

Warszawa, dn. 25.02.2026 r.
KIGEIT/312/02/2026

Pan Andrzej Domański
Minister Finansów i Gospodarki
Ministerstwo Finansów
ul. Świętokrzyska 12. 00-916 Warszawa

Szanowny Panie Ministrze,

w imieniu Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji przekazujemy dokument pt. „**Globalne wydarzenia technologiczne w Polsce – scenariusze strategiczne i model decyzji inwestycyjnej państwa**”.

Celem opracowania jest wsparcie procesu decyzyjnego Państwa w zakresie ewentualnej organizacji w Polsce globalnych wydarzeń technologicznych. Postrzegamy tę decyzję jako przedsięwzięcie o charakterze strategicznym, o długoterminowych konsekwencjach.

Dokument nie stanowi stanowiska „za” ani „przeciw” konkretnemu rozwiązaniu ani nie wskazuje jednego preferowanego scenariusza. Jego intencją jest:

- przedstawienie kryteriów oceny ofert i wariantów działań,
- identyfikacja ryzyk systemowych i negocjacyjnych,
- zaproponowanie metodycznego modelu podejmowania decyzji,
- wzmocnienie pozycji negocjacyjnej Polski poprzez jasne określenie warunków brzegowych oraz mechanizmów zapewniających retencję wartości w kraju.

Jako Izba reprezentująca sektor nowoczesnych technologii oraz współpracująca z szerokim ekosystemem przedsiębiorstw, organizatorów wydarzeń branżowych, startupów i środowiska deep-tech, deklarujemy pełną gotowość do wsparcia prac analitycznych, porównawczych oraz współtworzenia ewentualnej strategii negocjacyjnej i modelu wdrożenia.

Traktujemy to opracowanie jako merytoryczny wkład środowiska technologicznego w odpowiedzialny proces decyzyjny państwa. Jesteśmy przekonani, że właściwie zaprojektowany proces decyzyjny pozwoli maksymalizować efekty inwestycyjne i gospodarcze przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyk systemowych.

Pozostajemy do dyspozycji Pana Ministra oraz właściwych Departamentów w zakresie dalszych prac i pogłębionych analiz.

Z wyrazami szacunku

Prezes Zarządu

Stefan Kamiński

Załącznik:

- 1) Globalne wydarzenia technologiczne w Polsce - scenariusze strategiczne i model decyzji inwestycyjnej państwa

ul. Stępińska 22/30
00-739 Warszawa
tel.: +48 22 8510309,
+48 22 8406522
e-mail: kigeit@kigeit.org.pl

NIP 5260029121
Konto: BNP PARIBAS O/Warszawa
nr: 52 1600 1374 0003 0052 2279 1
(e-Doręczenia): AE:PL-65582-55850-ADFTJ-12

kigeit.org.pl

Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji

Rozdzielnik:

1. Pan **Andrzej Domański** – Minister Finansów i Gospodarki, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, SekretariatBM@mrit.gov.pl

Do wiadomości:

1. Pani **Marianny Sidoroff** - Dyrektor Departamentu Gospodarki Cyfrowej, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, sekretariatDGC@mrit.gov.pl.
2. Pana **Zbysława Ziemackiego** - Dyrektora Departamentu Innowacyjności i Polityki Kosmicznej, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, SekretariatDIN@mrit.gov.pl.
3. Pana **Tomasza Batko** - Dyrektora Departamentu Strategii, Ministerstwo Finansów: sekretariat.DST@mf.gov.pl

KIGeIT



Tech^{PL}

**Globalne wydarzenia technologiczne w Polsce
- scenariusze strategiczne
i model decyzji inwestycyjnej państwa**

Idea dokumentu

Decyzja o ściąganiu globalnych wydarzeń technologicznych do Polski ma charakter strategiczny i wieloletni - zarówno pod względem finansowym, jak i gospodarczym. Wymaga ona uporządkowanej analizy scenariuszy, jasno określonych celów inwestycyjnych oraz warunków współpracy, które pozwolą przełożyć wydarzenie na trwały efekt gospodarczy dla kraju.

Niniejszy dokument, przygotowany przez KIGeIT, stanowi wkład ekosystemu innowacji w proces decyzyjny państwa. Jego celem jest przedstawienie możliwych podejść, kryteriów oceny oraz rekomendowanego modelu działania, który wzmacnia pozycję negocjacyjną Polski i maksymalizuje retencję wartości w kraju. Może on stanowić praktyczne narzędzie do dalszych analiz i przygotowania ewentualnej strategii negocjacyjnej.

Architektura decyzji

1. Lekcje międzynarodowe

- **Event jako narzędzie wizerunkowe vs. narzędzie przyciągania kapitału:** różnice w strukturze uczestników (media vs. fundusze z mandatem inwestycyjnym), proporcja działań PR do działań *deal-making*, trwałość efektu wizerunkowego w porównaniu z mierzalnym napływem inwestycji.
- **Efekt mnożnikowy - struktura i trwałość:** bezpośredni efekt wydatkowy (hotel, gastronomia, transport), efekt inwestycyjny (VC, relokacje, pilotaże), efekt kompetencyjny (transfer know-how organizacyjnego), *local value* (pozostawienie w kraju IP i centrów kompetencyjnych).
- **Typowe ryzyka systemowe:** centralizacja efektu w jednym mieście, *crowding-out* lokalnych wydarzeń i sponsorów, uzależnienie ekosystemu od jednego brandu, agenda zdominowana przez PR sponsorów lub interesy lobbingsowe, niedostępność dla lokalnego ekosystemu (agenda, stoiska, bilety) za sprawą *pay-wall*, *venue trap* - inwestycje infrastrukturalne niedające trwałej wartości, przeciążenie infrastruktury miejskiej i negatywne efekty społeczne.
- **Specjalizacja sektorowa vs. wydarzenia horyzontalne:** ograniczona zastępowalność platform branżowych przez eventy ogólnotechnologiczne; ryzyko błędnej alokacji środków publicznych przy traktowaniu wydarzenia horyzontalnego jako narzędzia dla wszystkich sektorów.
- **Asymetria negocjacyjna:** ryzyko wykorzystania kraju jako karty przetargowej w rozmowach z innymi państwami, brak przejrzystości realnych kosztów i oczekiwań finansowych organizatora, koncentracja decyzyjności w rękach jednego lidera, ryzyko reputacyjne wynikające z działań organizatora.
- **Mechanizmy wyrównujące pozycję państwa:** etapowe finansowanie powiązane z KPI, klauzule rewizyjne, klauzula wyjścia powiązana z prognozowanym wpływem ekonomicznym i inwestycyjnym, obowiązek transferu know-how oraz włączenia lokalnych partnerów w tworzenie programu i struktury *deal-making*.
- **Transparentność finansowa i podatkowa:** miejsce rejestracji podmiotu operacyjnego, gdzie generowana i opodatkowana jest marża organizatora, lokalna retencja wartości vs. transfer zysków za granicę, pełne ujawnienie kosztów publicznych (bezpośrednich i pośrednich).

2. Scenariusze strategiczne dla Polski

Scenariusz A - Konsolidacja i umiędzynarodowienie polskich wydarzeń

- merytoryczna ocena istniejących wydarzeń (profil, jakość i liczba uczestników, udział VC z mandatem inwestycyjnym działających międzynarodowo, realne efekty biznesowe, zasięg medialny i dotarcie, zdolność do pracy całorocznej);
- wyłonienie flagowego wydarzenia oraz 3-5 wydarzeń sektorowych (np. *deep-tech*, AI, energetyka, *dual-use*, *gamedev*) o potencjale międzynarodowym w połączeniu z kampanią parasolową trwającą do 7-10 dni (*Startup Week/Digital Festival/Digital Days*), w formule angażującej również inne regiony poza miejscem głównej lokalizacji;

- alternatywnie konsolidacja kilku komplementarnych wydarzeń ekosystemowych w jedną silną markę międzynarodową, współtworzoną przez organizatorów i kluczowych interesariuszy rynku, przy stabilnym partnerstwie publicznym oraz wykorzystaniu istniejących zasobów, know-how i wypracowanych społeczności;
- selektywne, strategiczne wsparcie publiczne - koncentracja środków na inicjatywach z mierzalnym potencjałem wzrostu;
- jeden koordynator strategii reprezentujący cały ekosystem oraz partner publiczny, zapewniający spójność kalendarza, promocji i oferty inwestycyjnej, w tym mechanizmy komplementarności (wspólny kalendarz, brak kolizji terminów, gwarantowana przestrzeń programowa);
- spójna marka kraju (tzw. *Polish Tech*) budowana wokół flagowego wydarzenia i wydarzeń branżowych, wsparta zintegrowaną strategią medialną i contentową zapewniającą całoroczną obecność w mediach krajowych i międzynarodowych;
- koordynacja budżetów publicznych (SSP, agencje grantowe, fundusze publiczne, w tym samorządowe) wokół wspólnej strategii;
- SSP w roli pierwszego kupca - obowiązkowa obecność decydentów z mandatem do pilotaży i wdrożeń;
- obowiązkowa obecność decydentów inwestycyjnych i realny mechanizm *deal-making* z całego regionu (minimum) CEE;
- mechanizm "*Contributor Pass*" - transparentna ścieżka aplikacyjna dla przedstawicieli nauki, startupów i organizacji społecznych (NGO) z propozycją merytorycznego wkładu programowego;
- program całoroczny (praca z VC, scale-upami i partnerami przemysłowymi przed i po wydarzeniach);
- zintegrowana oferta inwestycyjna kraju (ścieżka wizowa, relokacyjna, pilotaże z korporacjami i SSP);
- jedna brama ekosystemu, tzw. *one-stop shop* (programy, interesariusze, adresy, przewodniki, standardy);
- współdział państw regionu CEE i krajów bałtyckich w formule partnerstwa programowego i finansowego.

Scenariusz B - Partnerstwo z globalnym organizatorem

- twarde KPI inwestycyjne (VC, relokacje, pilotaże, partnerstwa, LP/GP) powiązane z finansowaniem publicznym;
- obowiązkowa obecność decydentów inwestycyjnych (partnerzy zarządzający, senior VC z mandatem inwestycyjnym);
- zorganizowany i monitorowany mechanizm *deal-making* (zamknięcia rund i pilotaży, raportowane 6-12 miesięcy po wydarzeniu);
- program całoroczny - działania przed i po wydarzeniu, z mierzalnym *pipeline*;
- skala promocji kraju i technologii w agendzie głównej, w tym widoczność polskich startupów i deep-techów na scenie głównej;
- mechanizm "*Contributor Pass*" wpisany w umowę licencyjną - określona pula miejsc programowych i wejściówek dla przedstawicieli krajowego ekosystemu, w tym świata nauki i NGO, wyłanianych w otwartej procedurze;
- przynajmniej tygodniowa kampania parasolowa typu *StartupWeek/Digital Festival/Startup Days*, w formule angażującej również inne regiony poza miejscem głównej lokalizacji;
- przygotowanie puli *side events* w trakcie wydarzenia, zarezerwowanych dla polskich interesariuszy (model *invitation only*);
- partnerstwo medialne z dużymi grupami mediowymi w Polsce i na świecie, zapewniające globalną dystrybucję treści z wydarzenia oraz widoczność Polski jako hubu technologicznego;

- obowiązkowy transfer know-how organizacyjnego i udział polskich podmiotów w produkcji wydarzenia, element *Polish content* w budowie wydarzenia;
- gwarancja *local value* - budowanie kompetencji i pozostawienie IP oraz relacji inwestycyjnych w kraju, m.in. poprzez budowę lokalnego biura partnera w Polsce, zarządzanego przez Polaka;
- ochrona przed wypieraniem lokalnych wydarzeń oraz zasada komplementarności - globalne wydarzenie horyzontalne nie zastępuje wyspecjalizowanych platform branżowych;
- niezależne badanie uczestników (satisfakcja + realne efekty biznesowe) jako element oceny umowy;
- publiczne raportowanie prognoz i wyników końcowych.

