

Strategia czy stagnacja?

Polska wobec wyzwań transformacji.

Okrągły stół Instytutu Reform



Środa, 28 maja 2025 r., godz. 13:00-15:00



Platforma: MS Teams



Spotkanie online

Rejestracja

W celu rejestracji na spotkanie, prosimy o wypełnienie [formularza](#).

Kontekst

Dobiegają końca prace nad aktualizacją Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu (aKPEiK). Dokument ten ma stanowić podstawę dla zarządzania transformacją w Polsce. Jednak nawet najlepiej przygotowana strategia nie wystarczy do skutecznego zarządzania transformacją energetyczno-klimatyczną. Równolegle trwają prace nad aktualizacją średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz Planem Społeczno-Klimatycznym. Te dokumenty będą kluczowe dla zaplanowania zmian gospodarczych i społecznych związanych z transformacją.

To dobry moment, aby przeanalizować system zarządzania transformacją w Polsce, wskazać jego słabe strony i zaproponować możliwe usprawnienia.

Instytut Reform, w ramach projektu finansowanego z planu RepowerEU, przygotował **analizę aktualnego stanu zarządzania transformacją w Polsce**. Opracowanie uzupełniono o dwa studia przypadku: Czech i Wielkiej Brytanii. Wybór nie jest przypadkowy. Czechy jako kraj o podobnych doświadczeniach i wyzwaniach co Polska, prezentują podejście oparte na większej ciągłości strategicznej i szerszym włączaniu interesariuszy. Z kolei Wielka Brytania może stanowić wzór zarządzania transformacją - w efekcie podejmowanych działań wyeliminowano w nieco ponad dekadę węgiel z miksu energetycznego.

Zapraszamy na warsztaty online, podczas których zaprezentujemy najważniejsze wnioski z analizy i skonfrontujemy je z perspektywą osób bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie transformacją energetyczno-klimatyczną w Polsce – przedstawicieli ministerstw – jak również z opinią ekspertów. Celem spotkania jest przygotowanie dalszych prac w ramach projektu, w tym wypracowanie rekomendacji konkretnych zmian w systemie zarządzania transformacją w Polsce.

Agenda

- 13:00 – 13:30** **Powitanie uczestników i prezentacja analizy „Strategia czy stagnacja? Polska wobec wyzwań transformacji.”**
Paweł Wiejski, Michał Wojtyło, Instytut Reform
- 13:30 – 13:50** **Zarządzanie transformacją w Polsce – perspektywa administracji**
- Katarzyna Zielińska-Heitkötter, Departament Programów Infrastrukturalnych, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
- 13:50 – 14:30** **Komentarze eksperckie:**
- Wojciech Kukuła, ClientEarth
 - Lidia Kołucka, Orlen
 - Ludwik Kotecki, Rada Polityki Pieniężnej
- 14:30 – 14:50** **Dyskusja z udziałem wszystkich uczestników spotkania**
- Jakie są najważniejsze braki systemu zarządzania transformacją w Polsce?
 - Jakie zmiany można wprowadzić od zaraz, a jakie będą wymagały dłuższego przygotowania?
 - Jakie są bariery do reformy systemu zarządzania transformacją w Polsce i jak możemy im zaradzić?
- 14:50 – 15:00** **Podsumowanie dyskusji**

Podsumowanie Okrągłego Stołu Instytutu Reform:

Strategia czy stagnacja? Polska wobec wyzwań transformacji (28.05.2025)

Podsumowanie prezentacji:

- Prezentacja 1: [Strategia czy stagnacja? Polska wobec wyzwań transformacji](#)
Paweł Wiejski, starszy analityk ds. polityk publicznych, Instytut Reform
Michał Wojtyła, analityk ds. polityk publicznych, Instytut Reform
- Prezentacja 2: [Zarządzanie transformacją w Polsce – perspektywa administracji na przykładzie Planu Społeczno-Klimatycznego](#)
Katarzyna Zielińska-Heitkötter, Departament Programów Infrastrukturalnych, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Podsumowanie dyskusji:

Wprowadzenie

28 maja 2025 r. odbyło się spotkanie poświęcone wnioskowi z nowego raportu Instytutu Reform „[Strategia czy stagnacja? Polska wobec wyzwań transformacji](#)”, który powstał w ramach projektu mającego na celu refleksję nad systemem zarządzania transformacją w Polsce i możliwościami jego usprawnienia. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele administracji publicznej, biznesu oraz organizacji pozarządowych.

