



Bank Polski



Local Content

Praktyczny przewodnik dla przedsiębiorstw

Cz. 4.

Co Local Content oznacza dla mojego przedsiębiorstwa?

energiatransformacji.pl

Maj 2026



Bank Polski

Trzy warstwy łańcucha dostaw

W odcinkach drugim i trzecim omówiliśmy narzędzia systemu Local Content i ramy prawne, w jakich działa. Ten materiał odpowiada na pytanie, które pojawia się jako następne: „Co to konkretnie oznacza dla mojej firmy?” Odpowiedź zależy od tego, kim jesteś w łańcuchu dostaw. Dlatego zaczynamy od tego, jak ten łańcuch wygląda.

Każdy duży projekt inwestycyjny ma wielopoziomową strukturę łańcucha dostaw. Opiszemy ją w trzech warstwach:

TIER 1 – Główny wykonawca. Firma, która podpisuje umowę bezpośrednio z zamawiającym. Na tym poziomie zamawiający ma pełną kontrolę – sam wybiera wykonawcę.

TIER 2 – Podwykonawcy i dostawcy komponentów. Firmy angażowane przez głównego wykonawcę. Zamawiający ma tu wpływ ograniczony, ale realny – może wymagać ujawnienia podwykonawców, stosować mechanizm down-flow payments, wprowadzać klauzule raportowania.

TIER 3 – Poddostawcy. Firmy, od których podwykonawcy zamawiają materiały i podzespoły. Na tym poziomie kontrola zamawiającego jest minimalna.

Przykład: modernizacja stacji transformatorowej

Żeby lepiej zrozumieć te trzy warstwy, pokażmy je na konkretnym przykładzie. Wyobraź sobie, że spółka dystrybucyjna (operator sieci elektroenergetycznej) zleca modernizację stacji transformatorowej.

TIER 1: Spółka dystrybucyjna wybiera głównego wykonawcę – firmę budowlano-montażową, która zrealizuje cały projekt. Wybór następuje w postępowaniu przetargowym (jeśli wartość przekracza progi) lub na podstawie regulaminu wewnętrznego (jeśli jest poniżej progów, o czym mówiliśmy w odcinku trzecim).

TIER 2: Główny wykonawca zamawia transformator od producenta urządzeń elektroenergetycznych. Zamawia kable od producenta kabli. Zleca prace ziemne firmie budowlanej. Zatrudnia firmę projektową do dokumentacji technicznej. Każdy z tych podwykonawców to TIER 2 – wybiera ich główny wykonawca, nie zamawiający.

TIER 3: Producent transformatora kupuje blachy transformatorowe od huty stali. Kupuje uzwojenia od wyspecjalizowanego dostawcy. Producent kabli kupuje miedź od dostawcy metali. To jest TIER 3 – firmy, o których zamawiający spółka dystrybucyjna nawet nie wie, że istnieją.

Im głębiej w łańcuchu, tym mniejsza kontrola zamawiającego. Na TIER 1 – pełna kontrola. Na TIER 2 – wpływ ograniczony, ale realny. Na TIER 3 – możliwy wgląd, ale nie kontrola.

Uczciwa odpowiedź na najczęstsze pytanie

„Mogę wybrać polskiego podwykonawcę, ale nie mam wpływu na to, skąd on zamówi materiały i kogo sam zatrudni jako dalszego podwykonawcę. Jak więc mogę realnie zwiększyć udział komponentu krajowego w swoim projekcie?”

To jest dobre pytanie. I wymaga uczciwej odpowiedzi.

Żaden system na świecie nie daje zamawiającemu pełnej kontroli nad każdym poziomem łańcucha dostaw. Nawet w Stanach Zjednoczonych, gdzie Buy American Act działa od lat trzydziestych, zamawiający federalny nie kontroluje, skąd wykonawca kupuje każdy komponent.

Polityka Local Content nie jest narzędziem totalnej kontroli. Jest narzędziem systematycznego przesuwania proporcji w kierunku krajowych dostawców na tych poziomach, gdzie jest to wykonalne.

Efekt kaskadowy – dlaczego TIER 1 jest kluczowy

Kiedy zamawiający świadomie wybiera krajowego głównego wykonawcę, ten wykonawca naturalnie buduje swój łańcuch z krajowych firm. Bo je zna. Bo ma z nimi wieloletnie relacje. Bo są blisko geograficznie. Bo to jest racjonalne logistycznie i biznesowo.

