

MIĘDZY RYZYKIEM A KONWERCENCJĄ: DIAGNOZA PRODUKTYWNOŚCI POLSKIEJ GOSPODARKI

Październik 2025 r.



Cytowanie: Arak, P., Marciniak, K., Frydrychowicz, H., Steinhagen, J., & Milanowski, M. (2025). Między ryzykiem a konwergencją: diagnoza konkurencyjności polskiej gospodarki, VeloBank S.A.

Autorzy: Piotr Arak, Konrad Marciniak, Halszka Frydrychowicz, Julia Steinhagen, Maksymilian Milanowski

Skład i łamanie: Piotr Zendak
VeloBank S.A.

Rondo I. Daszyńskiego 2C

00-843 Warszawa

velobank.pl

© Copyright by VeloBank S.A



Spis treści...

3	Executive Summary
5	Ryzyko jako bariera inwestycyjna
9	Produktywność firm w Polsce
11	Czekając na wyższe nakłady inwestycyjne
17	Cyfryzacja jako kluczowy motor wzrostu produktywności w Polsce
22	Zaufanie i społeczeństwo obywatelskie



Executive Summary...

Celem raportu jest przedstawienie kompleksowej diagnozy wyzwań i szans stojących przed polskimi firmami w otoczeniu makroekonomicznym współczesnej Polski. Są to zarówno geopolityka, jak i rosnący kapitał społeczny polskiego społeczeństwa.

Analiza koncentruje się na pięciu kluczowych obszarach: otoczeniu geopolitycznym i ryzyku, produktywności i konwergencji wobec krajów rozwiniętych, dynamice inwestycji, procesach cyfryzacji i wdrożeniu sztucznej inteligencji oraz kapitale społecznym i instytucjonalnym.

Raport ma na celu wskazanie czynników ryzyka, które mogą ograniczać rozwój, a także identyfikację trendów i zasobów, które mogą wzmocnić konkurencyjność polskich firm w perspektywie średnio- i długoterminowej.

Kapitał społeczny w Polsce rośnie. W Polsce poziom zaufania społecznego wzrósł z około 6,0 w 2013 r. do 6,9 w 2021 r., osiągając 7,0 w 2024 r., podczas gdy średnia w UE27 wynosi jedynie 5,8. Polacy są coraz bogatsi, co silnie koreluje z zaufaniem, sprzyja temu też poczucie bezpieczeństwa, które pozostaje rekordowo wysokie.

97 proc. Polaków deklaruje, że czuje się bezpiecznie w swojej okolicy, a 86 proc. uważa, że Polska jako kraj jest bezpiecznym miejscem do życia – to najwyższe wartości od lat.

To przekłada się na wyższą produktywność i potencjał dla wzrostu gospodarczego. Sektor organizacji non-profit liczy obecnie około 160 tys. podmiotów, z czego aktywnych jest połowa. Zatrudnienie w tym sektorze wynosi 2,3 proc. całkowitego rynku pracy, co stawia Polskę wśród krajów z relatywnie niskim poziomem zaangażowania społecznego w porównaniu do Europy Zachodniej. Spółdzielczość w Polsce pozostaje ograniczona, z wyjątkiem spółdzielni mieszkaniowych, a liczba spółdzielni na 100 tys. mieszkańców jest znacznie niższa niż w Europie Zachodniej.

Firmy działające w Polsce funkcjonują w otoczeniu podwyższonego ryzyka gospodarczego, obejmującego czynniki makroekonomiczne, strukturalne i geopolityczne. Kluczowym obszarem jest wiarygodność kredytowa państwa – Polska utrzymuje rating inwestycyjny na poziomie A2 według Moody's oraz A – według Fitch i S&P, jednak wysoki deficyt i brak spójnej strategii konsolidacji fiskalnej zwiększają prawdopodobieństwo obniżenia nie tylko perspektywy, ale też ratingu w latach 2025–2026. Obniżenie oceny wiarygodności oznaczałoby wzrost kosztów obsługi długu zarówno dla sektora publicznego, jak i prywatnego.

Równocześnie Polska należy do grupy krajów o podwyższonym poziomie ryzyka inwestycyjnego.

Choć fundamenty gospodarcze pozostają relatywnie stabilne, brak rozwiązań dla tych obszarów może być problemem.

Istotnym wyzwaniem jest także wysoka energochłonność polskiej gospodarki, przewyższająca średnią dla państw Grupy Wyszehradzkiej. Największe różnice widoczne są w sektorach usługowych i technologicznych, gdzie wysoka konsumpcja energii w stosunku do wartości dodanej obniża konkurencyjność i zwiększa podatność przedsiębiorstw na wahania cen energii oraz regulacje środowiskowe. Dodatkowym źródłem ryzyka pozostaje struktura wymiany handlowej – Polska jest silniej powiązana z krajami podwyższonego ryzyka, takimi jak Chiny, Ukraina czy Białoruś, niż średnia dla całej UE. W 2024 roku aż 11,9 proc. polskiego importu pochodziło z tych rynków, podczas gdy eksport wyniósł 6,6 proc.. Co prawda polski eksport jest geograficznie i sektorowo bardziej zdywersyfikowany, z dominującym udziałem stabilnych partnerów europejskich, jednak uzależnienie od Niemiec – które same cechują się wysoką ekspozycją na kraje ryzyka – zwiększa podatność Polski na zewnętrzne wstrząsy w łańcuchach dostaw.

Polska gospodarka konsekwentnie nadrabia dystans wobec najbardziej rozwiniętych krajów Europy Zachodniej, a jej rosnąca produktywność stanowi kluczowy motor konwergencji. W latach 1995–2024 średnioroczny wzrost produktywności wyniósł 3,4 proc., co plasuje Polskę w czołówce krajów OECD pod względem tempa nadrobienia zaległości. Mimo to poziom produktywności pracy wciąż pozostaje niższy – w 2024 roku osiągnął 52,7 USD na godzinę, czyli 72,7 proc. średniej OECD, co wskazuje na utrzymującą się lukę wobec czołowych gospodarek, zwłaszcza Niemiec.

Analiza strukturalna pokazuje jednak, że średnie i duże przedsiębiorstwa w Polsce dorównują produktywnością firmom z Europy Zachodniej, a w niektórych przypadkach je przewyższają, dzięki czemu są zdolne do skutecznej konkurencji na rynkach międzynarodowych.

Słabsze wyniki odnotowują mikroprzedsiębiorstwa, których produktywność jest istotnie niższa, choć ich rola polega przede wszystkim na zapewnianiu elastyczności i lokalnych usług.

Executive Summary...

W perspektywie sektorowej Polska w latach 2015–2023 poprawiała produktywność szybciej niż średnia UE27 w większości obszarów gospodarki, szczególnie w usługach rynkowych, finansach i rolnictwie, a także w przemyśle przetwórczym. Dane te potwierdzają, że Polska nie tylko utrzymuje wysokie tempo konwergencji, ale też stopniowo zmniejsza lukę rozwojową dzięki wykorzystaniu technologii, integracji z globalnymi łańcuchami dostaw oraz inwestycjom w kapitał ludzki.

W 2024 roku Polska znalazła się wśród państw Unii Europejskiej o najniższej stopie inwestycji, sięgającej jedynie 16,9 proc. PKB wobec średniej unijnej na poziomie 21,2 proc. Struktura nakładów ujawnia utrzymującą się przewagę dużych przedsiębiorstw oraz dominację inwestycji w maszyny, budynki i środki transportu, przy czym dynamika w sektorach przemysłowych pozostaje osłabiona.

Na tle UE Polska wyróżnia się relatywnie wyższym udziałem inwestycji w edukację, ale niższym w działalność profesjonalną i administrację publiczną. Cykl inwestycyjny w kraju odznacza się dużą zmiennością i silną zależnością od kosztów energii, niepewności gospodarczej oraz dostępności kadr – barier wskazywanych przez ponad połowę przedsiębiorstw.

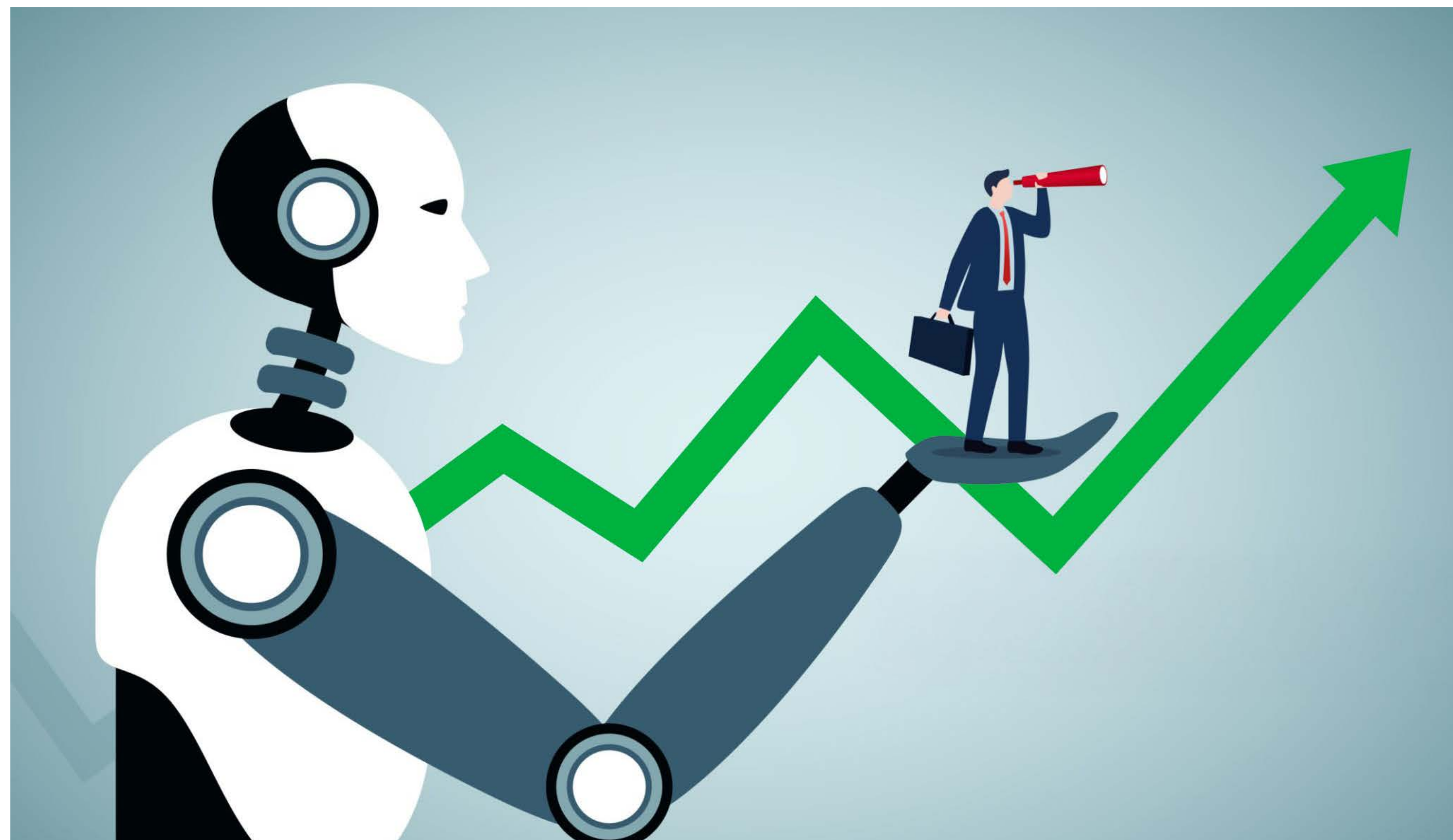
Mimo osłabienia inwestycji w latach 2023–2024, obserwuje się wzrost popytu na kredyty inwestycyjne, co może wspierać odbicie w nadchodzących kwartałach. Najsilniejsze wzrosty widoczne są w sektorze nieruchomości i budownictwie, podczas gdy przemysł i górnictwo pozostają w trendzie spadkowym, zbliżając się jednak do potencjalnego punktu zwrotnego cyklu. Krótkoterminowo wzrost gospodarczy wspiera konsumpcja prywatna i wydatki publiczne, lecz w dłuższej perspektywie przyspieszenie inwestycji prywatnych, zwłaszcza w przemyśle i innowacjach technologicznych.

Cyfryzacja staje się kluczowym motorem wzrostu produktywności w Polsce, przy czym jej rozwój ma charakter nierównomierny – sektor finansowy i usługi publiczne należą do liderów wdrożeń, podczas gdy część branż gospodarki wciąż pozostaje poniżej średniej unijnej.

Coraz większą rolę odgrywa sztuczna inteligencja: obecnie korzysta z niej ok. 20–30 proc. firm, a kolejne planują wdrożenia, co wskazuje na przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej. Polska wyróżnia się szybkim tempem rozwoju ekosystemu start-upowego oraz wzrostem liczby jednoróżców, a gospodarka cyfrowa generuje już ponad 10 proc. PKB i blisko 1,5 mln miejsc pracy, tworząc znaczący efekt mnożnikowy w innych sektorach. Wskaźnik intensywności cyfrowej plasuje Polskę blisko średniej UE, z przewagą w usługach transportowych i gastronomicznych, ale z wyraźnym polem do rozwoju w energetyce i nieruchomościach.

Badania empiryczne potwierdzają, że wdrożenie AI może istotnie zwiększyć produktywność – nawet o kilka punktów procentowych rocznie – pod warunkiem inwestycji w kompetencje cyfrowe, infrastrukturę danych i integrację technologii z procesami biznesowymi.

Dla Polski, która nadal nadrabia dystans do bardziej zaawansowanych gospodarek, cyfryzacja i sztuczna inteligencja stanowią nie tylko narzędzie usprawnienia działalności firm, lecz także szansę na technologiczny skok i wzmocnienie długoterminowej konkurencyjności gospodarki.



Ryzyko jako bariera inwestycyjna...

Firmy działające w Polsce muszą mierzyć się z wieloma rodzajami ryzyka, które mogą wpływać zarówno na stabilność łańcuchów dostaw, jak i na ich wiarygodność finansową. W niniejszej części skupiamy się na kluczowych elementach krajobrazu ryzyka gospodarczego – obejmujących sytuację makroekonomiczną, zależności eksportowo-importowe oraz konsekwencje rosnącego zadłużenia publicznego. Świadomie pomijamy kwestie regulacyjne, które – choć istotne – były już szeroko omawiane i od lat stanowią przedmiot uzasadnionej krytyki ze strony biznesu.

Wiarygodność kredytowa.

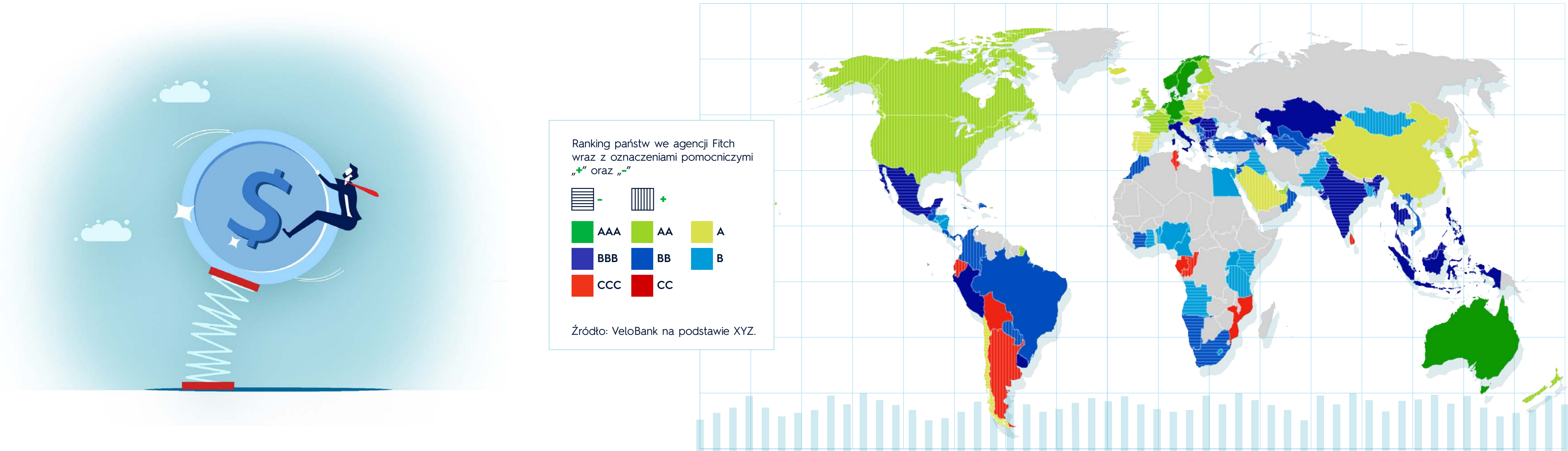
Agencja ratingowa Fitch w niedawnym raporcie przestrzegła przed niewystarczającą konsolidacją fiskalną w Polsce, czyli zbyt ograniczonymi działaniami mającymi na celu poprawę sytuacji budżetowej. Obniżenie ratingu może oznaczać wyższe rentowności, a także wyższe koszty kredytu dla państwa, ale też dla firm działających na polskim rynku i to bez zmian stóp procentowych.

Za ocenę wiarygodności kredytowej państw odpowiadają wyspecjalizowane instytucje zwane agencjami ratingowymi. Do grona najbardziej rozpoznawalnych należą Standard & Poor’s, Fitch Ratings oraz Moody’s.

Na rating kraju wpływają m.in. siła gospodarki (wielkość PKB, dochód na mieszkańca, tempo wzrostu, dywersyfikacja), stan finansów publicznych (zadłużenie, deficyt, koszty obsługi długu, potencjał podatkowy) oraz czynniki zewnętrzne (zadłużenie zagraniczne, rezerwy walutowe, saldo obrotów bieżących). Ważne są także aspekty instytucjonalne, takie jak stabilność polityczna, praworządność i przewidywalność polityki.

Spośród trzech największych agencji ratingowych to Moody’s najkorzystniej ocenia zdolność kredytową Polski (A2). Fitch i S&P przypisują Polsce ocenę A-, czyli o jeden stopień niższą.

Wiarygodność kredytowa krajów





Ryzyko jako bariera inwestycyjna ...

Ryzyko geopolityczne
Od 2022 roku średni poziom ryzyka inwestycyjnego w Europie wzrósł, co pokazują dane London Stock Exchange Group.¹

W gronie państw o najwyższej wiarygodności inwestycyjnej znajdują się Dania, Irlandia i Holandia – kraje wyróżniające się stabilnymi fundamentami makroekonomicznymi, przewidywalną polityką, przejrzystością instytucjonalną i wysokim poziomem innowacyjności.

Z kolei Rumunia, Węgry i Bułgaria charakteryzują się podwyższonym ryzykiem, wynikającym m.in. z nierównowag fiskalnych, niestabilności politycznej, słabości instytucji oraz ryzyk strukturalnych.

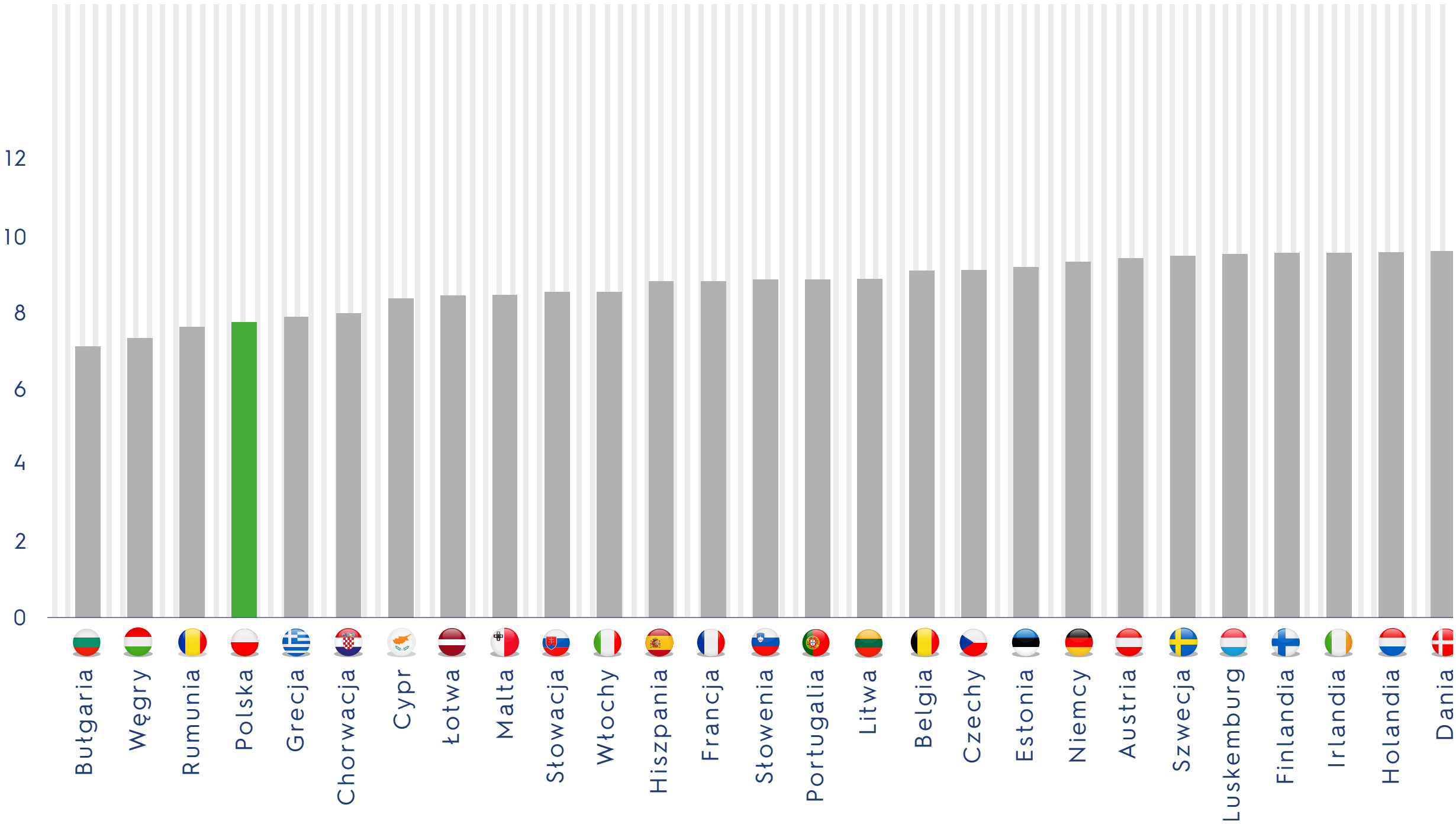
Polska znajduje się w grupie państw o podwyższonym, choć nie skrajnym poziomie ryzyka inwestycyjnego. Główne źródła niepewności to wysoka zmienność regulacyjna, rosnący dług publiczny, utrzymujący się deficyt oraz presja inflacyjna.

Dodatkowe ryzyka związane są z kursem złotego, napięciami geopolitycznymi w regionie oraz cyklicznością wrażliwych sektorów gospodarki, takich jak budownictwo i handel. Choć fundamenty gospodarcze pozostają relatywnie stabilne, brak jasnej ścieżki konsolidacji fiskalnej może z czasem wpływać na ocenę wiarygodności Polski w oczach inwestorów.

Dla krajów o wyższym poziomie ryzyka – w tym częściowo także Polski – kluczowe będzie wzmocnienie ładu instytucjonalnego, większa przejrzystość regulacyjna oraz przewidywalna polityka fiskalna. Tylko wówczas możliwe będzie ograniczenie ryzyk systemowych i przyciągnięcie długoterminowego kapitału zagranicznego.

1. Comprehensive LSEG Risk Index to zaawansowany agregat do zarządzania ryzykiem finansowym, compliance i reputacyjnym, który publikowany jest co kwartał odzwierciedlając zmieniającą się sytuację rynkową, regulacyjną i geopolityczną danego kraju.

Najbardziej i najmniej ryzykowne gospodarki w UE wg indeksu ryzyka LSEG w II kw. 2025 (pkt.)



Źródło: VeloBank na podstawie LSEG.

Ryzyko jako bariera inwestycyjna...

Duża energochłonność polskiej gospodarki

Znaczne zróżnicowanie energochłonności produkcji w Polsce stanowi istotne wyzwanie dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście rosnących kosztów energii i wymogów efektywności energetycznej. W 2023 roku zużycie energii w poszczególnych sektorach gospodarki wahało się od nieco poniżej 3 tys. tera-dżuli (TJ) w administracji publicznej i obronie, do ponad 70 tys. TJ w handlu hurtowym i detalicznym (pomijając sektory najbardziej energochłonne czyli przemysł).

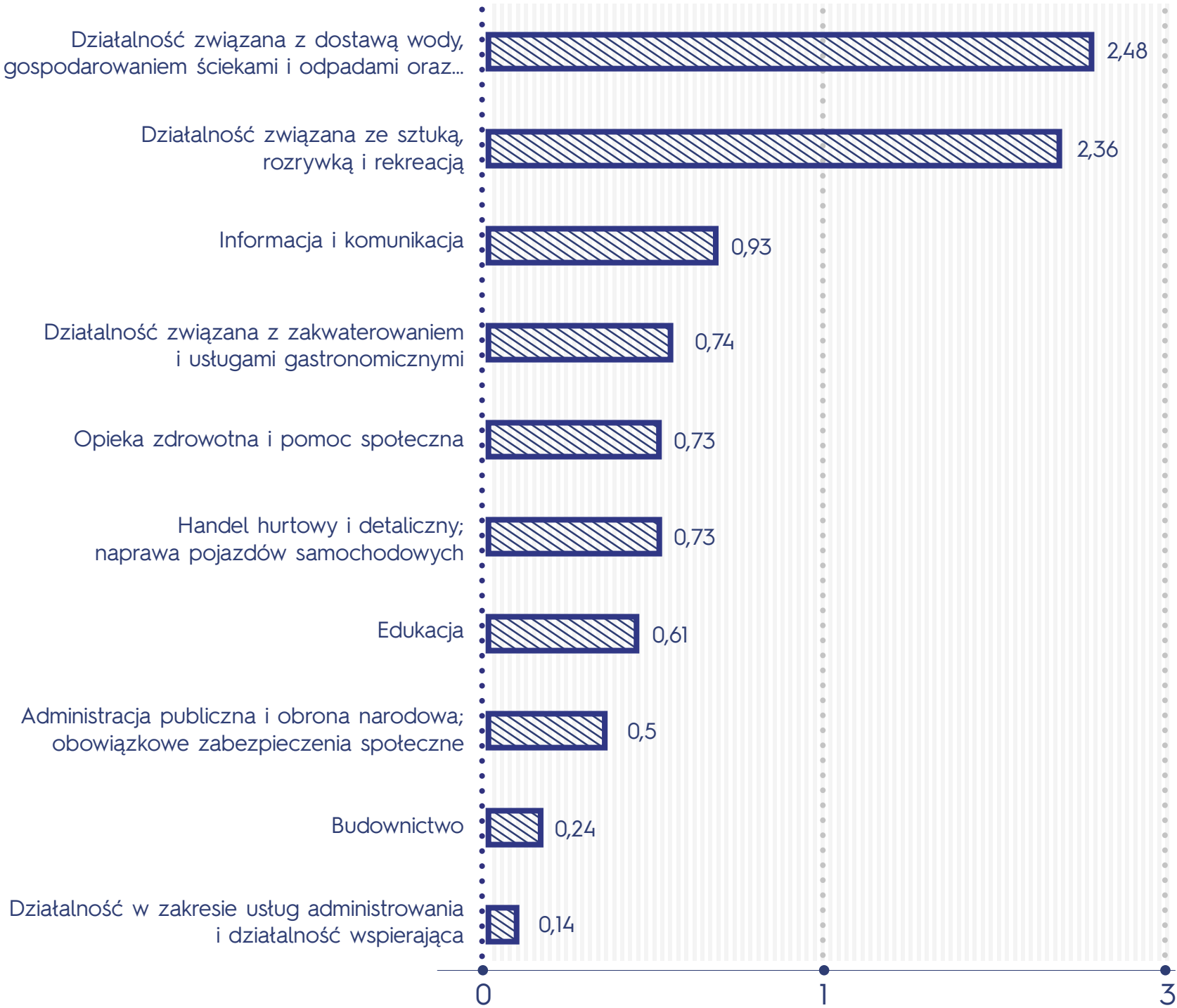
Jednak wysoka konsumpcja energii nie zawsze idzie w parze z jej efektywnym wykorzystaniem.

Najwyższą energochłonność, mierzona zużyciem energii na jednostkę wartości dodanej, odnotowano w sektorach zaopatrzenia w wodę (2,48 MJ/EUR). Dla porównania, sektory budownictwa oraz usług charakteryzują się znacznie niższą energochłonnością, odpowiednio na poziomie 0,24 MJ/EUR i 0,14 MJ/EUR. Oznacza to, że z punktu widzenia ryzyka inwestycyjnego najbardziej ekonomiczne są sektory o niskim zużyciu energii na jednostkę tworzonej wartości w gospodarce.

W porównaniu z innymi krajami Grupy Wyszehradzkiej (Czechy, Słowacja, Węgry), Polska wykazuje wyższy poziom energochłonności pracy w większości sektorów.

Wyjątkiem jest budownictwo, gdzie zużycie energii na godzinę pracy wynosi 4,34 MJ, co jest niższe od regionalnej średniej 6,42 MJ. W sektorze handlu hurtowego i detalicznego wskaźnik ten wynosi 9,86 MJ na godzinę pracy, przewyższając średnią V4 na poziomie 8,76 MJ. Podobnie w sektorze informacji i komunikacji Polska notuje 22,15 MJ/h, podczas gdy średnia dla regionu to 18,30 MJ/h. W obszarze administracji publicznej, obronności i edukacji zużycie energii wynosi 8,62 MJ/h, nieco powyżej regionalnej wartości 8,45 MJ/h. Te dane wskazują na potrzebę poprawy efektywności energetycznej, szczególnie w sektorach usługowych i technologicznych, gdzie wysoka energochłonność może ograniczać konkurencyjność oraz zwiększać ryzyko związane z wahaniami kosztów energii i regulacjami środowiskowymi.

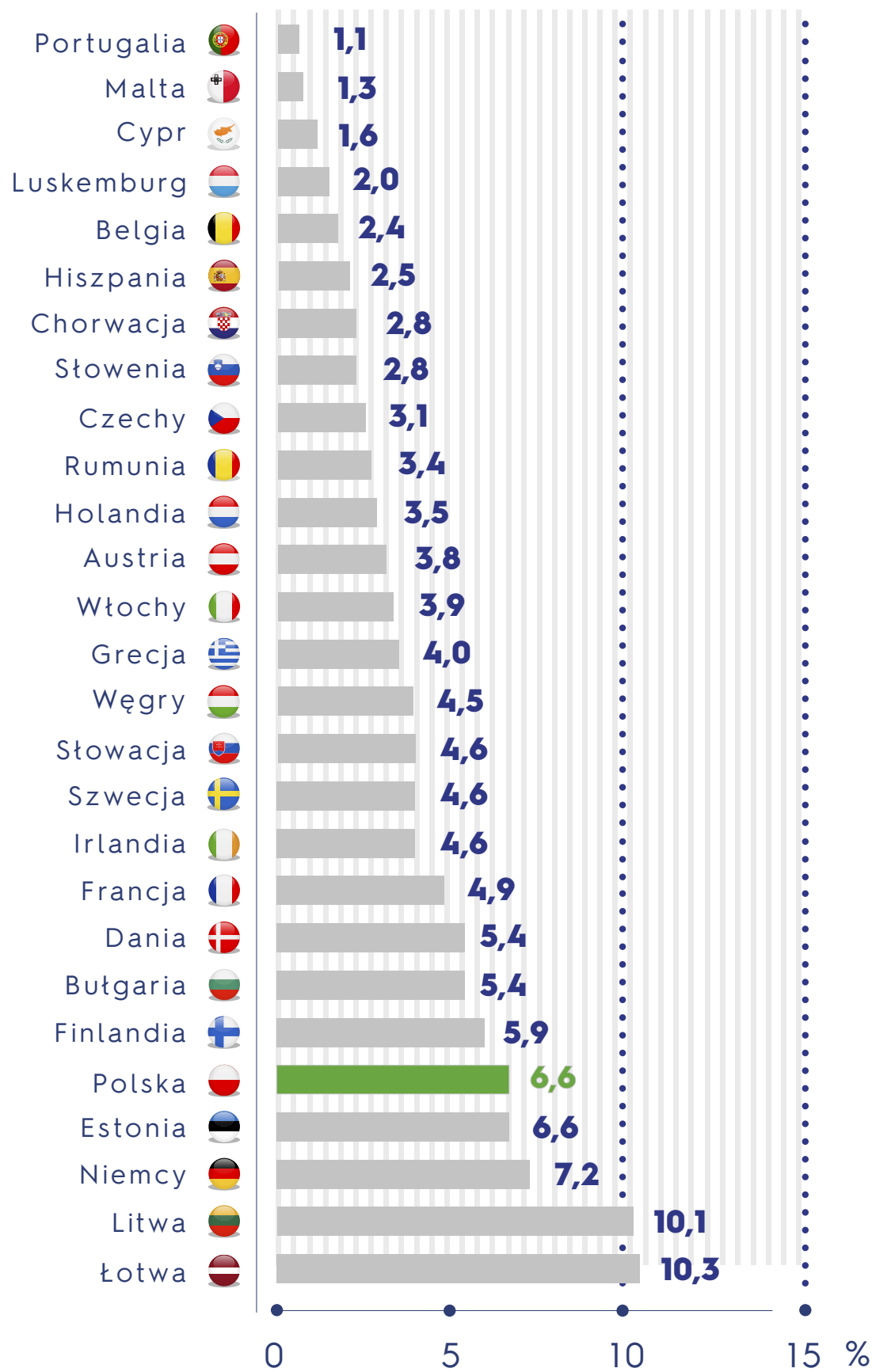
Energochłonność produkcji 1 EUR wartości dodanej w Polsce w 2023 (MJ/EUR)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Eurostatu.

Ryzyko jako bariera inwestycyjna...

Udział eksportu do krajów o podwyższonym ryzyku w całości eksportu w 2024 r. (proc.)



Duża energochłonność polskiej gospodarki

Znaczne zróżnicowanie energochłonności produkcji w Polsce stanowi istotne wyzwanie dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście rosnących kosztów energii i wymogów efektywności energetycznej. W 2023 roku zużycie energii w poszczególnych sektorach gospodarki wahało się od nieco poniżej 3 tys. teradżuli (TJ) w administracji publicznej i obronie, do ponad 70 tys. TJ w handlu hurtowym i detalicznym (pomijając sektory najbardziej energochłonne czyli przemysł).

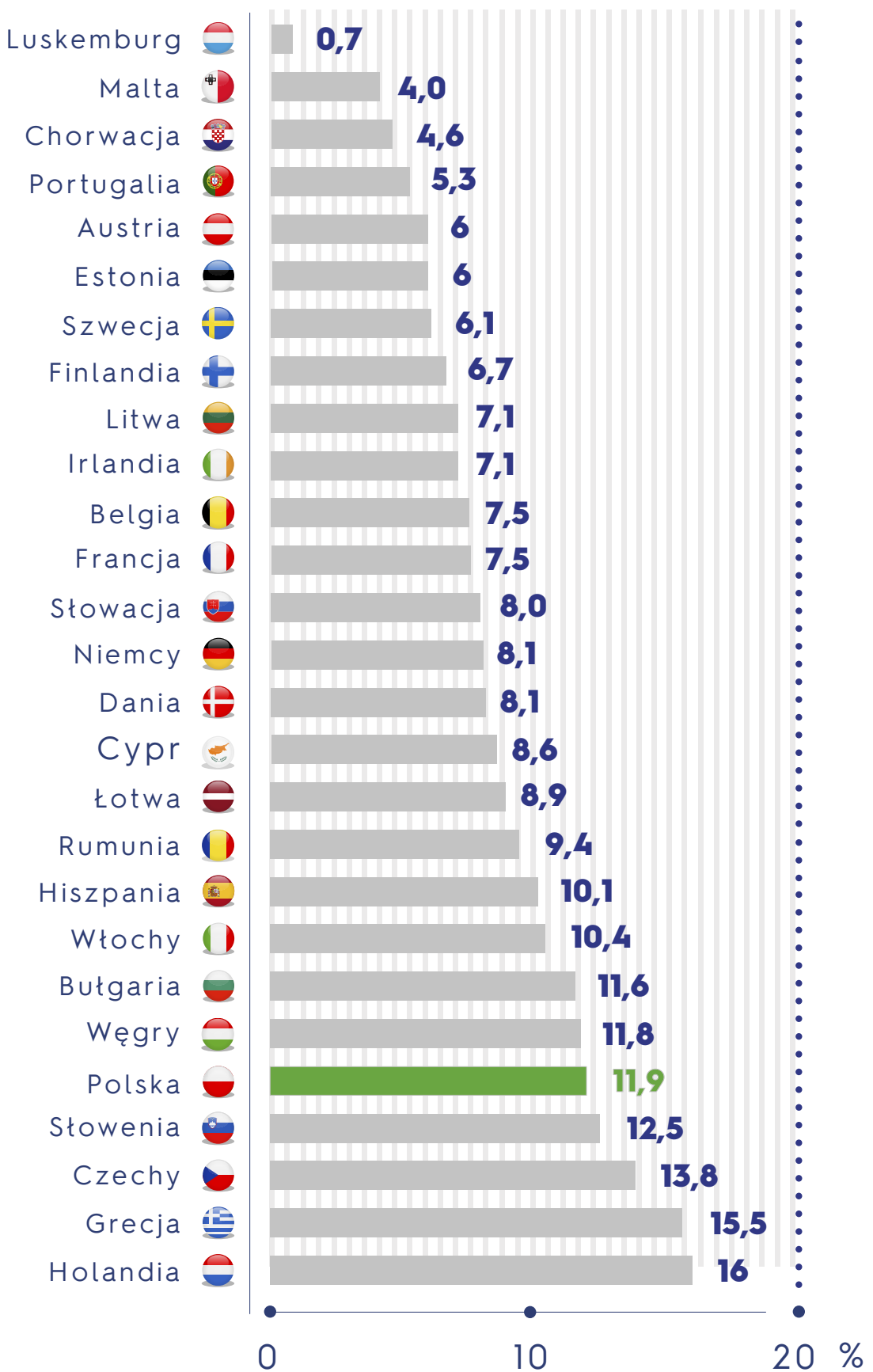
Jednak wysoka konsumpcja energii nie zawsze idzie w parze z jej efektywnym wykorzystaniem.

Najwyższą energochłonność, mierzona zużyciem energii na jednostkę wartości dodanej, odnotowano w sektorach zaopatrzenia w wodę (2,48 MJ/EUR). Dla porównania, sektory budownictwa oraz usług charakteryzują się znacznie niższą energochłonnością, odpowiednio na poziomie 0,24 MJ/EUR i 0,14 MJ/EUR. Oznacza to, że z punktu widzenia ryzyka inwestycyjnego najbardziej ekonomiczne są sektory o niskim zużyciu energii na jednostkę tworzonej wartości w gospodarce.

W porównaniu z innymi krajami Grupy Wyszehradzkiej (Czechy, Słowacja, Węgry), Polska wykazuje wyższy poziom energochłonności pracy w większości sektorów.

Wyjątkiem jest budownictwo, gdzie zużycie energii na godzinę pracy wynosi 4,34 MJ, co jest niższe od regionalnej średniej 6,42 MJ. W sektorze handlu hurtowego i detalicznego wskaźnik ten wynosi 9,86 MJ na godzinę pracy, przewyższając średnią V4 na poziomie 8,76 MJ. Podobnie w sektorze informacji i komunikacji Polska notuje 22,15 MJ/h, podczas gdy średnia dla regionu to 18,30 MJ/h. W obszarze administracji publicznej, obronności i edukacji zużycie energii wynosi 8,62 MJ/h, nieco powyżej regionalnej wartości 8,45 MJ/h. Te dane wskazują na potrzebę poprawy efektywności energetycznej, szczególnie w sektorach usługowych i technologicznych, gdzie wysoka energochłonność może ograniczać konkurencyjność oraz zwiększać ryzyko związane z wahaniami kosztów energii i regulacjami środowiskowymi.

Udział importu z krajów ryzyka w 2024 r. (proc.)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Comtext Eurostat

Produktywność firm w Polsce...

Polska ze średnim rocznym wzrostem produktywności na poziomie około 3,4 proc. w latach 1995–2024 plasuje się w gronie najszybciej nadrabiających kraje w zestawieniu (wyżej są m.in. Łotwa, Irlandia czy Rumunia), podczas gdy większość starych gospodarek OECD notuje tempo poniżej 1,5 proc. – przykładowo Stany Zjednoczone 1,8 proc. czy średnia OECD 1,6 proc., a UE27 to 1,2 proc..

Konwergencja produktywności Polski

Taki wynik to klasyczny efekt „konwergencji” – szybki wzrost po niższego poziomu bazy, napędzany przeniesieniem technologii, intensyfikacją inwestycji (w tym ze środków unijnych) oraz strukturalną zmianą w kierunku bardziej produktywnych sektorów.

Jednocześnie ważne jest rozróżnienie tempa wzrostu i poziomu produktywności: mimo wysokiego tempa Polska wciąż ma niższy poziom PKB na godzinę pracy niż najbardziej zaawansowane gospodarki Europy Zachodniej, co sugeruje, że wciąż istnieje przestrzeń do dalszego konwergowania (innowacje, kapitał ludzki, automatyzacja).

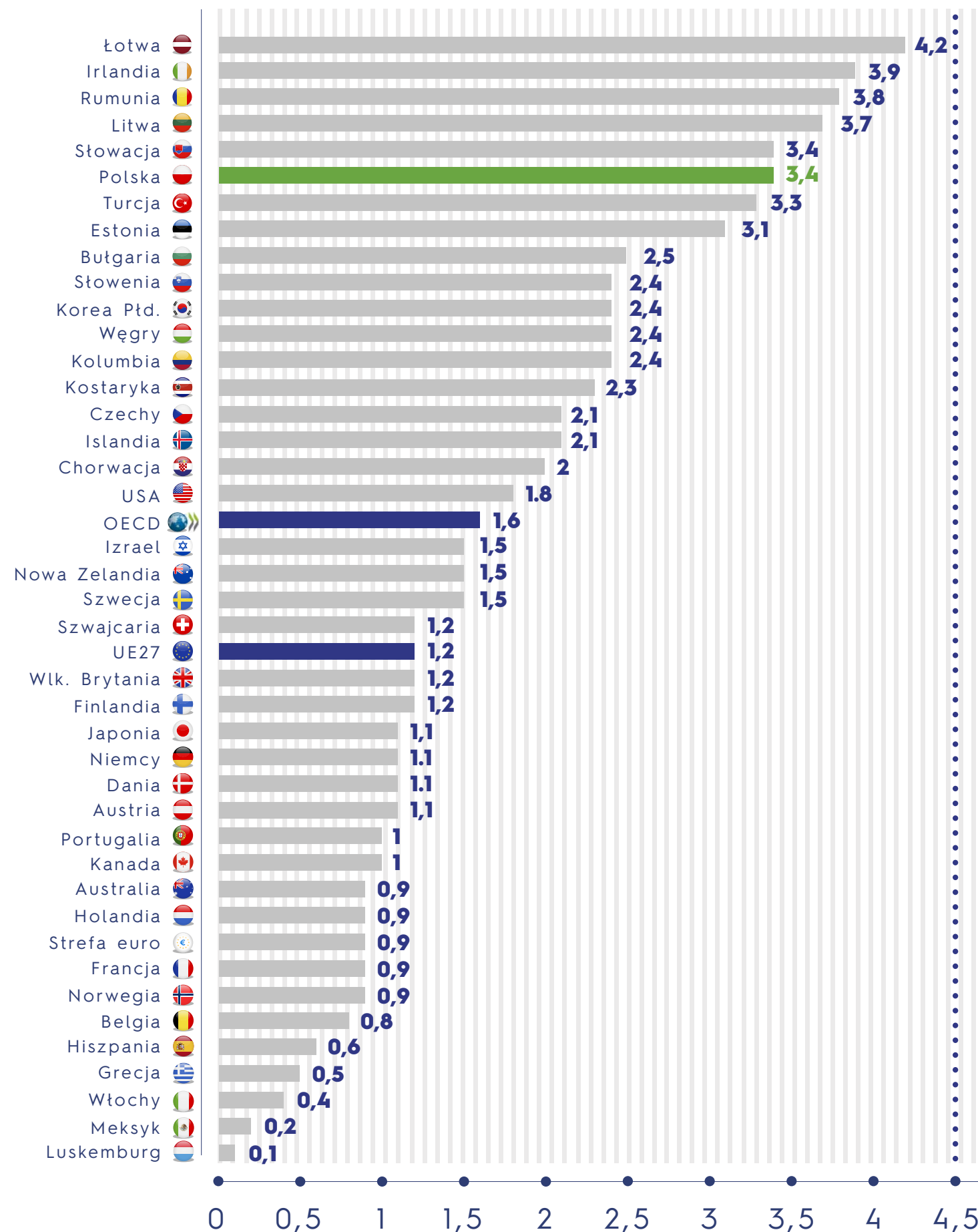
W 2024 r. produktywność pracy w Polsce wyniosła 52,7 USD na godzinę, co odpowiada 72,7 proc. średniej OECD. Wynik ten plasuje nas powyżej części krajów regionu (m.in. Węgier, Łotwy czy Chorwacji) oraz południa Europy (Grecji, Portugalii), ale wciąż daleko nam do czołówki Unii Europejskiej. Dystans wobec średniej OECD wynosi około 27 pkt proc., a w stosunku do Niemiec – kluczowego partnera gospodarczego Polski – aż 50 pkt proc. Oznacza to, że mimo bardzo wysokiego tempa wzrostu produktywności, luka wciąż pozostaje znacząca.

Polska gospodarka wciąż nadrabia dystans do Europy Zachodniej, ale widać już wyraźne ślady sukcesu wśród polskich przedsiębiorstw. Średnie i duże firmy skutecznie wykorzystują nowoczesne technologie i globalne łańcuchy dostaw, pokazując, że lokalne firmy mogą konkurować na międzynarodowym poziomie. Równocześnie sektor mikroprzedsiębiorstw pozostaje elastycznym fundamentem rynku, który warto by wzrastał domykając lukę produktywności wobec najbardziej rozwiniętych gospodarek.

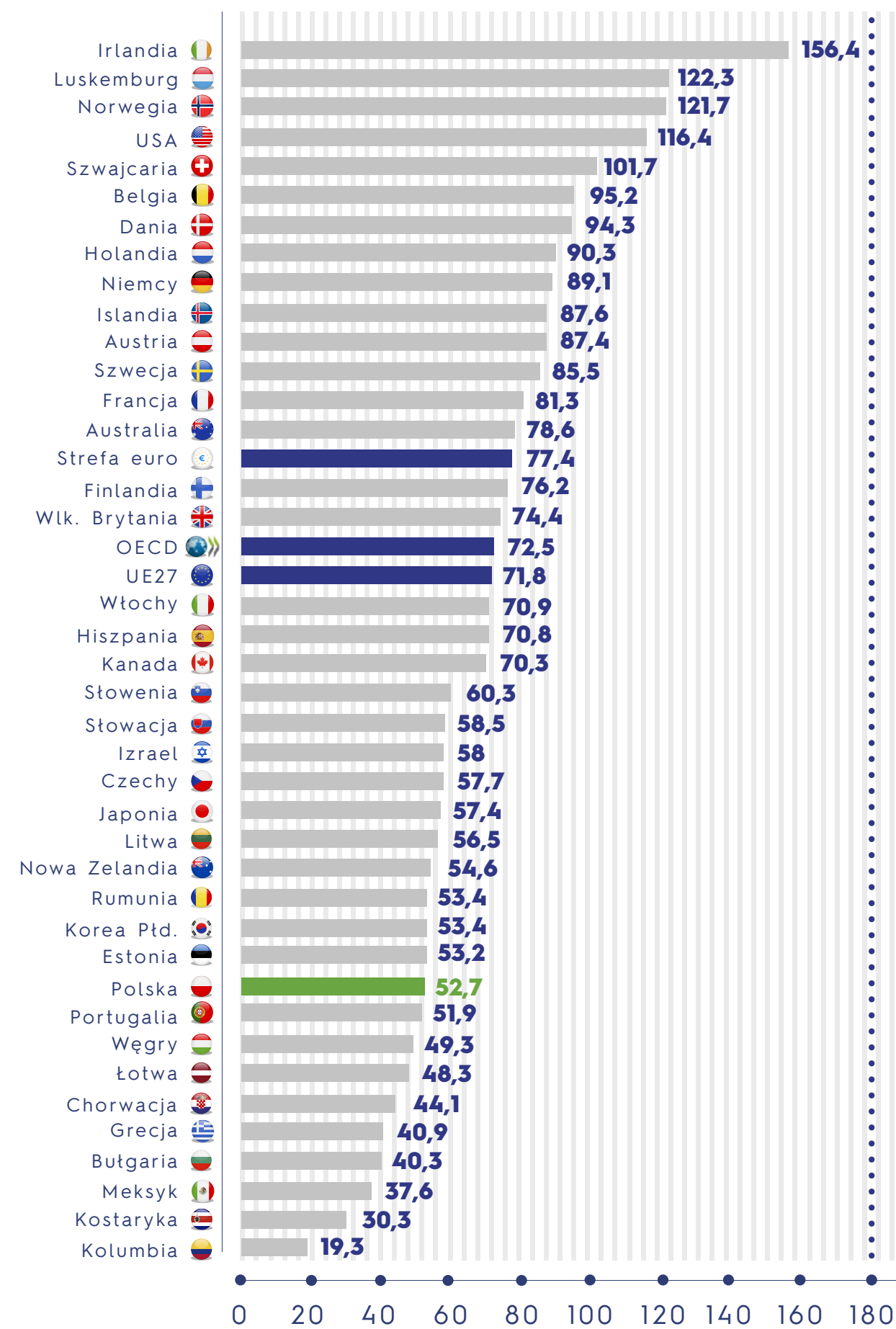


Konwergencja produktywności Polski...

Średni roczny wzrost produktywności godziny pracy
1995–2024 (proc.)



Produktywność mierzona USD na godzinę pracy
w 2024 r. (PPP, ceny bieżące)



Źródło: VeloBank na podstawie danych OECD.

Duże i średnie firmy w Polsce nie odstają w produktywności od Europy Zachodniej

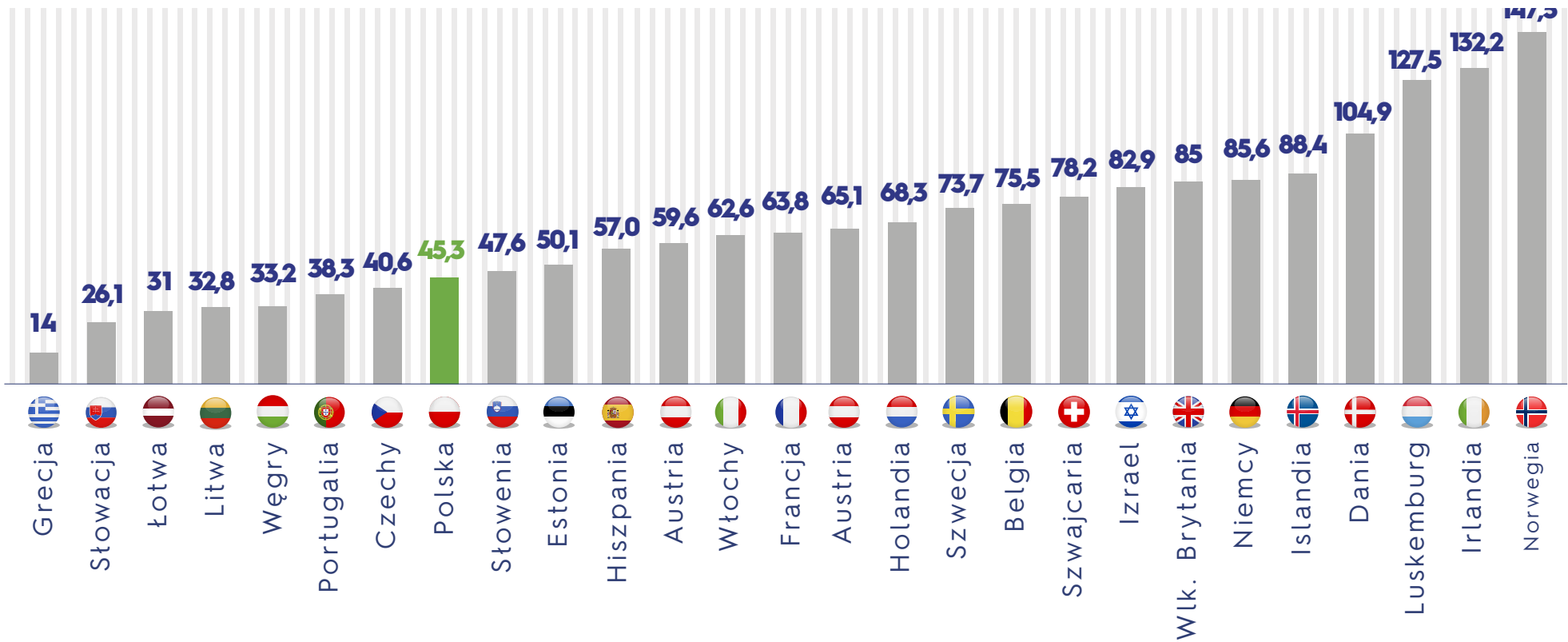
Wyniki pokazują, że średnie i duże przedsiębiorstwa w Polsce osiągają produktywność pracy na poziomie porównywalnym z gospodarkami Europy Zachodniej. Firmy zatrudniające od 50 do 249 osób generują w Polsce wartość dodaną na pracownika rzędu 101,8 tys. USD, co jest bardzo bliskie wynikom w Niemczech (108,9 tys. USD) i Hiszpanii (101,9 tys. USD), a jednocześnie wyższe niż we Francji (81,5 tys. USD). Podobnie duże podmioty (250+) w Polsce osiągają produktywność na poziomie 132,2 tys. USD, niemal identycznym jak w Niemczech (133,7 tys. USD) i Belgii (132,1 tys. USD).

Dane te potwierdzają, że większe polskie przedsiębiorstwa potrafi skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych, korzystając z nowoczesnych technologii, integracji z globalnymi łańcuchami dostaw i inwestycji w kapitał ludzki.

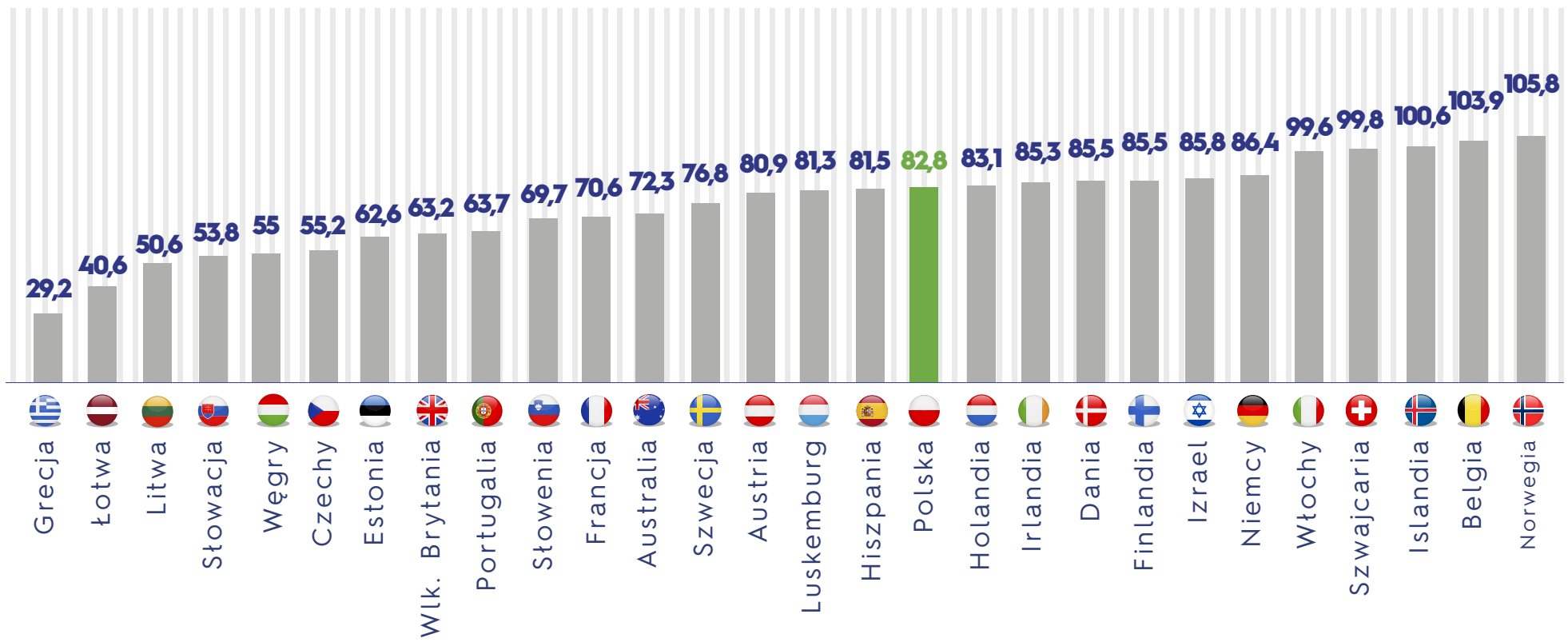
Na tym tle mikroprzedsiębiorstwa wypadają słabiej, ale ich rola w gospodarce jest inna. W Polsce produktywność w tej grupie wynosi 45,3 tys. USD/os., czyli wyraźnie mniej niż w Niemczech (85,6 tys. USD) czy krajach skandynawskich, ale jednocześnie nie odbiega tak drastycznie od Hiszpanii (57,0 tys. USD) czy Włoch (62,6 tys. USD). Trzeba też pamiętać, że najmniejsze firmy działają zazwyczaj w sektorach usług lokalnych i handlu, gdzie produktywność naturalnie jest niższa. W tym sensie pełnią one raczej uzupełniającą funkcję wobec dużych i średnich przedsiębiorstw – zapewniając miejsca pracy, elastyczność i dostosowanie do potrzeb lokalnych społeczności, podczas gdy rdzeń międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki opiera się na firmach średnich i dużych.

Konwergencja produktywności
Polski...

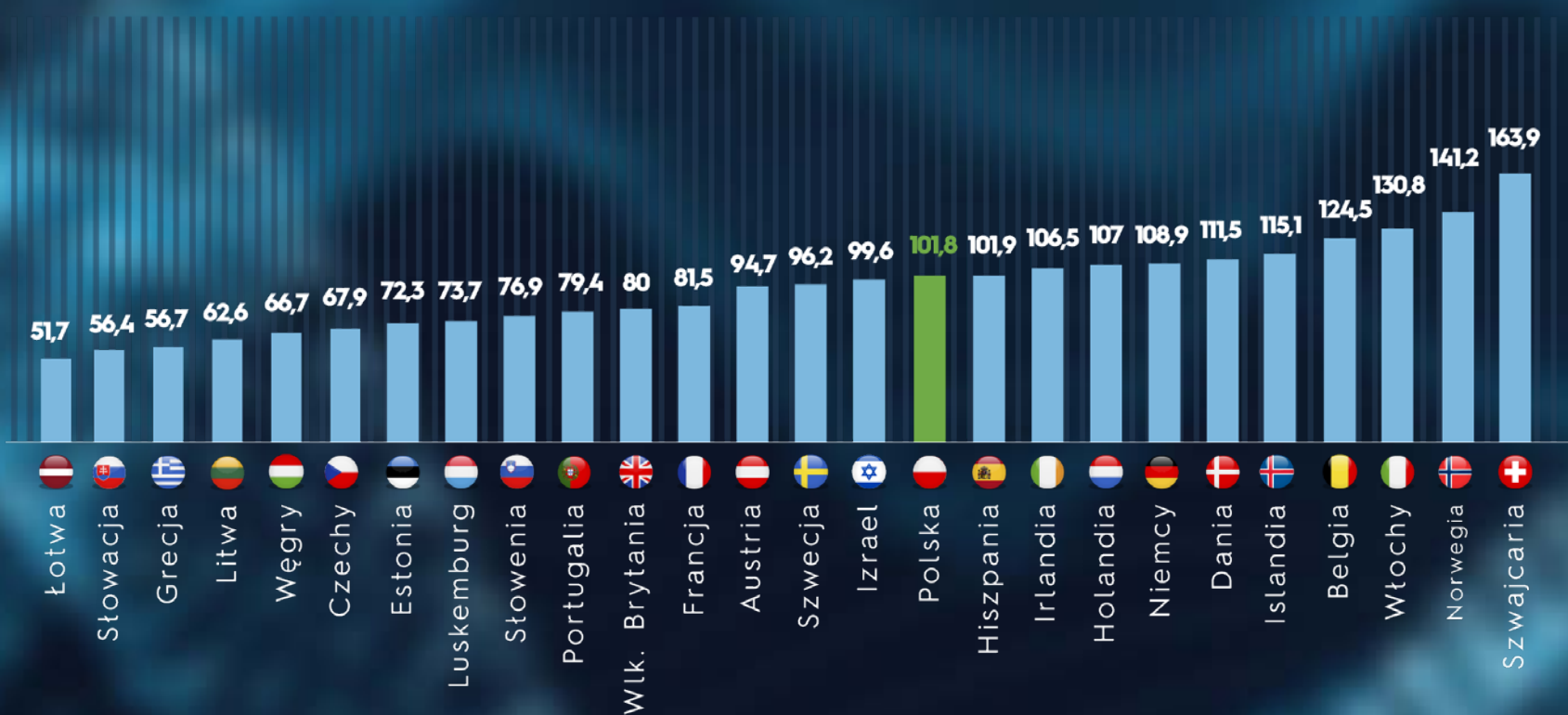
Produktywność pracy w mikroprzedsiębiorstwach (1-9) (USD na zatrudnionego, ceny bieżące, 2023 r. lub ostatni dostępny rok)



Produktywność pracy w małych firmach (10-50) (USD na zatrudnionego, ceny bieżące, 2023 r. lub ostatni dostępny rok)



Produktywność pracy w średnich firmach (50-250) (USD na zatrudnionego, ceny bieżące, 2023 r. lub ostatni dostępny rok)



Produktywność pracy w dużych firmach (250+) (USD na zatrudnionego, ceny bieżące, 2023 r. lub ostatni dostępny rok)



Źródło: VeloBank na podstawie danych OECD.

Konwergencja produktywności Polski...

Zamykanie luki produktywności w sektorach

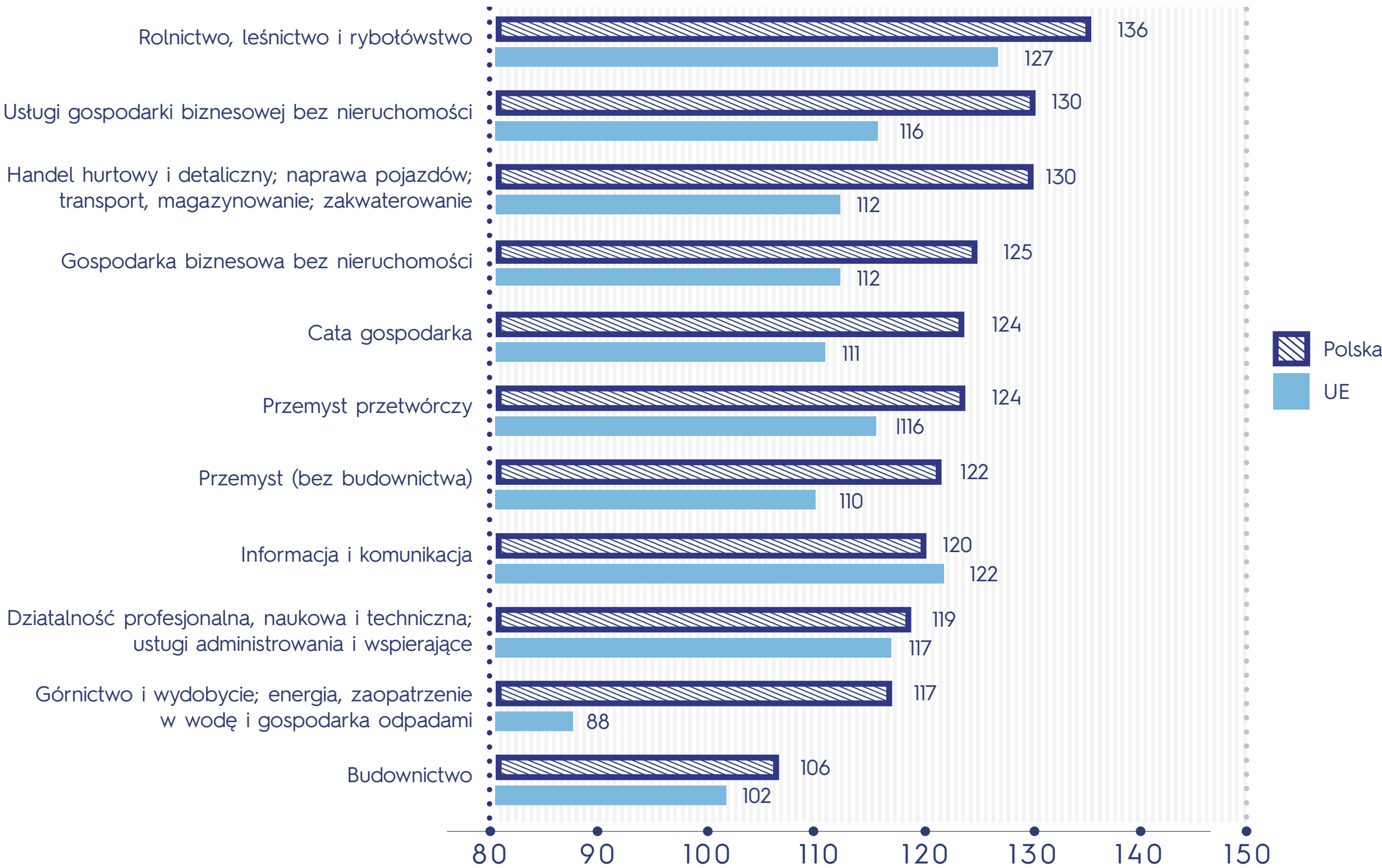
W latach 2015–2023 Polska odnotowała silniejszy wzrost produktywności pracy niż średnia UE27 w większości sektorów gospodarki. Dla całej gospodarki (wszystkie działalności ISIC) wzrost wyniósł 124 proc. wobec 111 proc. w UE, co oznacza szybsze tempo nadrobiania dystansu. Szczególnie dynamiczny rozwój miał miejsce w sektorach usług rynkowych – np. w handlu, transporcie, zakwaterowaniu i gastronomii produktywność wzrosła w Polsce do 130 proc., podczas gdy w UE do 112 proc., a w usługach biznesowych (bez nieruchomości) do 130 proc. wobec 116 proc. w UE. Również w rolnictwie i leśnictwie Polska zanotowała wyższe tempo poprawy (136 proc. wobec 127 proc.). Na tle unijnym wyróżnia się także sektor finansowy (138 proc. w Polsce vs. 112 proc. w UE) oraz informacja i komunikacja (120 proc. vs. 122 proc., różnica już niewielka).

Nieco słabsze wyniki widoczne są w budownictwie, gdzie Polska osiągnęła 106 proc., tylko nieznacznie powyżej poziomu wyjściowego, podczas gdy UE wzrosła do 102 proc. W przemyśle przetwórczym tempo wzrostu było solidne (124 proc.), a w całym sektorze przemysłu (bez budownictwa) produktywność wzrosła do 122 proc., wyraźnie powyżej średniej UE (110 proc.). Ogólnie dane wskazują, że w latach 2015–2023 polska gospodarka zwiększała efektywność pracy szybciej niż średnia unijna, szczególnie w usługach rynkowych i sektorach zaawansowanych, co sprzyja stopniowemu zmniejszaniu luki rozwojowej wobec bardziej dojrzałych gospodarek Europy Zachodniej.

...



Zmiana produktywności w cenach stałych 2023-2015
(2015=100)



Źródło: VeloBank na podstawie danych OECD.

Czekając na wyższe nakłady inwestycyjne...

W 2024 roku Polska znalazła się w gronie państw Unii Europejskiej o najniższej stopie inwestycji – nakłady na ten cel wyniosły zaledwie 16,9 proc. PKB, podczas gdy średnia unijna sięgała 21,2 proc (Kłosiewicz-Górecka et al. 2025). To nie tylko spadek względem 2023 r., ale i sygnał, że krajowa gospodarka od lat zmaga się z barierami ograniczającymi rozwój bazy kapitałowej. Struktura inwestycji ujawnia wyraźne różnice między Polską a resztą UE – zarówno pod względem udziału poszczególnych sektorów, jak i źródeł finansowania. Choć kluczowe branże, takie jak przetwórstwo przemysłowe, transport czy nieruchomości, utrzymują znaczącą pozycję w strukturze nakładów, ich tempo wzrostu spowalnia, a przedsiębiorstwa coraz częściej wskazują na wysokie koszty energii, brak wykwalifikowanej kadry i niepewność gospodarczą jako główne hamulce inwestycji.

Według ostatnich danych z Eurostatu, które pozwalają analizować sektory, w 2023 r. łączna stopa inwestycji w Polsce wyniosła 17,75 proc. PKB, z czego 9,11 proc. pochodziło z sektora przedsiębiorstw, 5,06 proc. z sektora publicznego, a 3,58 proc. z gospodarstw domowych². Było to wyraźnie mniej niż średnia dla Unii Europejskiej (22,51 proc. PKB), gdzie dominował wyższy udział inwestycji przedsiębiorstw (13,1 proc. PKB). Strukturalnie największe nakłady w Polsce trafiły do przetwórstwa przemysłowego (20,4 proc. łącznych inwestycji), transportu i gospodarki magazynowej (16,1 proc.) oraz sektora nieruchomości (14 proc.). Podobne proporcje występowały w gospodarkach V4 i Niemiec. Polska wyróżniała się natomiast relatywnie wyższym udziałem inwestycji w edukację (3,3 proc.) – wyższy był tylko w Niemczech (3,9 proc.), a niższym w działalność profesjonalną, naukową i techniczną (1,8 proc.) oraz administrację publiczną i obronę narodową (4,7 proc.).





Czekając na wyższe nakłady inwestycyjne...

Znaczące różnice widać również między firmami różnej wielkości. Największe nakłady ponosiły duże przedsiębiorstwa – 183 mld zł, co stanowiło średnio 54,5 tys. PLN na pracownika. Średnie firmy inwestowały 52,4 mld zł (34,1 tys. PLN na osobę), małe 22,6 mld PLN (22 tys. PLN), a mikroprzedsiębiorstwa 36,7 mld PLN (8,5 tys. PLN na osobę). Pod względem przedmiotów inwestycji dominowały maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia (3 proc. PKB), a także budynki i budowle (2,5 proc. PKB). Środki transportu stanowiły mniejszą, lecz istotną pozycję w wydatkach – 1 proc. PKB.³

Cykl inwestycyjny w polskiej gospodarce

W latach 2011-2025 cykl inwestycyjny w Polsce cechowała wysoka zmienność, z naprzemiennymi okresami wzrostów i spadków, przy średniej długości około 4 lat. Od początku 2024 roku nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw były w każdym kwartale niższe niż rok wcześniej, a choć po dołku z końca 2024 r. pojawiły się oznaki odbicia, poziom inwestycji pozostaje niski.

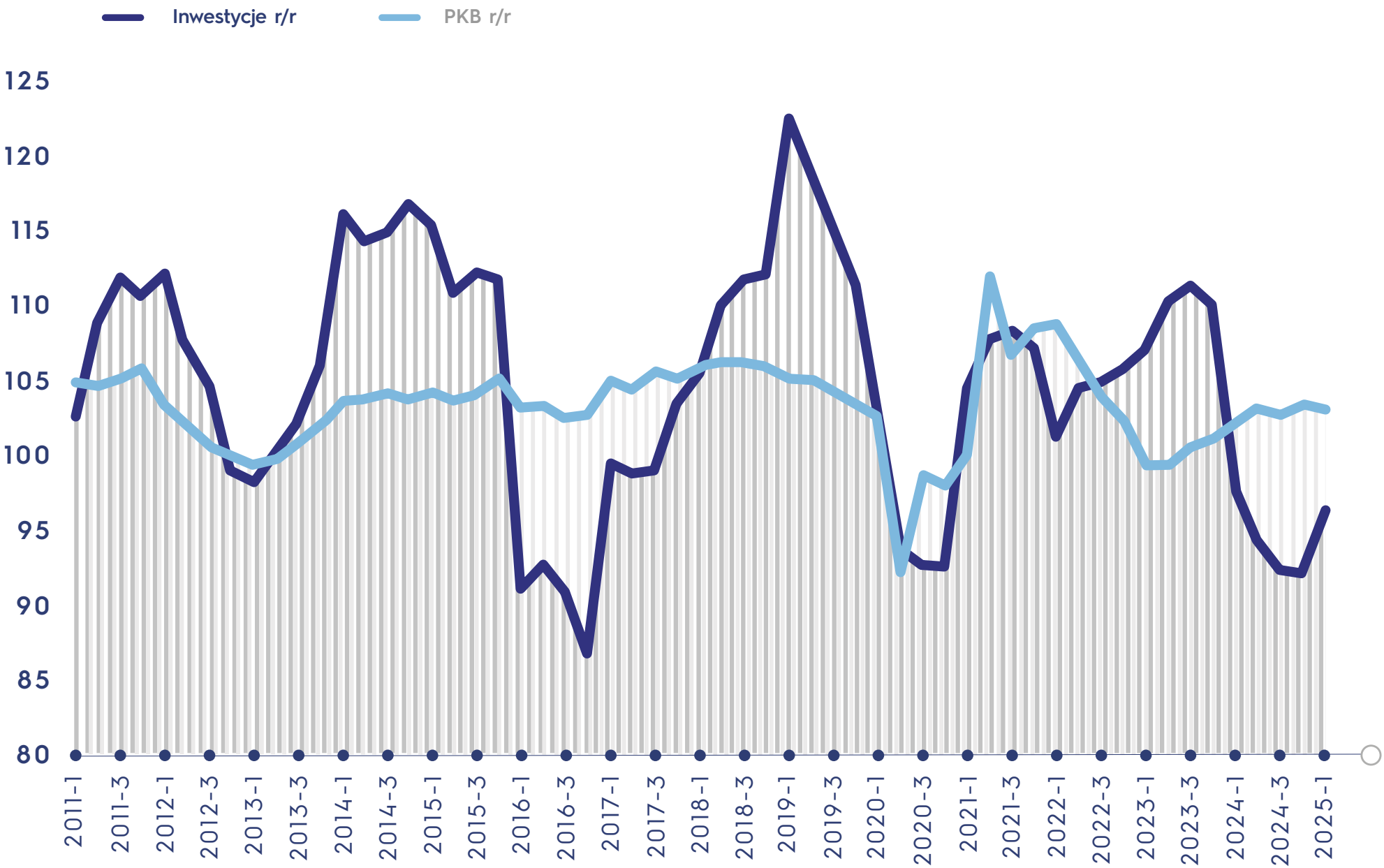
Według badania EIB (2025) główne bariery to wysokie ceny energii (58 proc.), niepewność co do przyszłości (55 proc.) i brak wykwalifikowanej kadry (50 proc.) – przy czym dwie pierwsze są w Polsce wskazywane częściej niż w innych państwach UE.

W połączeniu z trudnym otoczeniem geopolitycznym i gospodarczym czynniki te sprzyjają ostrożniejszemu podejściu firm do realizacji nowych projektów.

W ostatnich latach można było dostrzec pewne powiązania między cyklem inwestycyjnym a koniunkturą w Polsce, zwłaszcza w latach 2011-2015 oraz na przełomie 2020 i 2022. Warto podkreślić, że inwestycje wpływają na PKB także z opóźnieniem około 4 kwartałów, tworząc kapitał produkcyjny, który poprawia produktywność i wzrost gospodarczy. Według badań,

1 proc. wzrost inwestycji publicznych może zwiększyć PKB nawet o 1,1-1,6 proc. w ciągu 5 lat, zwłaszcza w gospodarkach o niskim kapitale i efektywnych wydatkach (Adarov et al., 2024). Ten opóźniony efekt, to pośredni wpływ nakładów inwestycyjnych na PKB – inwestycje nie tylko bezpośrednio zwiększają wartość wytworzonej produkcji, ale generują „kapitał produkcyjny”, który po kilku kwartałach potrzebnych na jego uruchomienie może znacząco zwiększyć „całkowitą produktywność czynników produkcji” i tym samym PKB (Hagemejer et al., 2021, s.20).

Nakłady inwestycyjne vs. PKB r/r (proc.) - ceny stałe



Źródło: VeloBank na podstawie danych GUS.

² W Eurostacie, sektor gospodarstw domowych (S.14) obejmuje osoby lub ich grupy jako konsumentów oraz przedsiębiorców produkujących rynkowe dobra i usługi, pod warunkiem, że produkcja nie jest prowadzona przez oddzielne quasi-korporacje. Zawiera także osoby wytwarzające dobra i usługi niefinansowe wyłącznie na własny, końcowy użytek.

³ Wszystkie dane o nakładach inwestycyjnych z GUSu dotyczą przedsiębiorstw niefinansowych (jednostek prawnych) prowadzących księgi rachunkowe, w których liczba pracujących wynosi 50 osób i więcej. Dane nie obejmują rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa (sekcja A według PKD 2007); działalności finansowej i ubezpieczeniowej (sekcja K według PKD 2007); szkół wyższych; samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej; instytucji kultury posiadających osobowość prawną oraz związków zawodowych, organizacji religijnych i politycznych.



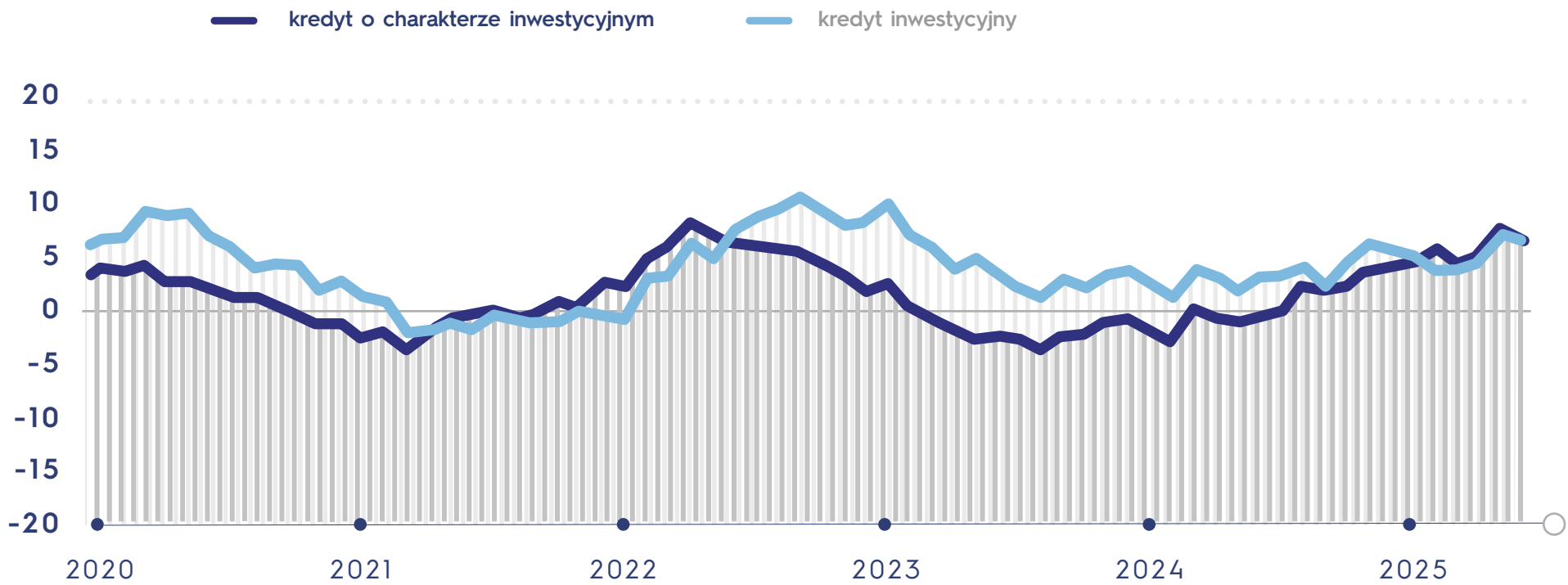
Czekając na wyższe nakłady inwestycyjne...

Cykl inwestycyjny, a kredyty

W II kwartale 2025 r. popyt na kredyty inwestycyjne wzrósł w dużych firmach o 22 proc., a w MSP o 45 proc. w przypadku kredytów krótkoterminowych i o 26 proc. w przypadku długoterminowych (NBP, 2025). Wzrost ten wynikał m.in. z większych potrzeb finansowania projektów, mniejszego udziału środków własnych oraz bardziej elastycznej polityki banków (NBP, 2025).

Po spadkach sięgających kilkunastu procent w 2023 r., liczba kredytów inwestycyjnych od początku 2024 r. rośnie, przekraczając o kilka-kilkanaście procent poziom z analogicznych okresów poprzedniego roku. Ponieważ inwestycje reagują na kredyty z ok. 12-miesięcznym opóźnieniem, spadek finansowania w 2023 r. mógł obniżyć nakłady inwestycyjne o kilkanaście procent, a obecny wzrost może wspierać tegoroczne odbicie.

Zmiana wartości kredytów inwestycyjnych dla firm niefinansowych (proc., r/r)



Źródło: VeloBank na podstawie danych GUS.

Odbicie inwestycji w wybranych sektorach

Obecnie, w porównaniu z I kwartałem ubiegłego roku, najwyższy wzrost nakładów inwestycyjnych odnotowano w sektorze obsługi rynku nieruchomości (+93,5 proc.) oraz w budownictwie (+40,6 proc.).

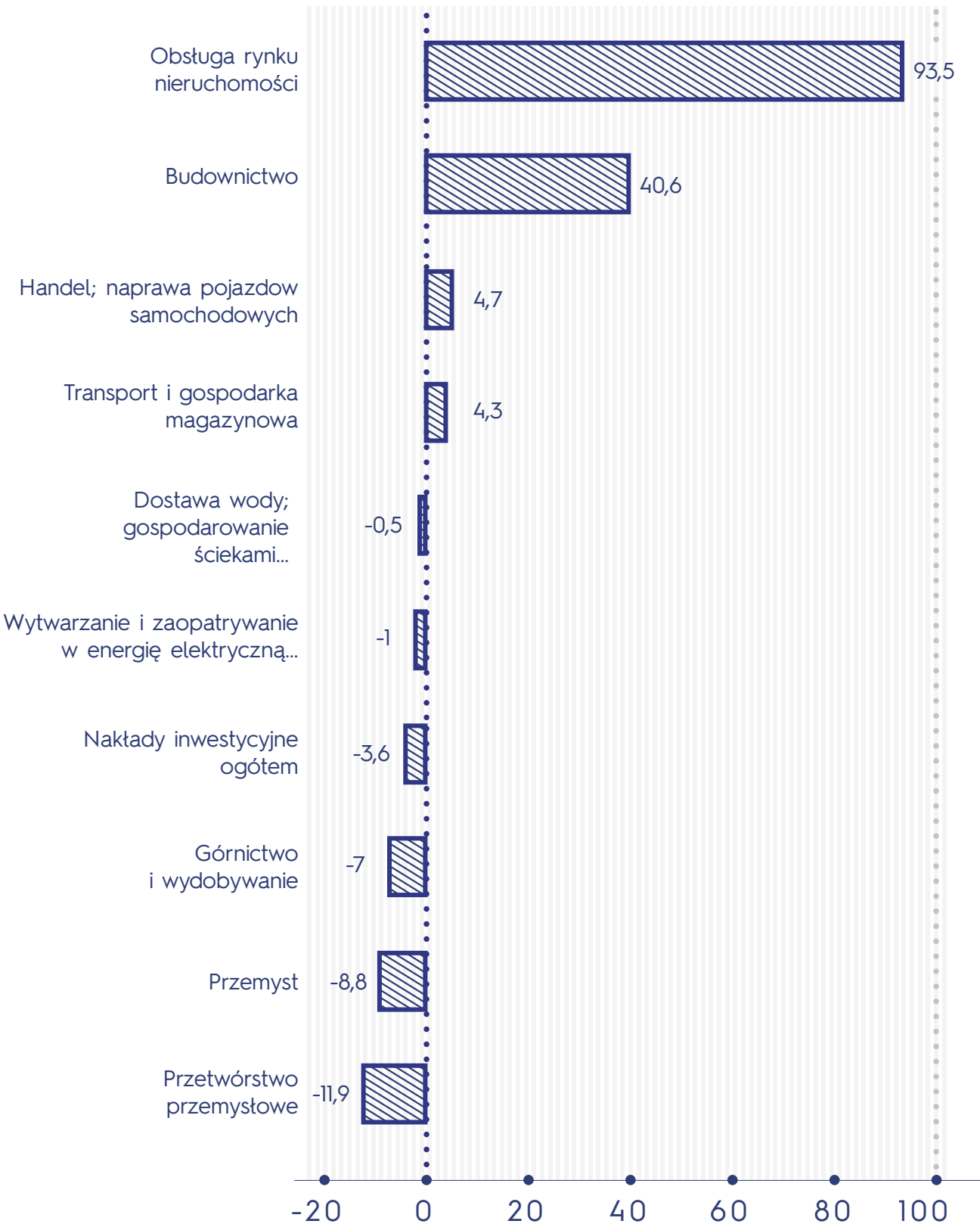
Największe spadki miały miejsce w górnictwie i wydobywaniu (-7 proc.), przemyśle (-8,8 proc.) oraz przetwórstwie przemysłowym (-11,9 proc.) – i były to jedyne branże, w których spadki przewyższyły średni poziom spadku inwestycji w całej gospodarce.

W pozostałych sektorach zmiany były niewielkie, mieszcząc się w przedziale drobnych wzrostów lub spadków r/r. Sektor obsługi rynku nieruchomości cechuje się wysoką nieregularnością cykli, z silnymi wahaniami i gwałtownymi wzrostami, co odzwierciedla m.in. inwestycje ponad dwukrotnie przewyższające poziom sprzed roku na początku 2021 oraz blisko dwukrotny wzrost w I kwartale 2025, co wynika z reakcji na politykę monetarną – obniżki stóp procentowych, czy też reakcji na regulatora i dopłaty do kredytów hipotecznych.

W sektorze transportu i gospodarki magazynowej po rocznym spadku nakłady od połowy 2024 zaczęły rosnąć i już przekroczyły wartości z tego samego okresu roku poprzedniego. W budownictwie oraz w sektorze dostawy wody i gospodarowania odpadami obserwujemy stabilizację i oznaki powolnego odbicia po wcześniejszych spadkach.

Z kolei w sektorach przemysłowych sytuacja pozostaje trudniejsza. Nakłady inwestycyjne w przemyśle oraz przetwórstwie przemysłowym są w trendzie spadkowym od początku 2023 roku i wciąż pozostają poniżej poziomu sprzed roku. Podobnie wygląda sytuacja w górnictwie i wydobywaniu, gdzie inwestycje spadły w I kwartale 2025 i osiągnęły poziom niższy niż rok wcześniej.

Zmiany procentowe w nakładach inwestycyjnych r/r wg. sektorów PKD w I kwartale 2025 – ceny bieżące



Źródło: VeloBank na podstawie danych GUS.

Czekając na wyższe nakłady inwestycyjne...

Jednak biorąc pod uwagę średnią długość cykli inwestycyjnych – wynoszącą około 14-16 kwartałów – w tych sektorach możemy się wkrótce spodziewać osiągnięcia minimum inwestycyjnego i możliwego rozpoczęcia nowej fazy wzrostowej, zwłaszcza w obszarach związanych z automatyzacją i innowacjami technologicznymi.

Pomimo spadku inwestycji od połowy 2023 roku, polskie PKB utrzymuje się na ścieżce wzrostowej. Głównym czynnikiem napędzającym wzrost gospodarczy pozostaje rosnąca konsumpcja prywatna, wspierana przez wyższe realne wynagrodzenia, spadającą inflację oraz wzrost wydatków publicznych na świadczenia rodzinne (Komisja Europejska 2025). Oznacza to, że w krótkim terminie wzrost gospodarczy nie jest bezpośrednio uzależniony od inwestycji, które wykazują opóźniony wpływ na PKB. Natomiast, dla długoterminowego wzrostu Polski konieczne jest zwiększenie inwestycji prywatnych przedsiębiorstw, obok publicznych, a szczególnym obszarem zainteresowania powinien być sektor przemysłowy.

...

Nakłady inwestycyjne w przemyśle r/r (proc.) - ceny bieżące



Źródło: VeloBank na podstawie danych GUS.

Cyfryzacja jako kluczowy motor wzrostu produktywności w Polsce...

Cyfryzacja usług i przemysłu stanowi jeden z głównych sposobów poszukiwania dodatkowej wartości dodanej w wielu gospodarkach. Innowacje te zwiększają produktywność, dostarczają możliwości przygotowania materiałów marketingowych, czy wykonania prostszych powtarzalnych zadań. W Polsce obraz cyfryzacji jest niejednoznaczny, bo z jednej strony publiczne usługi cyfrowe rozwinęły się stosunkowo szybko, sektor finansowy przyjął wiele innowacji na skalę światową, o tyle wiele innych segmentów gospodarki jest wolniejsza od reszty UE.

Ile firm korzysta z AI?

Polskie przedsiębiorstwa coraz śmielej podejmują działania na rzecz cyfryzacji, z sektorem finansowym na czele, który w 2024 roku osiągnął najwyższy wynik w krajowym indeksie transformacji cyfrowej – 6,2 punktu na 10 możliwych. Co trzecia firma planuje w najbliższym roku zwiększyć nakłady na cyfryzację, a niemal co piąta deklaruje zamiar zatrudnienia specjalistów IT (KPMG 2024).

Wzrasta także powszechność wykorzystania sztucznej inteligencji – zgodnie z danymi KPMG obecnie 28 proc. firm korzysta z narzędzi AI, a kolejne 30 proc. planuje ich wdrożenie w krótkim czasie, choć według badań Eurostat ten odsetek wynosi zaledwie 6,5 proc. można przypuszczać, że ten odsetek jest zaniżony i dzisiaj w połowie 2025 r. raczej około 20-30 proc. firm korzysta z AI pamiętając, że robią to także jednoosobowe działalności gospodarcze wykonywane osobiście.





Cyfryzacja jako kluczowy motor wzrostu produktywności w Polsce...

Dynamiczny rozwój ekosystemu innowacji w Polsce jest widoczny także na rynku startupów, które rosną sześciokrotnie szybciej niż średnia Unii Europejskiej. Liczba jednorożców, czyli technologicznych firm o wycenie przekraczającej miliard dolarów, wzrosła do 11, co świadczy o rosnącej dojrzałości i konkurencyjności krajowego rynku.

Warto podkreślić, że gospodarka cyfrowa w Polsce w 2023 r. osiągnęła wartość około 360 miliardów złotych, co stanowiło 10,5 proc. polskiego PKB i utrzymało blisko 1,5 miliona miejsc

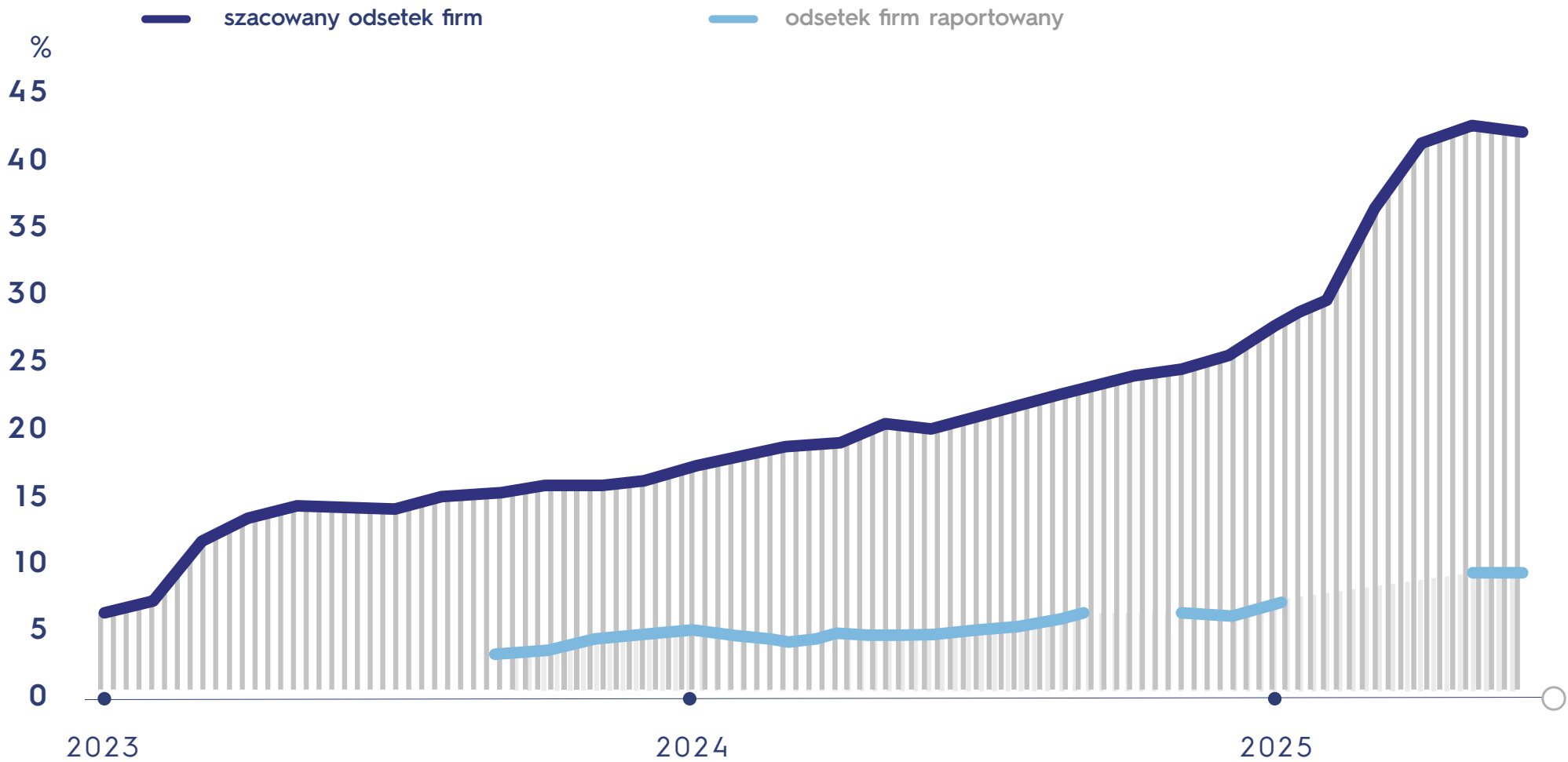
pracy. Co ważne, sektor cyfrowy ma wysoki efekt mnożnikowy – każde 100 miejsc pracy w tym obszarze generuje dodatkowo około 110 miejsc pracy w innych branżach, a każde 1000 PLN zarobione w sektorze.

Cyfryzacja polskich przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym: gdzie wyprzedzamy Europę, a gdzie mamy jeszcze do nadrobienia? Wskaźnik intensywności cyfrowej (Digital Intensity Index, DII), opracowany przez Eurostat, mierzy stopień wykorzystania technologii cyfrowych przez przedsiębiorstwa, obrazu-

jąc poziom ich zaawansowania cyfrowego – od podstawowych narzędzi IT po bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak sztuczna inteligencja czy analiza big data.

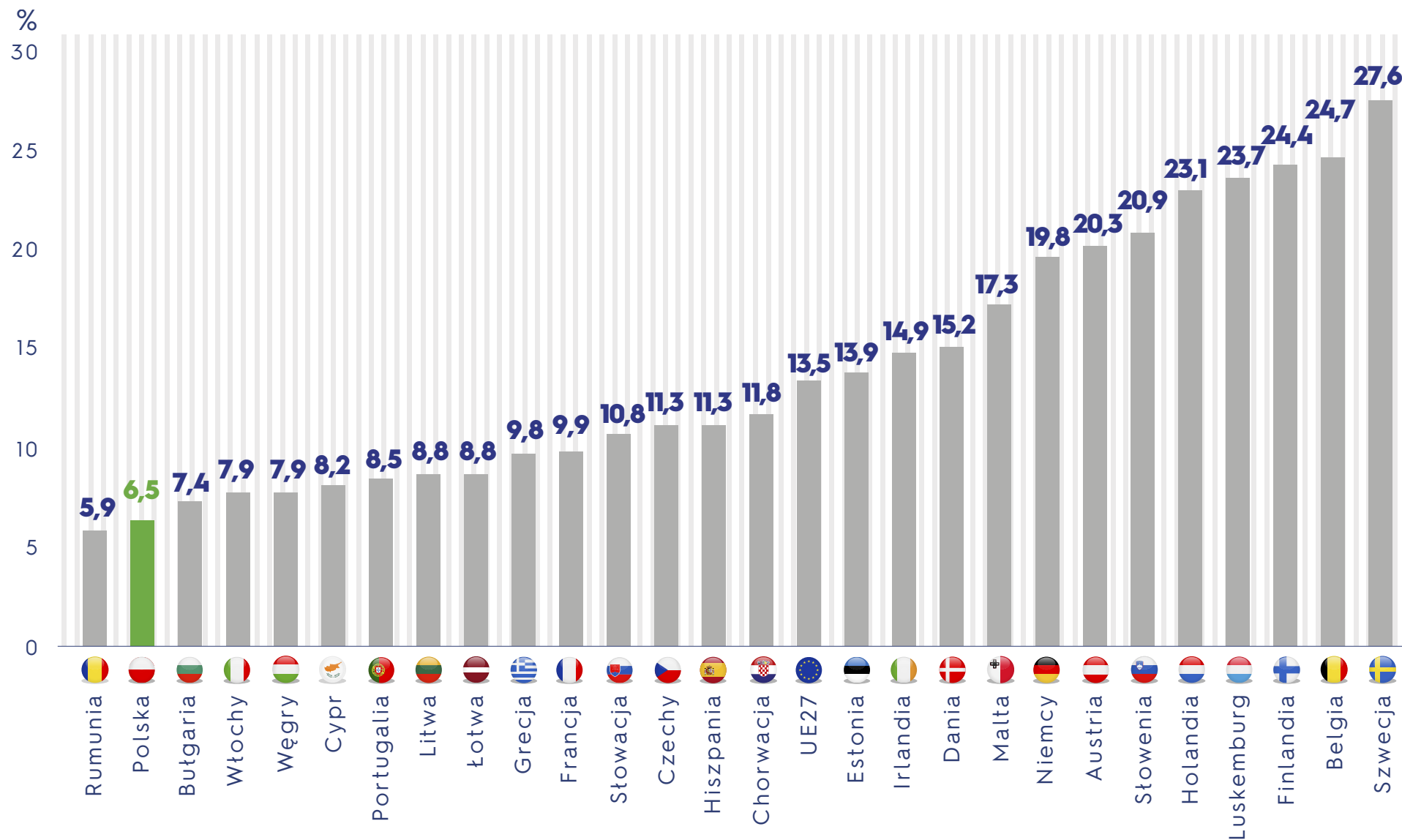
Według danych za 2023 r., średni poziom intensywności cyfrowej w Polsce wyniósł 32,2 proc., czyli niemal tyle samo co średnia dla krajów UE27, która osiągnęła 34,2 proc. To relatywne wyrównanie pozycji Polski na tle Unii pokazuje, że w skali makro kraj nie odbiega istotnie od europejskich standardów, choć szczegóły sektorowe ukazują wyraźne różnice.

Odsetek amerykańskich przedsiębiorstw korzystających z płatnych usług AI (proc.)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Ramp.

Firmy deklarujące wykorzystanie sztucznej inteligencji w 2024 r. (proc.).



Źródło: VeloBank na podstawie danych Eurostat

Cyfryzacja jako kluczowy motor
wzrostu produktywności w Polsce...

Polska wyróżnia się pozytywnie w takich sektorach jak zakwaterowanie i gastronomia (30,2 proc. wobec 18,1 proc. w UE27) oraz transport i gospodarka magazynowa (27,1 proc. vs. 26,0 proc.), gdzie poziom cyfryzacji przewyższa unijną średnią. To może świadczyć o szybszej adaptacji rozwiązań cyfrowych w branżach, które coraz silniej odczuwają presję konkurencji i oczekiwań konsumentów co do jakości obsługi oraz efektywności operacyjnej. Duże znaczenie ma tu także relatywnie prostszy proces wdrażania rozwiązań cyfrowych (np. systemów rezerwacyjnych, platform dostawczych czy aplikacji mobilnych), a także rosnąca rola platform internetowych i integratorów usług, które stają się standardem rynkowym. W przypadku transportu istotne znaczenie może mieć również ekspansja sektora e-commerce, który wymusza cyfrowe zarządzanie logistyką i śledzeniem przesyłek.

W przemyśle przetwórczym (26,8 proc. vs. 30,4 proc.) oraz w handlu hurtowym i detalicznym (38,5 proc. wobec 39,3 proc.) Polska plasuje się blisko średnich unijnych, co wskazuje na względnie zrównoważony rozwój kompetencji cyfrowych w tych kluczowych dla gospodarki obszarach.

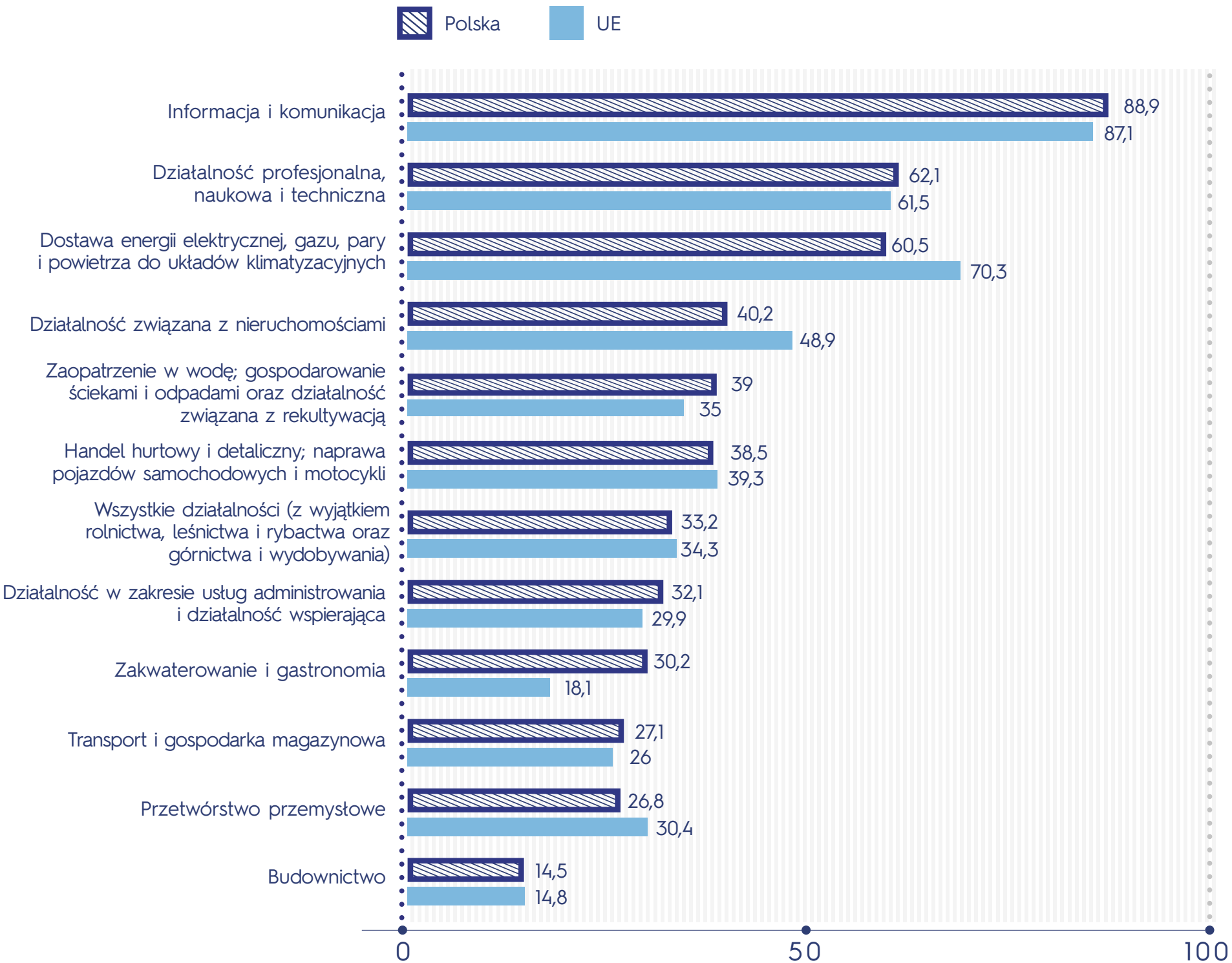
W obu tych sektorach cyfryzacja jest już dobrze zakorzeniona – w przemyśle dzięki automatyzacji produkcji i systemom zarządzania jakością, a w handlu poprzez rozwój sprzedaży online, systemów CRM, zarządzania stanami magazynowymi czy dynamicznego ustalania cen.

Z kolei niższy niż przeciętnie w UE poziom intensywności cyfrowej występuje m.in. w sektorze energii elektrycznej, gazu, pary i powietrza do układów klimatyzacyjnych (60,5 proc. wobec 70,3 proc.) oraz działalności związanej z nieruchomościami (40,2 proc. vs. 48,9 proc.). Może to sugerować potencjał do dalszej cyfryzacji w tych segmentach, szczególnie w kontekście automatyzacji procesów, monitoringu danych czy zarządzania infrastrukturą. W przypadku energetyki przyczyną może być duża

kapitałochłonność projektów cyfrowych i dłuższy cykl inwestycyjny, który spowalnia adaptację nowoczesnych technologii, mimo ich potencjalnie wysokiej efektywności. Z kolei sektor nieruchomości często pozostaje rozdrobniony i zdominowany przez mniejsze podmioty, które mogą dysponować ograniczonymi zasobami na wdrożenie bardziej zaawansowanych narzędzi IT.

Pozostałe sektory, takie jak działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (62,1 proc. vs. 61,5 proc.) oraz zaopatrzenie w wodę; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (39,0 proc. wobec 35,0 proc.), również wykazują umiarkowanie wysokie wskaźniki cyfryzacji, często przewyższając unijne średnie. Natomiast w obszarze budownictwa (14,5 proc. vs. 14,8 proc.) oraz działalności w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej (32,1 proc. wobec 29,9 proc.) Polska wypada na poziomie zbliżonym lub nieznacznie wyższym niż średnia UE.

Odsetek firm o wysokiej i bardzo wysokiej intensywności cyfrowej w 2023 r. (proc.)



Cyfryzacja jako kluczowy motor
wzrostu produktywności w Polsce...

Sztuczna inteligencja jako dźwignia produktywności
w polskiej gospodarce?

Coraz więcej dowodów empirycznych wskazuje, że wdrażanie technologii opartych na sztucznej inteligencji (AI) może istotnie zwiększać produktywność przedsiębiorstw, co ma szczególne znaczenie również dla długoterminowego rozwoju polskiej gospodarki. Kluczowe badanie Gao i Feng (2023) dowodzi, że już jednoprocentowy wzrost penetracji AI w firmach przekłada się na średni wzrost całkowitej produktywności czynników (TFP) o 14,2 proc. Efekt ten utrzymuje się także po uwzględnieniu potencjalnych zakłóceń statystycznych, stanowiąc mocny argument, że AI może być realną dźwignią wzrostu. Szacunki wkładu sztucznej inteligencji w łączny wzrost produktywności różnią się w zależności od modelu i przyjętych założeń.

Obecne prognozy wskazują, że AI może zwiększyć roczny wzrost produktywności pracy o 0,5–3,5 pkt proc. w perspektywie dziesięcioletniej.

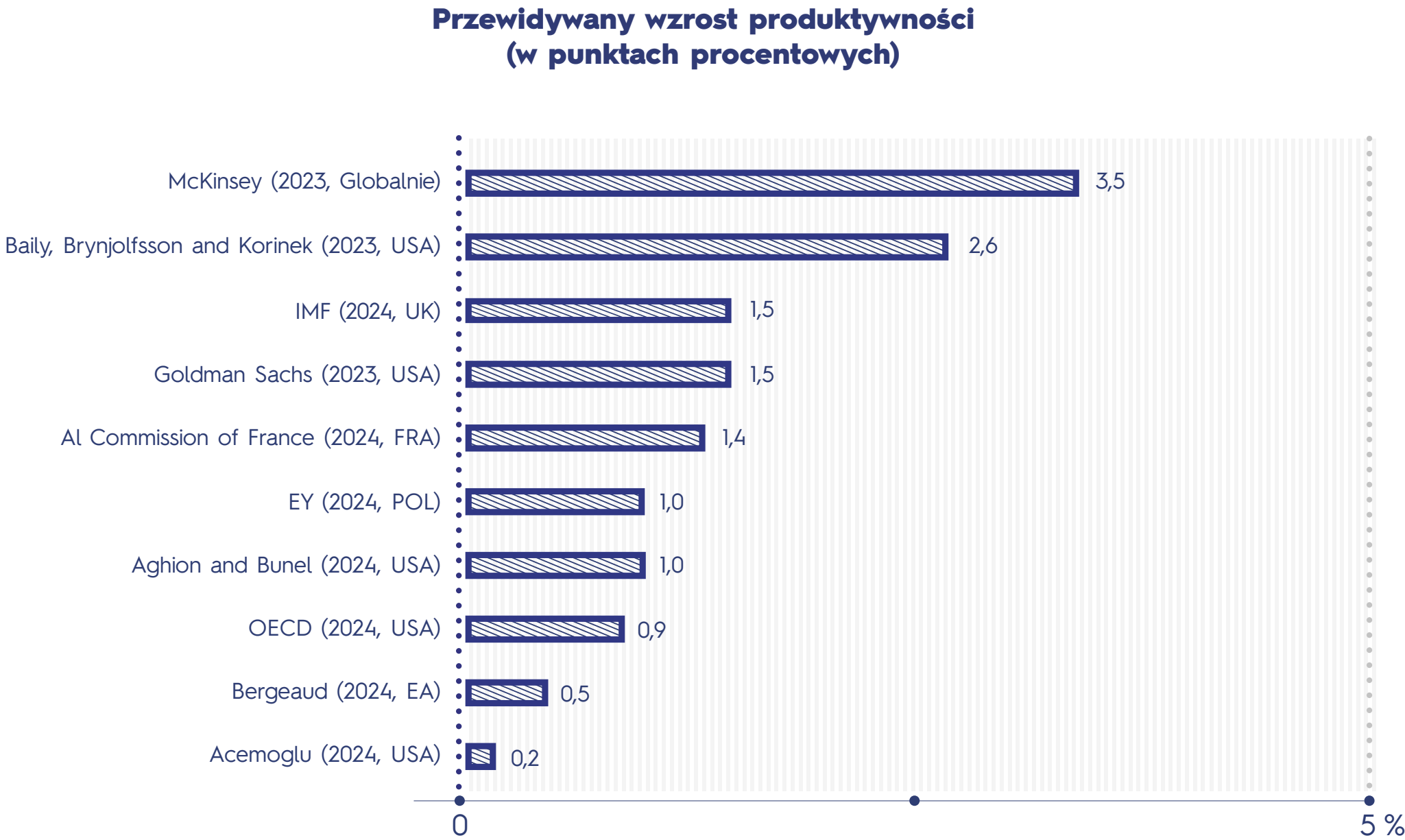
Według modelowania OECD, łączącego dane mikroekonomiczne z oceną podatności sektorów na wpływ AI oraz prawdopodobnych wskaźników jej adopcji, wkład ten w krajach G7 może wynieść 0,2-1,3 pkt proc., z istotnymi różnicami między państwami (Filippucci et al., 2025).

Podobne wnioski płyną z innych badań. Czarnitzki, Fernández i Rammer (2023) potwierdzili, że adopcja AI – niezależnie od skali i formy wdrożenia – wywiera statystycznie istotny, pozytywny wpływ na produktywność przedsiębiorstw. Analiza IMF na przykładzie firm irlandzkich (Misch et al., 2025) wykazała, że zarówno sama decyzja o wdrożeniu AI, jak i intensywność jej wykorzystania, przekładają się na wzrost efektywności, nawet po uwzględnieniu takich czynników jak wiek firmy, struktura własności czy branża. W Niemczech zauważono, że korzyści są szczególnie duże w firmach, które integrują AI z kluczowymi procesami biznesowymi, zamiast ograniczać się do pojedynczych, izolowanych zastosowań (Czarnitzki et al., 2023).

Dla Polski, gdzie wiele firm dopiero rozpoczyna transformację cyfrową, oznacza to szansę na strategiczne wdrażanie AI z pominięciem mniej efektywnych etapów pośrednich.

W szerszej perspektywie, metaanaliza 53 badań przeprowadzona przez Jurkat et al. (2023) potwierdza, że wdrażanie AI – w tym robotyzacja – sprzyja wzrostowi produktywności, choć skala efektów zależy od branży i poziomu rozwoju organizacji. OECD (Filippucci et al., 2024) podkreśla jednak rolę tzw. czynników komplementarnych, takich jak umiejętności cyfrowe pracowników, infrastruktura danych czy kultura organizacyjna (Saam, 2024). W sektorze MŚP w Wielkiej Brytanii odnotowano wzrost

produktywności nawet o 27-133 proc., zależnie od branży i początkowego poziomu efektywności operacyjnej (Brown, 2024). Z kolei eksperyment Banku Rozrachunków Międzynarodowych w sektorze IT (Gambacorta et al., 2024) wykazał, że zastosowanie generatywnej AI – np. asystentów kodowania – może zwiększyć produktywność programistów o 55 proc., szczególnie wśród mniej doświadczonych, co może być szczególnie istotne w Polsce, gdzie brakuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Warto pamiętać także o efekcie tzw. krzywej J (J-curve), zgodnie z którym początkowa faza wdrożenia AI może obniżyć produktywność ze względu na reorganizację procesów i szkolenia, jednak w dłuższym okresie przynosi znaczące korzyści.



Źródło: VeloBank na podstawie OECD (2025) oraz EY (2024).

Cyfryzacja jako kluczowy motor wzrostu produktywności w Polsce...

Badania MIT Sloan (Burnham, 2025) wskazują, że firmy elastyczne i otwarte na zmiany szybciej przekształcają te początkowe koszty w trwałe zyski.

Z nowych badań MIT (2025) wynika, że wdrożenie narzędzi sztucznej inteligencji w firmach pozostaje dalece niesatysfakcjonujące – aż 95 proc. przedsiębiorstw inwestujących w AI nie odnotowało realnych efektów biznesowych.

Choć ponad 80 proc. organizacji testowało takie rozwiązania jak ChatGPT czy Copilot, a 40 proc. deklaruje ich wdrożenie, to zastosowania ograniczają się najczęściej do prostych, indywidualnych zadań pracowników i nie przekładają się na mierzalne wyniki całych firm. Jednocześnie obserwujemy rozwój „shadow AI economy”: ponad 90 proc. pracowników w badanych organizacjach korzysta regularnie z prywatnych kont AI do celów zawodowych, mimo że tylko 40 proc. firm posiada oficjalne subskrypcje. Zjawisko to ujawnia rozdźwięk między formalnymi inicjatywami a faktycznym wykorzystaniem technologii. Najczęstszą barierą dla wdrożeń pozostaje sztywność systemów – brak możliwości uczenia się na danych kontekstowych oraz słaba integracja

z procesami biznesowymi. Do tej pory jedynie sektor technologii i mediów notuje wymierne korzyści, podczas gdy w branżach takich jak finanse, zdrowie czy energetyka wpływ AI pozostaje marginalny. Sukces odnoszą głównie te organizacje, które zamiast budować własne rozwiązania, integrują gotowe narzędzia z istniejącymi procesami, osiągając poprawę obsługi klienta i wyników sprzedaży już w horyzoncie około 90 dni.

Podsumowując, międzynarodowe doświadczenia oraz najnowsze analizy jednoznacznie potwierdzają, że sztuczna inteligencja może stać się jednym z kluczowych motorów wzrostu produktywności także w polskich przedsiębiorstwach.

Warunkiem jest jednak odpowiednie przygotowanie organizacyjne – inwestycje w kapitał ludzki, dane, infrastrukturę cyfrową oraz gotowość do transformacji. Dla polskiej gospodarki, wciąż nadrabiającej dystans do bardziej zautomatyzowanych i zdigitalizowanych gospodarek, AI może być nie tylko kolejnym narzędziem, lecz także szansą na technologiczny skok i wzmocnienie konkurencyjności.



Zaufanie i społeczeństwo obywatelskie...

Wysoka produktywność przedsiębiorstw nie jest wyłącznie efektem innowacji technologicznych, dostępu do kapitału czy jakości kadr. Jej trwałe fundamenty buduje także kapitał społeczny – zaufanie pomiędzy obywatelami, przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi. Społeczeństwo obywatelskie oparte na przejrzystości, współpracy i poczuciu wspólnoty tworzy środowisko sprzyjające wymianie wiedzy, redukcji kosztów transakcyjnych oraz efektywnemu rozwiązywaniu problemów. W tym kontekście rosnące zaufanie w Polsce staje się jednym z kluczowych czynników wspierających konkurencyjność gospodarki, a działalność przedsiębiorstw społecznych uzupełnieniem sektora prywatnego.

Polska liderem zaufania społecznego?

Przedsiębiorczość społeczna¹ w Polsce stawia interes społeczny ponad maksymalizację zysku i opiera się na zaufaniu, przejrzystości oraz zaangażowaniu lokalnych społeczności – co sprzyja współpracy, rozwiązywaniu problemów i budowaniu trwałych więzi. W Polsce poziom zaufania społecznego wzrósł z około 6,0 w 2013 r. do 6,9 w 2021 r., osiągając 7,0 w 2024 r., podczas gdy średnia w UE27 wynosi jedynie 5,8. Polacy są coraz bogatsi, co silnie koreluje z zaufaniem, sprzyja temu też poczucie bezpieczeństwa, które pozostaje rekordowo wysokie: 97 proc. Polaków deklaruje, że czuje się bezpiecznie w swojej okolicy, a 86 proc. uważa, że Polska jako kraj jest bezpiecznym miejscem do życia – to najwyższe wartości od lat (CBOS 2025).

¹ Ekonomia społeczna, zgodnie z ustawą z 5 sierpnia 2022 r., to działalność na rzecz społeczności lokalnej, obejmująca reintegrację społeczną i zawodową, tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem oraz świadczenie usług społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne może działać m.in. jako spółdzielnia socjalna lub pracy, organizacja pozarządowa (fundacja, stowarzyszenie, kóło gospodyń wiejskich), spółka z o.o. non profit lub w innej formie określonej w ustawie.



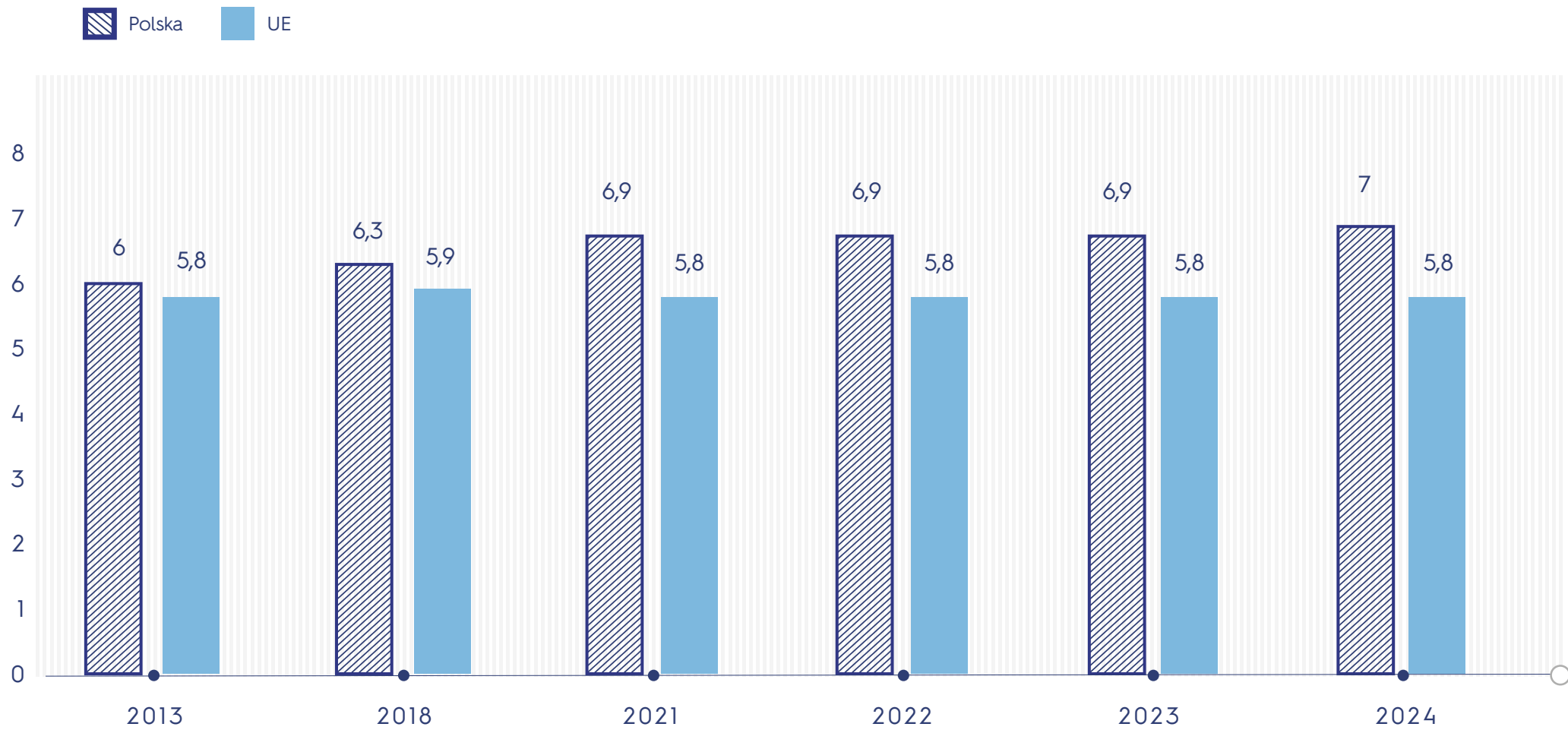
Zaufanie i społeczeństwo obywatelskie...

Z zaufaniem wobec innych na poziomie 7 (0-10, gdzie 0 oznacza brak zaufania, a 10 pełne zaufanie) w 2024 roku według badań Eurostatu Polska jest liderem zaufania w porównaniu do innych krajów Europy. Choć są inne badania, które pokazują, że ten obraz jest bardziej niejednoznaczny. Z danych Europejskiego Sondażu Społecznego z 2023 roku

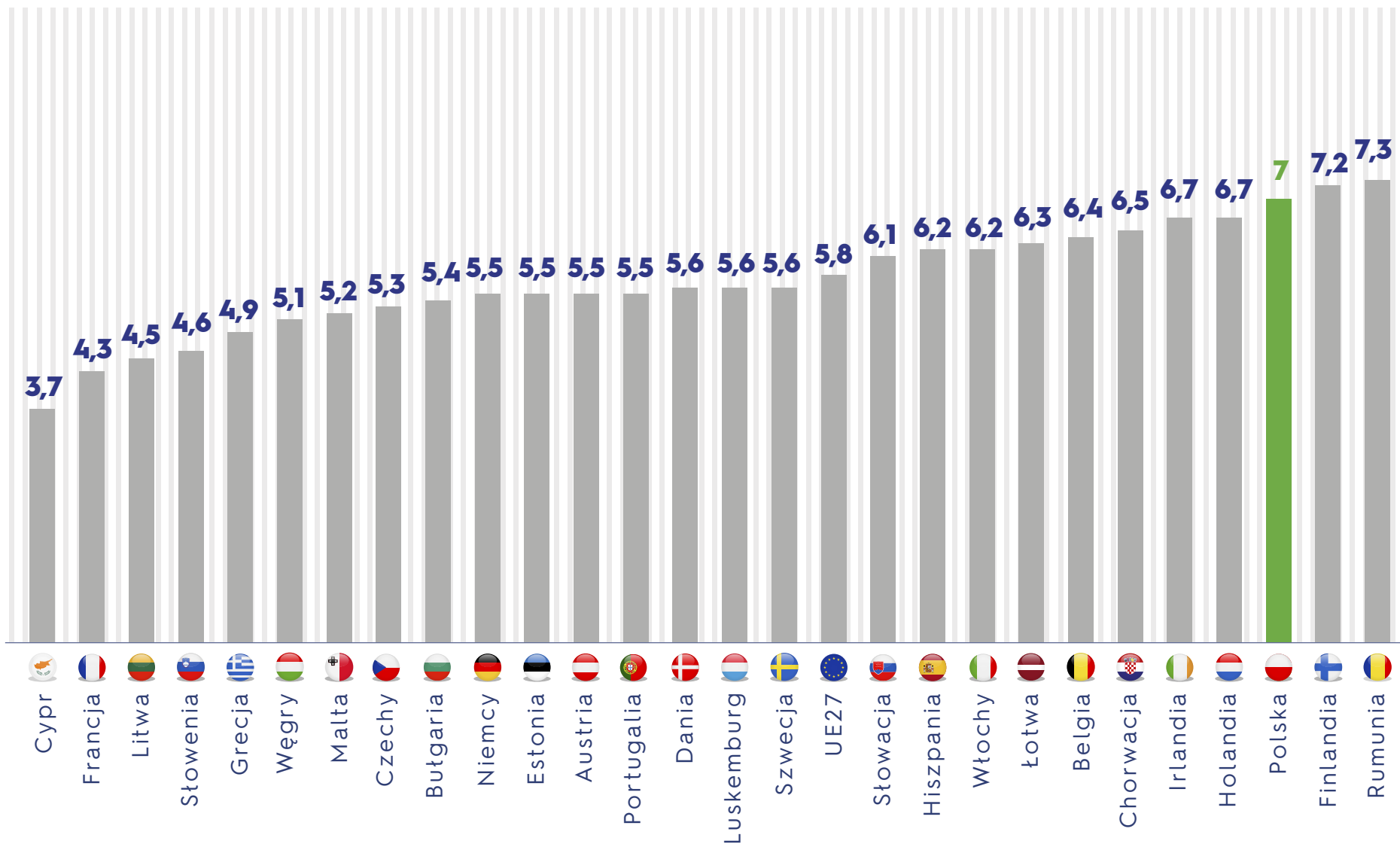
Polska z kolei znajduje się bliżej średniego europejskiego wyniku. Wyniki badania pokazują, że około 33 proc. polskiego społeczeństwa deklaruje zaufanie. Natomiast 42 proc. mieszkańców Polski wskazuje na ograniczone lub wręcz brak zaufania wobec obcych, pozostała część nie jest jednoznacznie w stanie stwierdzić. Niemniej jednak na przebiegu lat

widać wzrost w zaufaniu do innych w Polsce, z wynikami w okolicach, bądź powyżej europejskiej średniej. Warto jednak odnotować różnice w porównaniu z bardziej optymistycznymi danymi Eurostatu.

Średni poziom zaufania wobec innych (0-10, gdzie 0 oznacza brak zaufania, a 10 pełne zaufanie)



Średni poziom zaufania wobec innych w 2024 r. (0-10, gdzie 0 oznacza brak zaufania, a 10 pełne zaufanie)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Eurostatu.

Zaufanie i społeczeństwo obywatelskie...

Mamy mniej organizacji pozarządowych niż sąsiedzi

Według danych grupy badawczej Impact CEE, w 2023 roku w Polsce funkcjonowało około 140 tys. organizacji non profit. Dane Klon/Jawor z 2024 roku wskazują natomiast na około 160 tys., co wynika z różnicy w zbieraniu danych. Szacuje się jednak, że jedynie połowa zarejestrowanych organizacji pozostaje aktywna – wielu założycieli nie usuwa organizacji z rejestru po zakończeniu działalności, co utrudnia rzetelną ocenę wielkości sektora.

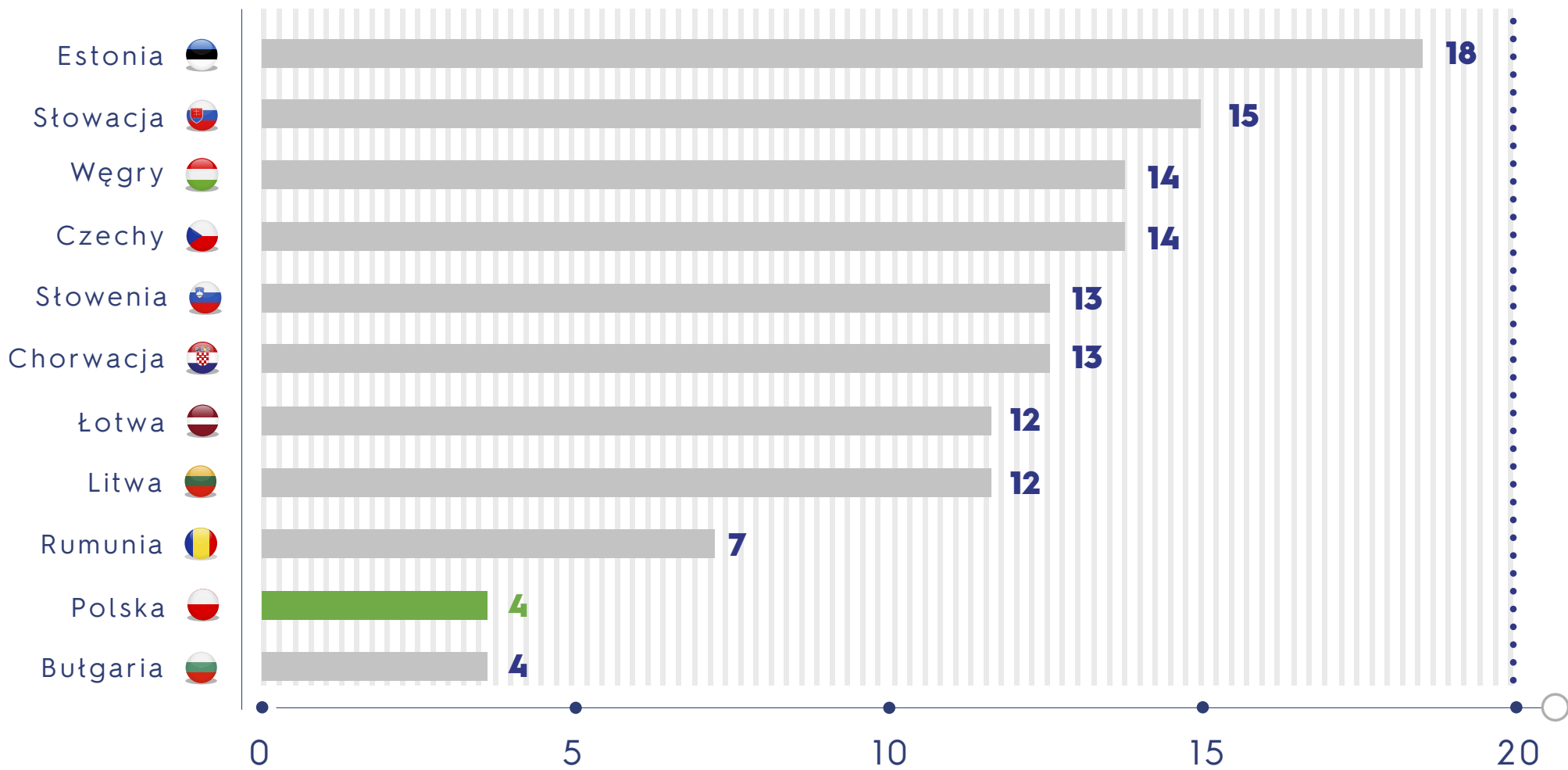
W 2023 roku Polska była, pod względem liczby zarejestrowanych organizacji non profit, drugą w Europie Środkowej po Czechach (Impact CEE, 2023).

Jednak po przeliczeniu liczby organizacji na tysiąc mieszkańców, Polska – z wartością 4 organizacji na tysiąc mieszkańców – znajduje się w dolnej części rankingu, tuż za Bułgarią. Najwyższy wskaźnik odnotowano w Estonii, gdzie przypada około 20 organizacji na tysiąc mieszkańców.

W 2022 roku organizacje non profit zapewniały w Polsce około

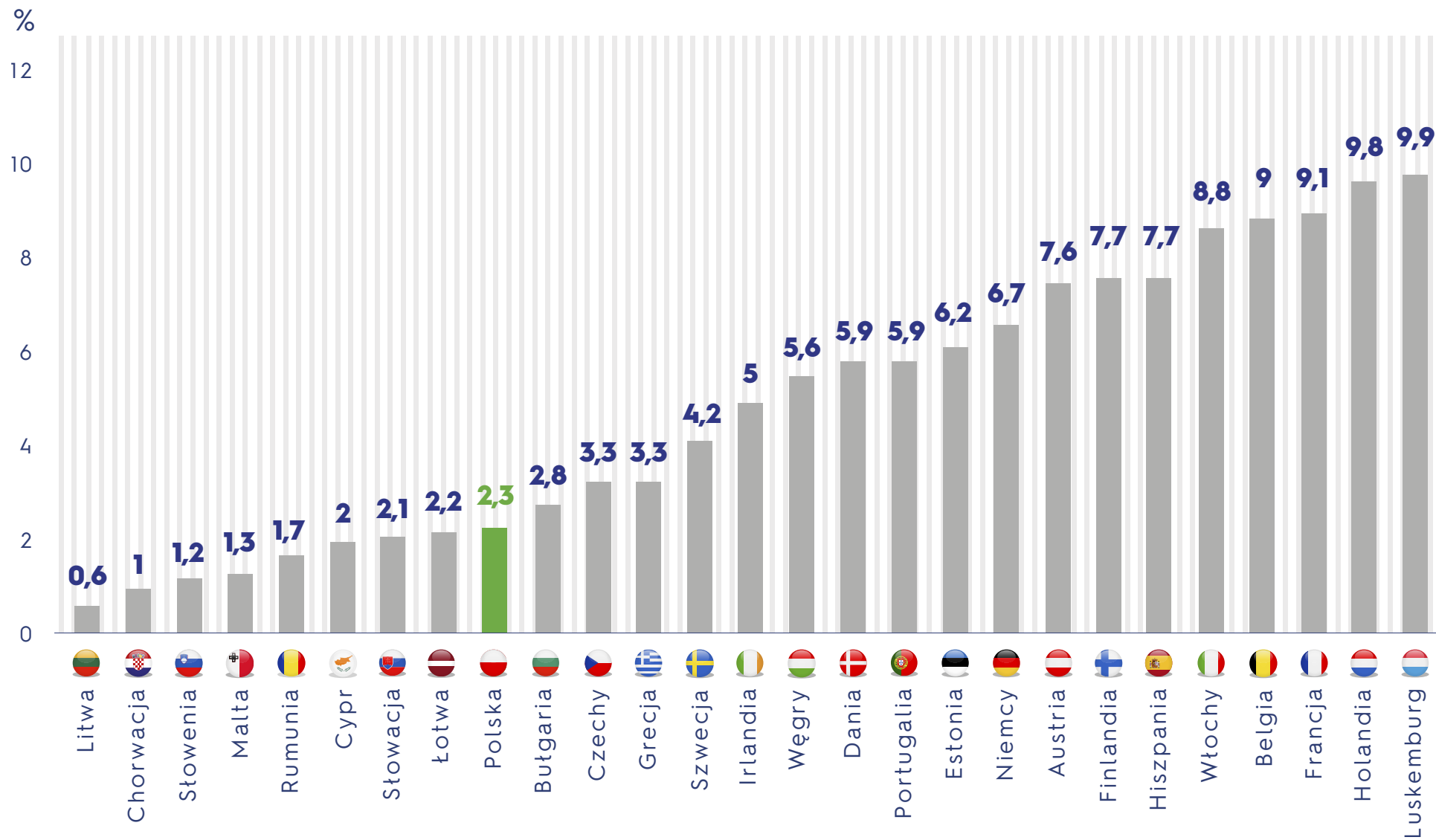
150 tys. miejsc pracy, co stanowiło 1,4 proc. całkowitego zatrudnienia (GUS, 2022). Porównywalne dane międzynarodowe wskazują, że sektor społeczny odpowiadał w Polsce za 2,3 proc. zatrudnienia – jeden z niższych wyników w Europie. W sąsiednich krajach, takich jak Niemcy czy Czechy, udział zatrudnienia w tym sektorze wynosi odpowiednio 6,7 proc. i 3,3 proc., podczas gdy na Słowacji jest zbliżony do polskiego poziomu. Warto zauważyć, że kraje wysoko rozwinięte charakteryzują się jednym z najwyższych udziałów zatrudnienia w sektorze społecznym. Może to sugerować, że w miarę stabilizacji gospodarki rozwój sektora non profit staje się mniej ryzykowny i bardziej przewidywalny.

Liczba zarejestrowanych organizacji nonprofit na tysiąc mieszkańców (2023)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Impact CEE i Eurostatu.

Udział zatrudnionych w sektorze non profit w krajach UE (proc.)



Źródło: VeloBank na podstawie danych Komisji Europejskiej

Zaufanie i społeczeństwo obywatelskie...

Spółdzielczość nie jest w Polsce popularna

Według szacunków GUS w 2023 roku w Polsce działało 100 spółdzielni inwalidów i niewidomych, 292 spółdzielnie pracy oraz 818 spółdzielni socjalnych. Zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią spółdzielnie mieszkaniowe – ich liczba szacowana jest na około 3,5 tys.

Dane Parlamentu Europejskiego (Karakas, 2019) pokazują, że pod względem liczby spółdzielni na 100 tys. mieszkańców zdecydowanym liderem jest Hiszpania. W tym kraju, przy populacji około 48 mln osób, funkcjonuje ponad 23,5 tys. spółdzielni.

Polska, z kolei, z około 1 600 spółdzielni, plasuje się na jednym z niższych miejsc w europejskim zestawieniu, co świadczy o stosunkowo niewielkim wykorzystaniu formuły spółdzielczości w naszym kraju.

Fundacje rodzinne – społeczna organizacja dla celów prywatnych

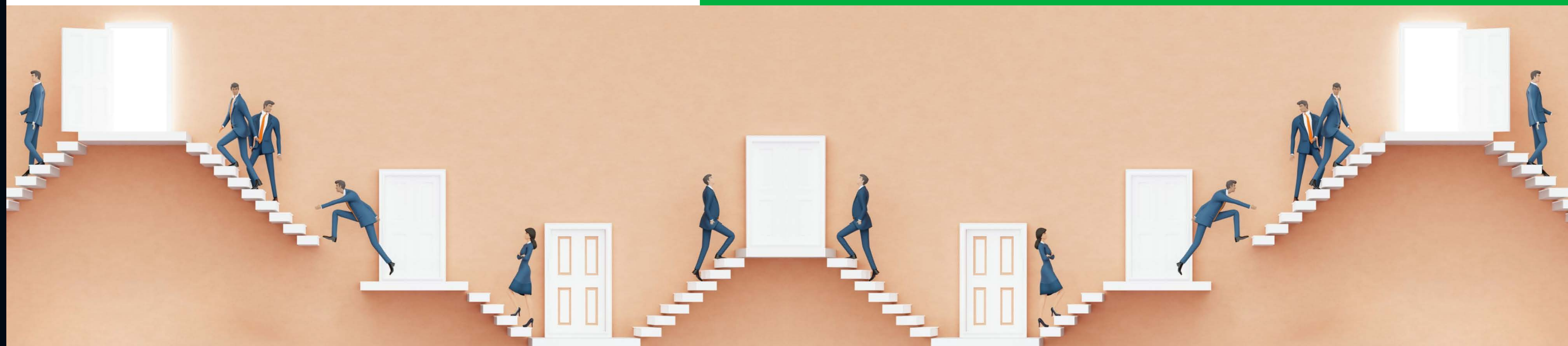
Fundacje rodzinne pojawiły się w polskim prawie zaledwie w styczniu 2023 roku. Ich głównym celem jest gromadzenie i zarządzanie majątkiem rodzinnym oraz planowanie sukcesji zarówno w zakresie majątku, jak i biznesu, przy zachowaniu woli fundatora. To istotne, bo w Polsce tylko 30 proc. przedsiębiorstw rodzinnych przeszło w ręce drugiego pokolenia, a zaledwie 6 proc. osiągnęło sukcesję trzeciego pokolenia – dane zbliżone do trendów światowych, gdzie formalny plan sukcesji posiada jedynie 16 proc. firm europejskich.

Fundacje rodzinne zdobywają popularność na całym świecie, głównie wśród elit, dzięki potencjalnym ulgom podatkowym i możliwości centralnego zarządzania majątkiem. Polska ustawa z 26 stycznia 2023 r. zwalnia fundacje z CIT od dochodów i PIT od świadczeń dla beneficjentów, a także z podatków od spadków i darowizn. Przekazanie nieruchomości, udziałów czy akcji do fundacji rodzinnej nie wiąże się z podatkiem PCC, co ułatwia reinwestowanie zysków i pomnażanie kapitału.

Od wejścia w życie ustawy do listopada 2024 roku w Polsce zarejestrowano ponad 1 700 fundacji rodzinnych. Najnowsze dane z kwietnia 2025 roku pokazują, że spośród 3 860 złożonych wniosków, 2 529 fundacji zostało już zarejestrowanych.

Proces rejestracji jest jednak spowolniony ze względu na ograniczenia kadrowe w sądzie okręgowym w Piotrkowie Trybunalskim – jedynym sądzie rejestrującym fundacje rodzinne w Polsce.

Na tle Europy Polska plasuje się w środku stawki. Liderem jest Liechtenstein – 7 662 fundacje rodzinne, każda warta ponad 3 tys. EUR, przyciągające najbogatszych dzięki ulgom podatkowym i anonimowości fundatorów. W Holandii zarejestrowano 4 000 fundacji rodzinnych, w Austrii – 2 955 (minimalny kapitał założycielski: 70 tys. EUR), w Belgii – 2 100, a w Szwajcarii – 260 (kapitał minimalny: 50 tys. CHF, ok. 53 tys. EUR). W Polsce minimalny kapitał każdej fundacji rodzinnej wynosi 100 tys. PLN (ok. 23,5 tys. EUR).





Bibliografia...

Adarov, A., Clements, B., & Jalles, J. T. (2024). Revisiting public investment multipliers: Nonlinear effects of the business cycle, fiscal space, efficiency, and capital stock. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10954>

Arak, P. (2024). Ile warta jest cyfrowa gospodarka Polski? VeloBank S.A.. <https://www.efcongress.com/wp-content/uploads/2024/07/ile-warta-jest-cyfrowa-gospodarka-polski-raport-velobanku.pdf>

Brown, R. (2024). Adopting AI could boost the productivity of small and medium enterprises. University of St Andrews. <https://news.st-andrews.ac.uk/archive/adopting-ai-could-boost-the-productivity-of-small-and-medium-businesses-by-up-to-133/>

Burnham, K. (2025). The ‘productivity paradox’ of AI adoption in manufacturing firms. MIT Sloan Management Review. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/productivity-paradox-ai-adoption-manufacturing-firms>

CBOS. (2025). Poczucie bezpieczeństwa i zagrożenia przestępczością. Warszawa: CBOS. https://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty_tekst.php?id=7013.

Charycka, B., Bednarek, J., Belina, A., & Gumkowska, M. (2025). Kondycja organizacji pozarządowych 2024. Warszawa: Stowarzyszenie Klon Jawor. <https://publicystyka.ngo.pl/juz-jest-oglaszamy-premiere-raportu-kondycja-organizacji-pozarzadowych-2024-tau>

Czarnitzki, D., Fernández, G., & Rammer, C. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research. <https://www.zew.de/en/publications/artificial-intelligence-and-firm-level-productivity>

EIB. (2025). EIB Investment Survey 2024: Poland Overview. Luxembourg: European Investment Bank. <https://doi.org/10.2867/4444849>

EY. (2024). European economic outlook October 2024. Warsaw: EY. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-pl/insights/economic-analysis-team/documents/ey-european-economic-outlook-oct24-abridged-final.pdf>

Filippucci, F., et al. (2025). Macroeconomic productivity gains from artificial intelligence in G7 economies. OECD Working Papers.

Filippucci, F., Gonnard, E., Squicciarini, M., & van der Velde, E. (2024). The impact of artificial intelligence on productivity, distribution and growth: Key mechanisms, initial evidence and policy challenges. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 15. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/8d900037-en>

Gambacorta, L., Qiu, H., Shan, S., & Rees, D. (2024). Generative AI and labour productivity: A field experiment on coding. BIS Working Paper No 1208. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/work1208.htm>

Gao, X., & Feng, H. (2023). AI-driven productivity gains: Artificial intelligence and firm productivity. Sustainability, 15, 8934. <https://doi.org/10.3390/su15118934>

GUS. (2022). Activities of associations and similar organizations, foundations, faith-based charities, business and professional associations in 2022 – preliminary results. Warszawa: GUS. <https://statgov.pl/en/topics/social-economy/social-economy-third-sector/activities-of-associations-and-similar-organizations-foundations-faith-based-charities-business-and-professional-associations-in-2022-preliminary-results,4,10.html>

GUS. (2023). Podmioty ekonomii społecznej w 2023 r. Warszawa: GUS. <https://statgov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/podmioty-ekonomii-spoecznej-w-2023-r-,23,2.html>

Hagemeyer, J., Poniatowski, G., Pechcińska, A., Turgut, M., & Śmietanka, A. (2021). Inwestycje i ich determinanty a wzrost gospodarczy Polski w długim okresie. Warszawa: CASE.

Karakas, C. (2019). Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges. Brussels: European Parliament [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)635541](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)635541)

Kłosiewicz-Górecka, U., Rozbicka, I., Szymańska, A., Wincewicz-Price, A., & Zybortowicz, K. (2025). Wysokie koszty inwestycji i niepewność sytuacji gospodarczej to główne przyczyny niskiej stopy inwestycji polskich firm. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny. <https://pie.net.pl/wysokie-koszty-inwestycji-i-niepewnosc-sytuacji-gospodarczej-to-glowne-przyczyny-niskiej-stopy-inwestycji-polskich-firm/>

Komisja Europejska (2025). Economic forecast for Poland. Brussels: European Commission.

Korzeniewska, A., Siwinski, K., Abendroth, M., Belozerova, L., Zalewska, K., & Dupain, W. (2023). Unlocking private capital for social good in Central & Eastern Europe. Social Impact Alliance. <https://ceeimpactorg/en-2023-comprehensive-analysis/>

KPMG. (2024). Business Digital Transformation Monitor: Exploring unknown paths in the digital world. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2024/06/pl-Business-Digital-Tranformation-Monitor-Edition-2024-KPMG-eng-v2.pdf>

Misch, F., Park, B., Pizzinelli, C., & Sher, G. (2025). Artificial intelligence and productivity in Europe. IMF Working Paper WP/25/67. Washington, DC: International Monetary Fund.

MIT. (2025). The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. Cambridge: MIT. <https://nanda.media.mit.edu>

NBP. (2025). Sytuacja na rynku kredytowym – wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych III kwartał 2025 r. Warszawa: NBP. https://nbp.pl/wp-content/uploads/2025/08/ASRK_III_2025_Publikacja_PL.pdf

Saam, M. (2024). The impact of artificial intelligence on productivity and employment – How can we assess it and what can we observe? Intereconomics, 59(1), 4–10. <https://www.intereconomics.eu/pdf-download/year/2024/number/1/article/the-impact-of-artificial-intelligence-on-productivity-and-employment-how-can-we-assess-it-and-what-can-we-observe.html>

Skawiński, M. (2025). Czy rating wiarygodności kredytowej Polski zostanie obniżony? Są niepokojące sygnały. XYZ. <https://xyz.pl/czy-rating-polski-zostanie-obnizony/>

Nota prawna...

Niniejsza publikacja (dalej „publikacja”) przygotowana przez Głównego Ekonomistę VeloBank Spółka Akcyjna (dalej „Velo-Bank”) stanowi publikację handlową i ma charakter wyłącznie informacyjny.

Żadna z jej części nie stanowi podstawy do zawarcia jakiegokolwiek umowy lub powstania zobowiązania, w szczególności nie stanowi oferty w rozumieniu art 66 Kodeksu Cywilnego.

Przedstawiona w publikacji analiza oparta jest na informacjach publicznie dostępnych, do jej sporządzenia nie wykorzystano żadnych informacji poufnych. VeloBank dołożył należytej staranności w celu zapewnienia, iż zawarte informacje nie są błędne lub nieprawdziwe w dniu ich publikacji, jednak VeloBank ani jego pracownicy nie ponoszą odpowiedzialności za ich prawdziwość i kompletność, jak również za jakiegokolwiek szkody powstałe w wyniku wykorzystania niniejszej publikacji lub zawartych w niej informacji. VeloBank nie udziela w odniesieniu do niniejszej publikacji żadnych gwarancji, wyraźnych ani dorozumianych, dotyczą-

cych wartości handlowej, przydatności do określonego celu lub nienaruszania własności intelektualnej lub innego nienaruszania praw.

Niniejsza publikacja może zawierać wypowiedzi prognozujące. Wypowiedzi te, oparte na bieżących planach, założeniach, ocenach, prognozach, oczekiwaniach oraz historycznych danych, jako odnoszące się do zdarzeń przyszłych są ze swej natury niepewne i obarczone ryzykiem błędu. Z tego względu nie stanowią one gwarancji przyszłych zdarzeń, sytuacji gospodarczej w ujęciu makroekonomicznym ani w odniesieniu do jakiegokolwiek konkretnego podmiotu lub grupy podmiotów, cen instrumentów finansowych lub jakichkolwiek przyszłych wyników i wskaźników finansowych.

Informacje zawarte w tej publikacji są aktualne na datę utworzenia dokumentu i mogą ulec zmianie w przyszłości. VeloBank nie zobowiązuje się do ich aktualizowania po dniu utworzenia dokumentu.

...





Dr Piotr Arak

Główny Ekonomista VeloBank

piotr.arak@velobank.pl

+48 880 347 779