Scenariusz C - Model hybrydowy

- połączenie globalnego wydarzenia z silnym, krajowym kalendarzem wydarzeń i stałym programem inwestycyjnym lub wydarzeniem krajowym o specjalizacji zgodnej ze strategicznymi obszarami rozwoju Polski (np. *defense tech, dual use, AI*);
- globalny event jako magnes medialny i inwestycyjny, obudowany tygodniem wydarzeń sektorowych organizowanych przez polskie podmioty (*deep-tech, AI, climate, biotech, dual-use, gamedev*);
- jasny podział ról: globalny organizator wnosi markę i zasięg, polski ekosystem wnosi wyselekcjonowany *dealflow*, agendę *deep-tech* i ścieżki wdrożeniowe z korporacjami działającymi w Polsce, w tym SSP;
- stały program inwestycyjny - *matchmaking* i praca z funduszami VC oraz korporacjami przed wydarzeniem, event jako moment kulminacyjny;
- wspólny mechanizm "*Contributor Pass*" dla całego tygodnia wydarzeń - jedna ścieżka aplikacyjna dla przedstawicieli m.in. nauki, startupów i NGO z propozycją wkładu merytorycznego;
- obudowanie wydarzenia stałą platformą medialną i contentową działającą całorocznie, zapewniającą systematyczną obecność w obiegu krajowym i międzynarodowym oraz utwalającą narrację o Polsce jako miejscu powstawania technologii, kapitału i ambitnych projektów innowacyjnych;
- część budżetu i know-how zostaje w kraju: współprodukcja z polskimi podmiotami, włączenie lokalnych organizatorów, reinwestowanie części środków w rozwój krajowych wydarzeń;
- wprowadzenie mechanizmów komplementarności w krajowym kalendarzu wydarzeń (wspólny kalendarz, brak kolizji terminów, gwarantowana przestrzeń programowa dla inicjatyw krajowych);
- tygodniowa kampania parasolowa typu *StartupWeek/Digital Festival/Startup Days*, w formule angażującej również inne regiony poza miejscem głównej lokalizacji;
- suwerenność danych i dostęp do *deal-flow* dla polskich instytucji;
- współudział państw regionu CEE i krajów bałtyckich w formule partnerstwa programowego i finansowego.

3. Ramy oceny scenariuszy (*Decision Framework*)

Zestaw wskaźników porównawczych służących do oceny trzech scenariuszy oraz negocjowanej oferty:

- ROI ekonomiczny (wydatki bezpośrednie i pośrednie uczestników, retencja podatkowa na poziomie lokalnym i krajowym, wpływ na lokalne MŚP i sektor usług, efekt mnożnikowy, udział wydatków pozostających w kraju, oszacowany ekwiwalent marketingowy i promocyjny dla polskiej gospodarki oraz ekosystemu technologicznego);
- ROI inwestycyjny (liczba i wartość rund VC zamkniętych w horyzoncie 6-24 miesięcy, liczba nowych relacji LP/GP, relokacje firm i centrów R&D, liczba nowych startupów i projektów *deep-tech* uruchomionych w związku z wydarzeniem, liczba podpisanych umów pilotażowych i wdrożeniowych);

- Korzyści lokalizacyjne (efekt dla miasta/regionu: wpływ na sektor MICE, obciążenie infrastruktury, przychody lokalnych usługodawców, wykorzystanie infrastruktury po wydarzeniu, trwałość efektu turystyki biznesowej i powracalność uczestników);
- Efekt dla skalowania firm technologicznych (wpływ na rozwój startupów, *deep-techów* i *scale-upów*: liczba pilotaży i wdrożeń, dostęp do korporacji i SSP jako pierwszych klientów, tempo przejścia na wyższe poziomy TRL/BRL, liczba partnerstw międzynarodowych, udział firm z Polski w głównych ścieżkach programowych);
- Efekt sieciowy i kapitał relacyjny (liczba nowych relacji instytucjonalnych i inwestycyjnych, trwałość współpracy - monitoring 12-36 miesięcy, udział podmiotów zagranicznych o realnym mandacie decyzyjnym, liczba formalnych porozumień i wspólnych projektów powstałych w wyniku wydarzenia);
- Efekt wizerunkowo-pozycjonujący (zasięg i jakość ekspozycji medialnej w skali regionalnej, europejskiej i globalnej, obecność Polski i polskich firm w agendzie głównej, udział polskich brandów w gronie partnerów strategicznych, pozycjonowanie polskich spółek - korporacji i startupów - w kontekście globalnych liderów branżowych);
- Efekt *local content* (stopień pozostawienia w kraju wartości dodanej: IP, kompetencje organizacyjne, rozwój centrów operacyjnych, transfer know-how, budowa lokalnych struktur partnera międzynarodowego, długofalowe relacje inwestycyjne i przemysłowe);
- Efekt terytorialny (rozproszenie vs. koncentracja korzyści: udział regionów poza główną lokalizacją, włączenie ośrodków branżowych i akademickich, regionalizacja programu i efektu inwestycyjnego, liczba wydarzeń satelitarnych w innych miastach);
- Zarządzanie talentem i kapitał ludzki (wpływ na przyciąganie i retencję kadr technologicznych: liczba relokacji specjalistów, badaczy i founderów w związku z wydarzeniem, aktywacja ścieżek wizowych i relokacyjnych, udział uczestników powracających do Polski, wzrost liczby aplikacji do polskich programów akceleracyjnych, CTT i instytucji badawczych w okresie 12 miesięcy po wydarzeniu);
- Efekt systemowy (trwała zmiana pozycji Polski w międzynarodowym ekosystemie technologicznym: udział w globalnych rundach inwestycyjnych, liczba międzynarodowych partnerstw strategicznych, obecność Polski w globalnych rankingach innowacyjności, wzrost liczby firm technologicznych operujących globalnie).

4. Rekomendowany model decyzyjny i negocjacyjny państwa

Analiza strategiczna i biznesowa przed rozpoczęciem negocjacji

1. **Jasne określenie celu:** Jaki konkretny cel gospodarczy, komunikacyjny i inwestycyjny ma zostać osiągnięty? Jakie mierzalne zmiany mają nastąpić w strukturze napływu kapitału, relokacji firm, wdrożeń technologii i partnerstw międzynarodowych? W jaki sposób projekt wpłynie na liczbę powstających nowych startupów oraz dojrzewanie istniejących firm technologicznych? Jak wydarzenie wpisuje się w obowiązujące strategie krajowe, regionalne i sektorowe? Czy projekt ma potencjał trwałej zmiany postrzegania Polski jako *“top-tier stakeholder”* w Europie? Czy realne jest osiągnięcie efektu długofalowego (*“efekt Barcelony”*) w polskim ekosystemie biznesowym i technologicznym?
2. **Warsztat studyjny z ekosystemem lizbońskim:** Spotkanie robocze z administracją publiczną, funduszami VC i organizacjami branżowymi współpracującymi przy realizacji projektu w Lizbonie; analiza rzeczywistych efektów inwestycyjnych i gospodarczych w horyzoncie kilku lat, struktury relacji z organizatorem, podziału wartości oraz mechanizmów negocjacyjnych; identyfikacja ryzyk systemowych (asymetria decyzyjna, wpływ na lokalne wydarzenia, retencja wartości, zależność wizerunkowa od jednego brandu); wnioski z zakończenia współpracy i zmiany lokalizacji wydarzenia; włączenie ustaleń do kryteriów oceny scenariuszy i standardu negocjacyjnego państwa.
3. **Analiza beneficjentów i struktury uczestników:** Które branże realnie skorzystają na organizacji wydarzenia? Jak wygląda struktura uczestników analogicznych edycji (profil zawodowy, kraj pochodzenia, sektor, poziom decyzyjności)? Jaki udział mają inwestorzy z realnym mandatem inwestycyjnym oraz podmioty zdolne do wdrożeń i zakupów technologii?

4. **Ocena zdolności krajowego ekosystemu do absorpcji efektu:** Które elementy lokalnego ekosystemu (inkubatory, akceleratorzy, fundusze VC, CTT/SC, klastry, PAIH, SSP) powinny obsłużyć napływ inwestorów i *deal-flow*? Czy posiadają one odpowiednie finansowanie, kompetencje i zasoby operacyjne? Czy zostały zmapowane ścieżki interakcji między uczestnikami wydarzenia a krajowym ekosystemem (kto obsługuje jaką ścieżkę, jakie narzędzia i procesy są wykorzystywane)? Jaki jest mechanizm koordynacji i zarządzania wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w realizację projektu?
5. **Analiza skutków i ryzyka dla istniejących polskich wydarzeń i ekosystemów branżowych:** Jak organizacja wydarzenia wpłynie na przepływ sponsorów, partnerstw publicznych i prywatnych, uczestników, speakerów oraz zainteresowanie mediów? Czy nie dojdzie do kanibalizacji wydarzeń horyzontalnych i sektorowych oraz osłabienia wyspecjalizowanych platform branżowych (np. *gamedev*, *biotech*, *deep-tech*)? Czy zidentyfikowano scenariusze komplementarności i współpracy między wydarzeniami?
6. **Analiza kosztu alternatywnego:** Jakie działania rozwojowe mogłyby zostać zrealizowane za tę samą kwotę (np. wsparcie *deep-tech*, fundusze VC, pilotaże w SSP, umiędzynarodowienie polskich wydarzeń)? Które programy lub sektory zostaną ograniczone w wyniku realokacji środków?
7. **Źródła finansowania i wpływ budżetowy:** Z jakich pozycji budżetowych finansowane będzie wydarzenie? Jakie podmioty poniosą koszt realokacji środków? Jak liczony będzie efekt podatkowy i ekonomiczny w horyzoncie 3-5 lat?
8. **Zgodność infrastrukturalna i regionalna:** Czy wymagane inwestycje infrastrukturalne są spójne z obowiązującymi strategiami miejskimi i regionalnymi? Czy nie powstaje ryzyko "*venue trap*" - kosztownych rozwiązań bez trwałej wartości gospodarczej?
9. **Analiza scenariusza wyjścia:** Jakie będą skutki zakończenia finansowania lub przeniesienia wydarzenia do innego kraju? Czy w okresie realizacji projektu zostaną zbudowane trwałe kompetencje, relacje i struktury operacyjne? Czy efekt utrzyma się po zakończeniu finansowania publicznego?

Standard negocjacyjny państwa

1. **Struktura operacyjna i odpowiedzialność:** jeden rządowy zespół zadaniowy wysokiego szczebla, jeden formalny punkt kontaktowy dla organizatora, międzyresortowa koordynacja (gospodarka, finanse, transport, bezpieczeństwo, promocja), udział reprezentantów ekosystemu jako zaplecza eksperckiego.
2. **Warunki finansowe i kontraktowe:** finansowanie etapowe powiązane z KPI inwestycyjnymi, klauzula wyjścia powiązana z efektami ekonomicznymi, mechanizm rewizji KPI w cyklu 3-5 lat, pełna transparentność kosztów bezpośrednich i pośrednich.
3. **Ocena zdolności realizacyjnej (scenariusz krajowy vs. globalny):** realna ocena zasobów i kompetencji krajowych podmiotów do budowy wydarzenia o rozpoznawalności europejskiej i globalnej, ocena gotowości firm krajowych i międzynarodowych do wsparcia projektu, ocena potencjału lokalizacji jako długofalowego hubu nowoczesnego biznesu i innowacji.

Mechanizmy zabezpieczenia trwałego efektu gospodarczego

Obowiązek transferu know-how organizacyjnego, włączenie wskaźników rozwoju *deep-tech* i technologii *dual-use* jako elementu oceny strategicznej, obowiązek reinwestycji części przychodów w lokalny ekosystem, mechanizmy ochrony rynku krajowego (zasada komplementarności, wspólny kalendarz, rezerwacja przestrzeni programowej dla polskich inicjatyw, wydzielone strefy tematyczne zarządzane przez krajowe klastry i organizacje branżowe), ewaluacja wpływu wydarzenia na ekosystem po 2-3 latach.