Główne tematy dyskusji

Fundamentalne założenia i rola państwa w zarządzaniu transformacją

- Konieczność właściwego rozumienia strategii: jako zintegrowanego zestawu wyborów prowadzących do wyznaczonego celu.
- Znaczenie stabilnego przywództwa dla tworzenia i właściwej modyfikacji strategii.
- Zróżnicowane role państwa: od przywództwa politycznego i kształtowania narracji, poprzez zapewnienie sprawiedliwej transformacji i ochronę grup wrażliwych, aż po zapewnienie wsparcia regulacyjnego i koordynacji między resortami i sektorami gospodarki.
- Trudności Polski w realizacji bardziej kompleksowych reform, np. w odpowiedzi na wymogi UE. O ile radzimy sobie z inkrementalnymi, jednostkowymi zmianami, o tyle bardziej kompleksowe reformy, tworzenie lub modyfikacja złożonych systemów napotykają duże trudności.

Doświadczenia państw trzecich

- Stabilne, wieloletnie przywództwo w zakresie zarządzania energetyką (Czechy).
- Dyscyplina budżetowa, wiążące cele klimatyczne wpisane do prawa krajowego oraz progresywne instrumenty realizacji polityki transformacji (Wielka Brytania).
- Granice dynamicznego rozwoju opartego o reaktywne zarządzanie i kapitalizowanie skutków dawnych reform, bez właściwej aktualizacji (Włochy na przełomie XX i XXI wieku).

Budowanie narracji

- Faktyczna bezalternatywność transformacji – każdy scenariusz zakładający utrzymanie *status quo* jest bardziej kosztowny niż transformacja.
- Zasadność postrzegania transformacji nie jako bariery dla konkurencyjności, ale sposobu na jej utrzymanie i poprawę.
- Polityzacja tematu transformacji i polaryzacja stanowisk wobec niej, ograniczająca zdolność wypracowania spójnej strategii oraz podważająca poparcie społeczne dla wdrażania transformacji.

Bariery

Bariery prawne: Brak możliwości skutecznego egzekwowania celów strategicznych – niewiążący charakter dokumentów planistycznych, słabość instrumentów kontroli i ewaluacji.

Bariery organizacyjne: Silosowość administracji, brak spójności strategii sektorowych i odpowiedniej koordynacji między sektorami, reaktywny charakter zarządzania, brak ponadsektorowego ośrodka decyzyjnego wyznaczającego ogólną strategię działania.

Bariery społeczne: Niski poziom zrozumienia i tym samym - akceptacji społecznej dla zmian, polityzacja tematu transformacji w warunkach znacznej polaryzacji społecznej.

Najważniejsze rekomendacje i wnioski z dyskusji

- **Stworzenie spójnego i stabilnego w czasie przywództwa zapewniającego stabilne zarządzanie zmianą.** Wskazano, że w ramach organów państwa musi istnieć pewne stałe i możliwe do zidentyfikowania centrum decyzyjne, wyposażone w niezbędne kompetencje, zasoby oraz moc decyzyjną do skutecznego kształtowania strategii wobec transformacji. Jako przykład przywołano prace zespołu w KPRM pod kierownictwem Michała Boniego nad dokumentem „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” z 2009 r.
- **Dobrowolne uchwalenie krajowego prawa klimatycznego przez Polskę** w dodatku do zobowiązań wynikających z unijnego prawodawstwa jako krajowego instrumentu nakładającego konkretne i możliwe do rozliczenia zobowiązania na władzę. Oznacza to stworzenie wiążących celów, możliwych do wyegzekwowania również na drodze sądowej, co jest możliwe np. w Wielkiej Brytanii.
- **Podejście do transformacji jako sposobu na zwiększenie konkurencyjności gospodarki, a nie jako bariery dla konkurencyjności.** Wskazano, przy tym, że ujawnienie się negatywnych skutków braku strategii wymaga czasu. Ryzyko ich wystąpienia jednak rośnie, bo obecny dynamiczny rozwój kraju kapitalizuje skutki dawnych reform (np. przedakcesyjnych), a zbudowane wówczas systemy się wyczerpują. Nowe okoliczności wymagają nowych systemów zarządzania.
- **Konieczność „odpolitycznienia” zagadnienia transformacji.** Potrzeba zbudowania ponadpartyjnego konsensusu wokół tematu transformacji energetyczno-klimatycznej i budowania „małych porozumień” w warunkach silnej polaryzacji, w tym m.in. poprzez stworzenie wielopoziomowego schematu koordynacji międzyresortowej.

Wydarzenie zostało zrealizowane w ramach projektu finansowanego z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO). Więcej informacji o projekcie znajduje się na stronie Instytutu Reform: [Wspieramy instytucje w procesie transformacji energetyczno-klimatycznej zgodnej z REPowerEU](#).



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej