgrzech w 2022 r. (10% udziałów).

Finansuje się sprzedażą mniejszych udziałów na rzecz dużych akwizycji oraz pożyczkami z państwowego Eximbanku.

Model ten cechuje, budzi on kontrowersje dotyczące braku przejrzystości, wzrostu długu publicznego oraz powiązań z kręgami biznesowymi zbliżonymi do władzy.



Powstał w lutym 2023. Związany z Ministerstwem Obrony Narodowej Węgier.

Jego misją:

- wspieranie podejmowania decyzji charakterze obronnym w oparciu o wiedzę naukową,
- rozwijaniu kluczowych technologii – takich jak systemy autonomiczne, sztuczna inteligencja czy rzeczywistość rozszerzona,
- budowaniu ekosystemu innowacji obronnych we współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi.

Centrum badawcze VIKI:

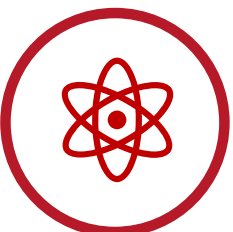
- rozbudowa **toru testowego ZalaZONE** w Zalaegerszegu. Startupy i instytuty badawcze mogą **weryfikować technologie z zakresu autonomii pojazdów, dronów, łączności oraz sztucznej inteligencji** jednocześnie dla celów komercyjnych (automotive) oraz zaawansowanych aplikacji obronnych.

Celem strategii konkurencyjności Węgier jest osiągnięcie 90% poziomu rozwoju UE



Patriotyzm

- W 2030 r. Węgry będą dysponować silną grupą dostawców we wszystkich kluczowych sektorach,
- W każdej kluczowej branży Węgry będą miały wiodącą firmę w Europie będącą własnością węgierską,
- Krajowy przemysł zapewni obsługę podstawowych zadań związanych z obronnością kraju.



Technologia

- Do 2030 r. wyniesienie węgierskiego przemysłu do czołówki europejskiego przemysłu opartego na technologii,
- Strategicznym celem rządu jest, aby do 2030 r. Węgry znalazły się wśród 10 najbardziej innowacyjnych krajów Europy, a do 2040 r. wśród 10 najbardziej innowacyjnych krajów świata.



Zrównoważony rozwój

- Spełnienie w szybkim tempie wymogów odnośnie ekologicznej transformacji,
- Za wzorzec należy uznać system gospodarki w obiegu zamkniętym i stosowanie recyklingu.



Bezpieczeństwo dostaw

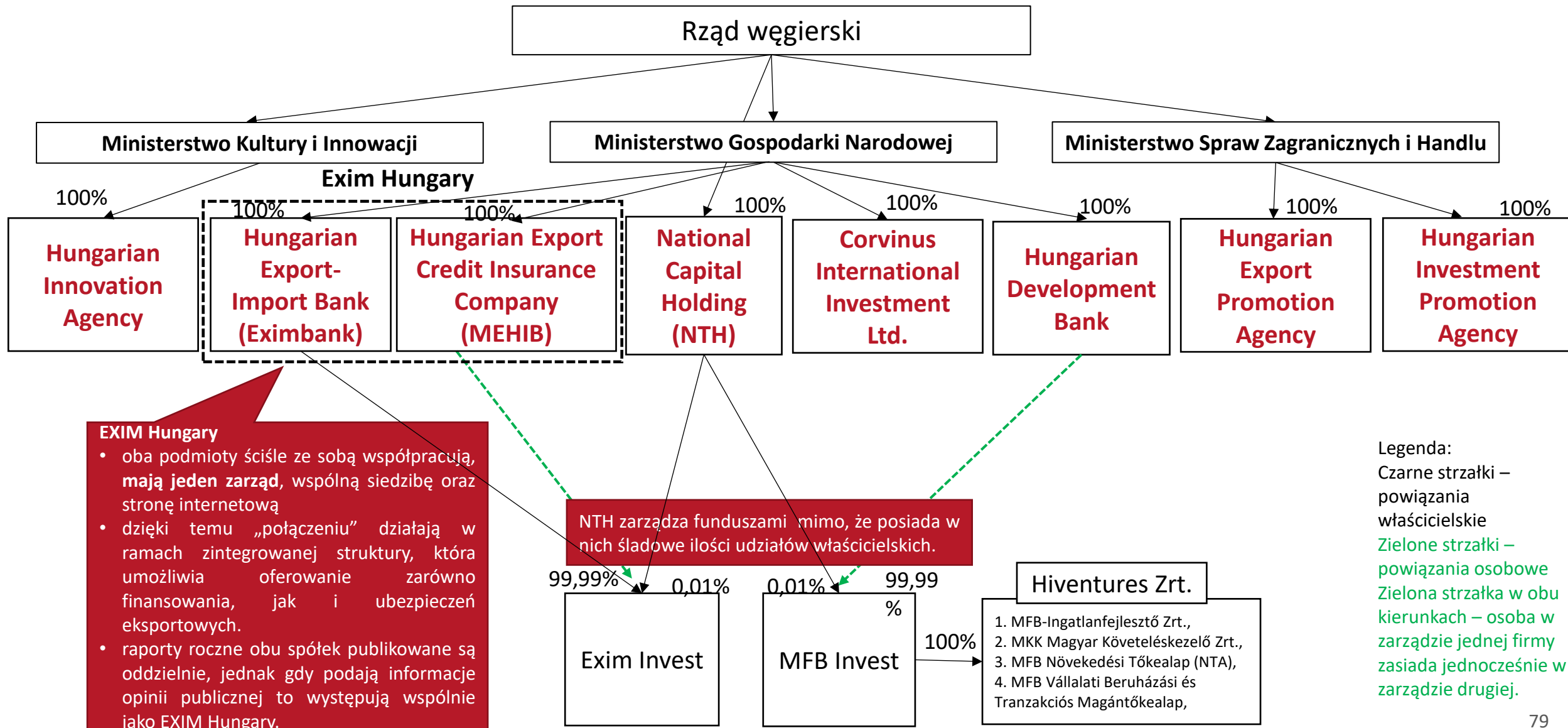
- Samowystarczalność w branżach zapewniających bezpieczeństwo kraju.
- Do 2030 r. doprowadzeni węgierskich firm do posiadania najniższego współczynnika kosztów materiałów, energii i innych kosztów operacyjnych.

Węgierski system instytucji rozwoju w skrócie



- Instytucje rozwoju podlegają trzem różnym ministerstwom. Kluczową rolę odgrywa Ministerstwo Gospodarki Narodowej.
- Siedem instytucji rozwojowych z mocno nakładającymi się kompetencjami.
- Ministerstwo Gospodarki Narodowej **centralizuje działania wielu rozproszonych funduszy tworząc w 2023 National Capital Holding**. Podobną rolę spełnia istniejący wcześniej Corvinus International Investment.

Węgry: ścisła koordynacja w zakresie internacjonalizacji węgierskich przedsiębiorstw na poziomie rządu Węgier



Legenda:
Czarne strzałki – powiązania właścicielskie
Zielone strzałki – powiązania osobowe
Zielona strzałka w obu kierunkach – osoba w zarządzie jednej firmy zasiada jednocześnie w zarządzie drugiej.

Matryca kierunków/działań strategicznych

...działa razem w 18 kategoriach działań (liczba zielonych pól poniżej).



8 instytucji rozwojowych...

	Nazwa / Rok założenia	Inwestycje	VC/PE	Bankowość	Ubezpieczenia eksportowe	Promocja eksportu i inwestycji	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przemysłu	Sovereign Wealth Fund
	Hungarian Export-Import Bank (Eximbank); 1994	1		1		1			
	Hungarian Development Bank; 1991	2	1	2				1	pewne cechy zbieżne z SWF*
	Hungarian Export Credit Insurance Company (MEHIB); 1994				1				
	Hungarian Export Promotion Agency; 2018	3						2	
	Hungarian Investment Promotion Agency; 2014					2	1		
	Hungarian Innovation Agency; 2023						2		
	Corvinus International Investment Ltd.; 1997	4	2	3				3	pewne cechy zbieżne z SWF**
	National Capital Holding (NTH), 2022		3						

*Realizuje strategiczne cele Państwa o długim horyzoncie czasowym. Angażuje się w obszary gdzie występuje luka rynkowa. Posiada rozbudowaną strukturę funduszy.

