



**DR HAB. BEATA KOZŁOWSKA-CHYŁÀ**

prezes PZU,  
laureatka nagrody specjalnej w konkursie  
Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022



**Siła kapitałowa i operacyjna zapewnia nam duży bufor bezpieczeństwa** – dywersyfikacja działalności i możliwości, jakie posiadamy, to nasza antykrzysowa „szczepionka”. Ta stabilność z kolei sprawia, że jesteśmy ważnym elementem całego finansowego krwioobiegu polskiej gospodarki



# GAZETA BANKOWA

**NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE**

LUTY 2023 // NR 2/1262 // CENA 14,90 ZŁ (W TYM 8% VAT)

*KGHM koncentruje się  
na podstawowej działalności*

## ZAPEWNIĆ BEZPIECZEŃSTWO DOSTAW SUROWCÓW

**TOMASZ ZDZIKOT**

PREZES KGHM „POLSKA MIEDŹ”:

„Globalizacja zaczyna ustępować dążeniom do samowystarczalności. Jeszcze mamy globalny łańcuch produkcji surowców, ale w sytuacji konfliktowej czy przy wystąpieniu jakichkolwiek problemów – i nie mówię tu o tak skrajnych jak wojna – wzrośnie presja, a dążenia do samowystarczalności będą coraz silniejsze”



**Konkursy „Gazety Bankowej”:  
Kto na czele?**

Przyjazna Firma  
Ubezpieczeniowa

Ubezpieczeniowy  
Menedżer Roku

**EUROPA ŚRODKOWO-WSCHODNIA – ROŚNIE NOWA SIŁA**

WĘGLOWODOROWA WIELKA GRA | NEWCONNECT – POLIGON DLA INNOWACYJNYCH FIRM  
REINKARNACJA CZY KRACH TWITTERA? | MREL SPRAWDZI MOC POLSKICH BANKÓW



ISSN 0860-7613 INDEX 359033

9 770860 761304

02

KEARNEY

# Trudne czasy wymagają pewnych partnerów



## REDAKCJA

ul. Finlandzka 10, 03-903 Warszawa  
tel. (22) 616 36 00  
redakcja@gb.pl

## REDAKTOR NACZELNY

Maciej WOŚKO mwoško@gb.pl

## ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Stanisław KOCZOT

## SEKRETARZ REDAKCJI

Krzysztof KOTOWSKI

## STALI WSPÓŁPRACOWNICY

Robert BOMBAŁA, Małgorzata DYGA, Kamil GIEROBA (wGospodarcę.pl),  
Agnieszka ŁAKOMA (wGospodarcę.pl), Robert OLESIŃSKI (wGospodarcę.pl),  
Krzysztof PĄCZKOWSKI (wGospodarcę.pl), Anna NICZYPEROWICZ,  
Grażyna RASZKOWSKA, Dariusz STYCZEK, prof. Grzegorz SZULCZEWSKI,  
Marcin TRONOWICZ (wGospodarcę.pl), Maksymilian WYSOCKI

## RADA PROGRAMOWA

prof. Grażyna Ancyparowicz, GWSH; dr hab. Dominik Bierecki, Spółdzielczy Instytut  
Naukowy w Sopocie, kancelaria Jedliński, Bierecki i Wspólnicy w Gdyni; Tomasz Chróstny,  
prezes UOKiK; prof. Leszek Dziawgo, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;  
prof. Andrzej Gospodarowicz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; dr hab. Beata  
Kozłowska-Chyła, Uniwersytet Warszawski/PZU S.A.; prof. Alojzy Z. Nowak, Uniwersytet  
Warszawski; Zdzisław Sokół, doradca Prezydenta RP; Henryk Uzdrowski, Grupa Fratria;  
prof. Małgorzata Zaleska, SGH, przewodnicząca Komitetu Nauk o Finansach PAN;  
prof. Jerzy Żyżyński, Uniwersytet Warszawski

## WYDAWCA



Fratria sp. z o.o.  
ul. Legionów 126-128,  
81-472 Gdynia  
www.fratia.pl

## PREZES

Romuald ORZEŁ

## DRUK

Walstead Kraków Sp. z o.o.