Wróćmy do naszego przykładu. Polska firma budowlano-montażowa, która wygrywa kontrakt na modernizację stacji transformatorowej, z dużym prawdopodobieństwem zamówi transformator od polskiego producenta urządzeń elektroenergetycznych, kable od polskiego producenta kabli, a prace ziemne zleci lokalnej firmie budowlanej. Nie dlatego, że ktoś jej to nakazał. Dlatego, że z tymi firmami pracuje od lat, zna ich jakość, nie musi organizować transportu międzynarodowego, może szybko rozwiązać problemy na budowie.

To jest efekt kaskadowy. Polska firma na TIER 1 statystycznie częściej zatrudnia polskich podwykonawców niż firma zagraniczna. I jest to najsilniejszy mechanizm wzrostu komponentu krajowego na głębszych poziomach łańcucha.

Efekt kaskadowy to najsilniejszy mechanizm wzrostu Local Content na głębszych poziomach łańcucha. Rola zamawiającego: świadomie wybrać krajowego wykonawcę na TIER 1 i stworzyć warunki kontraktowe sprzyjające lokalnym łańcuchom.

Wpływ zamawiającego na głębsze poziomy łańcucha rośnie z czasem, nie natychmiast. Krajowy generalny wykonawca, mając stabilne kontrakty, stopniowo buduje i rozbudowuje krajowy łańcuch poddostawców. To jest proces wieloletni, ale trwały.

Sześć narzędzi rozszerzających kontrolę nad łańcuchem

Efekt kaskadowy działa naturalnie, ale można go wzmocnić. Firma, która chce aktywnie wpływać na strukturę łańcucha dostaw, ma do dyspozycji sześć narzędzi. Żadne nie wymaga zmian prawnych – wszystkie są dostępne w obecnych ramach regulacyjnych (omówionych szczegółowo w odcinku trzecim).

Narzędzie 1: Wymóg raportowania podwykonawstwa

Zamawiający może w umowie z wykonawcą zawrzeć obowiązek raportowania pełnej struktury podwykonawstwa – nie tylko bezpośrednich podwykonawców (TIER 2), ale też ich dostawców (TIER 3). Raportowanie nie daje prawa weta – zamawiający nie może odrzucić podwykonawcy. Ale daje transparencję, która umożliwia świadomy dialog o kierunku rozwoju łańcucha.

Narzędzie 2: Mechanizm down-flow payments

Obowiązek terminowego przekazywania płatności od głównego wykonawcy do podwykonawców. Ustawa PZP (art. 464-465) daje zamawiającemu nawet prawo do bezpośrednich płatności na rzecz podwykonawców, jeśli wykonawca główny nie reguluje zobowiązań. Ten mechanizm chroni mniejsze firmy na TIER 2 i TIER 3 przed zatorami płatniczymi, które często są główną przyczyną rezygnacji z udziału w łańcuchach dostaw.

Narzędzie 3: Podział zamówienia na mniejsze pakiety

Zamiast jednego wielkiego kontraktu zamawiający może podzielić zamówienie na osobne pakiety. Każdy pakiet to osobne postępowanie, dostępne dla mniejszych firm. W naszym przykładzie: osobny pakiet na transformator, osobny na kable, osobny na prace budowlane, osobny na dokumentację projektową. Mała firma, która nie miałaby szans w jednym przetargu na całą modernizację, może startować w pakiecie na swoją specjalizację.

Narzędzie 4: Kryteria pozacenowe

Omówione szczegółowo w odcinku trzecim. W kontekście łańcucha dostaw najistotniejsze są: kryterium czasu reakcji serwisowej (premiuje firmy z lokalnym zapleczem), kryterium śladu węglowego transportu (premiuje krótkie łańcuchy), kryterium kosztu cyklu życia TOTEX (premiuje rozwiązania trwałe i serwisowalne lokalnie).

Narzędzie 5: Art. 393 PZP

Możliwość odrzucenia oferty z ponad 50-procentowym udziałem towarów spoza UE.

Odnosi się nie tylko do wykonawcy, ale również do pochodzenia komponentów w jego ofercie – pośrednio wpływa na głębsze warstwy łańcucha. Omówiony szczegółowo w odcinku trzecim.

Narzędzie 6: System kwalifikacji z wymogiem transparencji

Spółki państwowe mogą w systemach kwalifikacji wykonawców (art. 371 PZP) wprowadzić jako jedno z kryteriów przejrzystość łańcucha dostaw – gotowość do ujawnienia struktury podwykonawstwa i do raportowania udziału komponentu krajowego.

Pomiar GUS – wgląd, nie kontrola

W odcinku drugim omówiliśmy pomiar komponentu krajowego przez GUS jako jedno z pięciu narzędzi systemu. W kontekście łańcucha dostaw pomiar ma szczególne znaczenie: jest pierwszym narzędziem, które daje zamawiającemu obiektywny wgląd w to, skąd pochodzą komponenty w jego projektach – na trzech poziomach.

Ale wgląd to nie kontrola. Zamawiający widzi strukturę łańcucha, ale nie może nakazać wykonawcy zmiany podwykonawcy. Dane dają mu natomiast podstawę do rozmowy z głównym wykonawcą o kierunku rozwoju łańcucha i do oceny, czy KPI na Local Content są realizowane.

Ważne zastrzeżenie

Formularz GUS do raportowania łańcucha dostaw jest w trakcie opracowania. Pilotaż jest zapowiadany na połowę 2026 roku w sektorze energetycznym. Opisujemy kierunek i cele pomiaru, ale nie konkretny kształt formularza, który jeszcze nie został opublikowany. Warto jednak już teraz zacząć zbierać dane o swoim łańcuchu dostaw – praktyczne wskazówki znajdziesz w materiale do odcinka piątego (krok 6).

Co to oznacza dla Twojej firmy

Odpowiedź zależy od tego, gdzie jesteś w łańcuchu:

Jeśli jesteś zamawiającym

Masz do dyspozycji sześć narzędzi opisanych powyżej. Możesz wymagać raportowania podwykonawstwa, stosować down-flow payments, dzielić zamówienia na pakiety, stosować kryteria pozacenowe, korzystać z art. 393 PZP i budować systemy kwalifikacji. Każde z tych narzędzi jest dostępne w obecnych ramach prawnych.

Kluczowa decyzja jest na TIER 1. Wybór krajowego głównego wykonawcy uruchamia efekt kaskadowy, który przenosi się na głębsze poziomy łańcucha.

Jeśli jesteś głównym wykonawcą (TIER 1)

Twój udział komponentu krajowego staje się Twoim argumentem przetargowym. Zamawiający z KPI na Local Content będą to brać pod uwagę przy wyborze wykonawcy. Warto świadomie budować krajowy łańcuch dostaw i dokumentować to w ofertach.

Świadome budowanie krajowego łańcucha to nie jest filantropia. To jest inwestycja w przewagę konkurencyjną w świecie, w którym zamawiający będą rozliczani z komponentu krajowego.

Jeśli jesteś podwykonawcą lub dostawcą (TIER 2)

Twoja widoczność w łańcuchu rośnie. System raportowania do GUS obejmuje trzy poziomy — Twoja firma pojawi się w oficjalnych danych. To buduje referencje i pozycję negocjacyjną wobec głównego wykonawcy.

Mechanizm down-flow payments chroni Cię przed opóźnieniami płatności. Podział zamówień na pakiety otwiera możliwość startowania bezpośrednio u zamawiającego, nie tylko jako podwykonawca głównego wykonawcy.

Jeśli jesteś poddostawcą (TIER 3)

Nawet na trzecim poziomie łańcucha jesteś widoczny w raportowaniu GUS. To buduje Twoje referencje. Mechanizm down-flow payments chroni Cię przed opóźnieniami płatności ze strony wyższych poziomów.

Efekt kaskadowy działa również na Twoim poziomie: jeśli firma z TIER 2 jest polska, z dużym prawdopodobieństwem będzie szukać polskich poddostawców.

Jeśli dopiero wchodzisz na rynek

Kodeks Dobrych Praktyk rekomenduje zamawiającym: dzielenie zamówień na mniejsze pakiety, organizowanie dni dostawców, dopuszczanie konsorcjów i akceptowanie doświadczenia w pokrewnych branżach. Każda z tych rekomendacji obniża barierę wejścia. Jeśli sam nie masz skali – rozważ konsorcjum z firmą, która uzupełnia Twoje kompetencje.

Praktyczną checklistę przygotowania firmy znajdziesz w materiale do odcinka piątego. Instrumenty finansowe wspierające wejście na rynek (gwarancje, kredyty, leasing, gwarancje BGK de minimis) – w materiale do odcinka szóstego.