** Państwowa spółka holdingowa i wehikuł inwestycyjny.

Węgry

Podsumowanie

Istotne wnioski

Strategia gospodarcza

System instytucji rozwoju

Krytyka instytucji rozwoju

Matryca porównania aktywów i zatrudnienia



Instytucja zaangażowana	Aktywa	Aktywa jako % PKB	Zatrudnienie
Hungarian Export-Import Bank (Eximbank)	10.035 mln EUR	4,87%	221
Hungarian Development Bank	9.708 mln EUR	4,71%	849
Corvinus International Investment Ltd.	434 mln EUR	0,22%	25
Hungarian Export Credit Insurance Company (MEHIB)	137 mln EUR	0,07%	170
National Capital Holding (NTH)	8 mln EUR	0,004%	46
Hungarian Export Promotion Agency	bd.	bd.	115
Hungarian Investment Promotion Agency	bd.	bd.	130
Hungarian Innovation Agency	bd.	bd.	192
Suma*	19.888 mln EUR	9,87%	1748

* Suma obejmuje ujawnione dane

Węgry

Podsumowanie

Istotne wnioski

Strategia gospodarcza

System instytucji rozwoju

Krytyka instytucji rozwoju



Magyar Fejlesztési Bank (MFB) – Węgierski Bank Rozwoju

1) Ograniczenie realnej konkurencji rynkowej

- Silne powiązania z decyzjami politycznymi. Krytycy wskazują, że **bank jest wykorzystywany do finansowania "narodowych czempionów"** – firm blisko związanych z rządem.
- Ryzyko korupcji systemowej przy przyznawaniu dużych kredytów inwestycyjnych podmiotom o profilu politycznym.

(Źródło: European Commission – 2024 Rule of Law Report, Country Chapter on the rule of law situation in Hungary (Section: Anti-corruption framework)

https://ec.europa.eu/info/publications/2024-rule-law-report-communication-and-country-chapters_en

HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency)

1) Brak przejrzystości

- Promowanie inwestycji w sektorze baterii do aut elektrycznych przy jednoczesnym **utajnianiu szczegółów umów z inwestorami z Azji** (Chiny, Korea Płd.).
- Organizacje monitorujące wskazują na **brak transparentności w zakresie wielkości przyznawanej pomocy publicznej**.

2) Ignorowanie ryzyk środowiskowych, co uniemożliwia społeczną ocenę opłacalności tych inwestycji

(źródło: Transparency International Hungary – Reports on FDI and Transparency (Analysis of state aid and battery plant investments). <https://transparency.hu/en/adatbazisok/kozbeszerzes/> oraz Integritás Hatóság (Integrity Authority) Annual Report 2023/2024. <https://www.integritashatosag.hu/>)



Zarządzanie funduszami unijnymi

1) Brak gwarancji uczciwego wydatkowania

- Komisja Europejska utrzymała blokadę części środków z Funduszu Spójności i KPO z powodu braku gwarancji uczciwego wydatkowania.
- Największe zastrzeżenia dotyczą systemu zamówień publicznych, w tym **wysokiego odsetka przetargów z jednym oferentem**.

2) Organy kontrolne o zbyt słabym umocowaniu

- Nowo powołany **Urząd ds. Integralności** (Integritás Hatóság) jest oceniany jako **organ o zbyt małych kompetencjach śledczych**, co ogranicza jego skuteczność w walce z korupcją na najwyższych szczeblach.

(źródło: Council of the European Union – Decision on the protection of the Union budget against breaches of the principles of the rule of law in Hungary. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/rule-of-law/conditionality-mechanism/>)

Wsparcie MŚP i Programy Operacyjne

1) Zawyżanie kosztów projektów i dystrybucja środków według klucza lojalności politycznej, a nie merytorycznej jakości wniosków.

(źródło: OLAF (European Anti-Fraud Office) – Annual Reports on investigative activities in Hungary. https://anti-fraud.ec.europa.eu/about-us/reports/olaf-report_en)



Departament Analiz PFR S.A.:

pawel.dobrowolski@pfr.pl

adam.jagodzinski@pfr.pl

andrzej.kochman@pfr.pl

michal.kolasa@pfr.pl