Rola banku w łańcuchu dostaw

Bank komercyjny nie jest stroną umowy między zamawiającym a wykonawcą. Nie kształtuje kryteriów przetargowych. Ale ma narzędzia, które wspierają budowę krajowego łańcucha dostaw – zarówno po stronie finansowania, jak i strukturyzacji przepływów pieniężnych.

Faktoring odwrotny – zamawiający współpracuje z bankiem, aby jego podwykonawcy mogli otrzymywać płatności szybciej. Poprawia płynność firm na TIER 2 i TIER 3. Jednocześnie daje bankowi wgląd w strukturę łańcucha dostaw.

Gwarancje bankowe – firmy wchodzące w łańcuchy dostaw potrzebują gwarancji wadialnych i należytego wykonania, żeby móc składać oferty. Brak gwarancji to jedna z najczęściej zgłaszanych barier (dane z badania Agencji Rozwoju Przemysłu).

Rachunki escrow – w kontraktach z mechanizmem down-flow payments bank prowadzi rachunki, przez które płatności są automatycznie dystrybuowane do podwykonawców. Transparencja dla wszystkich stron.

Szczegółowe omówienie instrumentów finansowych znajduje się w materiale do odcinka szóstego.

Podsumowanie

Local Content nie obiecuje pełnej kontroli zamawiającego nad każdym poziomem łańcucha dostaw. Takiej kontroli nie ma żaden system na świecie. Obiecuje natomiast trzy rzeczy:

Transparentność – raportowanie GUS na trzech poziomach łańcucha (pilotaż w przygotowaniu).

Motywację – KPI dla zarządów, Kodeks Dobrych Praktyk, Polityka Zakupowa Państwa.

Narzędzia – kryteria pozacenowe, podział zamówień, down-flow payments, systemy kwalifikacji, art. 393 PZP.

Efekt kaskadowy – w którym krajowy główny wykonawca naturalnie buduje krajowy łańcuch podwykonawców – jest najsilniejszym mechanizmem wzrostu komponentu krajowego na głębszych poziomach. Świadomy wybór wykonawcy na TIER 1 plus dobre warunki kontraktowe – to jest przepis.

Kluczowa decyzja zapada na TIER 1. Krajowy główny wykonawca uruchamia efekt kaskadowy. Sześć narzędzi kontraktowych wzmacnia ten efekt. Pomiar GUS daje transparencję. Bank dostarcza finansowanie i płynność.

Źródła i dokumenty:

Ministerstwo Aktywów Państwowych (2026). Kodeks Dobrych Praktyk w zakresie zwiększenia udziału komponentu krajowego. W szczególności: obszar 11 (Monitoring i raportowanie), obszar 12 (Finansowanie, gwarancje i warunki kontraktowe).

Główny Urząd Statystyczny (2026). Metodologia pomiaru komponentu krajowego – pilotaż w sektorze energetycznym. Formularz raportowy w trakcie opracowania.

Ustawa z 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2024.1320 t.j.). Art. 371 (systemy kwalifikacji), art. 393 (oferty z państw trzecich), art. 462 (podwykonawstwo), art. 464–465 (bezpośrednie płatności na rzecz podwykonawców).

Agencja Rozwoju Przemysłu (2025). Wyniki badania ankietowego wśród 137 przedsiębiorstw. Bariery wejścia w łańcuchy dostaw inwestycji energetycznych.

Powiązane materiały z tej serii:

Odcinek 01: Co to jest Local Content? – Definicja, kontekst globalny, inauguracja projektu, skala inwestycji.

Odcinek 02: Jak działa Local Content? – Pięć narzędzi systemu: Kodeks, kryteria, GUS, KPI, pełnomocnicy.

Odcinek 03: Local Content a Prawo Zamówień Publicznych – Trzy zasady zakupowe, pięć mechanizmów w PZP, Polityka Zakupowa Państwa.

Odcinek 05: Jak przygotować firmę do Local Content? – Praktyczna checklista dziesięciu kroków.

Odcinek 06: Jak sfinansować udział firmy w Local Content? – Gwarancje, kredyty, faktoring, leasing, BGK, KUKE, PFR.

energiatransformacji.pl

Materiał dodatkowy do serii wideo „Local Content – praktyczny przewodnik dla firm”