## DYREKTOR KREATYWNY

Michał KORSUN mihael.korsun@fratria.pl

## DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Maciej BURZYKOWSKI maciej.burzykowski@fratria.pl

## STUDIO GRAFICZNE

Andrzej SKWARCZYŃSKI andrzej.skwarczynski@fratria.pl  
Lidia SŁOWIKOWSKA-SMOLIŃSKA lidia.slowikowska@fratria.pl

## FOTOEDYCJA

Anna ŁABĘCKA anna.labecka@fratria.pl  
Robert GOŁASZEWSKI robert.golaszewski@fratria.pl

## KOREKTA

Anna WOLF

## PRODUKCJA I DYSTRYBUCJA

Mariola BARCIKOWSKA mariola.barcikowska@fratria.pl

## DYREKTOR DS. MARKETINGU, KOMUNIKACJI ORAZ ORGANIZACJI EVENTÓW

Joanna MAZUR joanna.mazur@fratria.pl

## DYREKTOR DS. ROZWOJU BIZNESU

Katarzyna MARCHEWKA – katarzyna.marchewka@fratria.pl,  
tel. 603 097 503

## PATRONATY MEDIALNE

marketing@fratria.pl

## BIURO REKLAMY

e-mail: reklama@fratria.pl  
tel. (22) 616 49 93

## PRENUMERATA REDAKCYJNA

prenumerata@fratria.pl, tel. (22) 616 36 00  
Regulamin oraz warunki prenumeraty na stronie www.gb.pl

Wpłaty za prenumeratę prosimy dokonywać na konto:  
nr konta: PL91 1240 5354 1111 0010 7713 6290

Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego.  
Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz  
rozpowszechnianie bez zgody wydawcy w całości lub w części  
jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej.

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega prawo redagowania  
nadesłanych tekstów. Ogłoszenia i reklamy nie stanowią materiału pochodzącego od Wydawcy.  
Bezumowna sprzedaż numerów bieżących i archiwalnych po cenie niższej od ustalonej  
przez Wydawcę jest zabroniona, nielegalna i grozi odpowiedzialnością karną.

Zdjęcia na okładce:

Andrzej Wiktor, mat. prasowe PZU, Shutterstock



PARTNER



# Przedwyborcze salwy

**P**oczątek roku wyborczego obfitował w wydarzenia, które można określić jako przegrywkę do kampanijnego boju przed jesienią nym starciem. I choć wydawało się, że sytuacja gospodarcza sprezentuje opozycji przynajmniej kilka dobrych okazji do przedwyborczej salwy antyrządowej, na razie mamy raczej festiwal strzałów do własnej bramki. Więcej, dane ekonomiczne wytrącają opozycji kolejne argumenty. Skoro tak, tym gorzej dla danych – można by rzec.

Zakładam, że briefy konferencji prasowych polityków opozycji na pierwsze dni stycznia były przygotowane jeszcze w grudniu. Ceny paliw w związku z wymuszoną przez Komisję Europejską rezygnacją z tzw. tarczy VAT-owskiej miały poszybować pod zimowe niebo. Lepszej okazji do zaatakowania rządu i rządzących nie można sobie wymarzyć. Paliwo drożeje, zdrożeje chleb, inflacja znów urośnie... itd. Tymczasem, o dziwo, PKN zapobiegliwie zadbał o to, by nie doprowadzić do tak pożądanego przez opozycję chaosu na stacjach benzynowych w ostatnich dniach grudnia, a ceny nawet nie drgnęły. Przyznam, że z zaciekawieniem oglądałem we wszystkich stacjach telewizyjnych słowną woltyżerkę liderów opozycji, wyjaśniających, że nie protestują przeciw niskim cenom paliw, ale mają wątpliwości co do poziomu marż Orlenu.

Jest takie pojęcie, które swego czasu robiło karierę w slangu mediów społecznościowych – samozaoranie. Tak można chyba określić wywiad, jakiego udzielił w programie Bogdana Rymanowskiego na antenie Radia Zet ekonomista, były członek RPP – Bogusław Grabowski, związany z opozycją właśnie, jako że przyznał sam: „Opozycja ma dziś najlepszy program, jaki można poprzeć”. Kłopot w tym, że niewielu o tym programie słyszało. Można zatem zakładać, że streścił go właśnie ekonomista Grabowski. W dużym uproszczeniu usłyszeliśmy, że Polacy „nie mają pojęcia, o czym mówią”, dlatego nie chcą teraz wprowadzenia euro, które powinniśmy przyjąć jak najszybciej. Dalej było o Orlenie – przedsiębiorstwa nie są po to, „żeby były wielkie”, trzeba więc „przywrócić zasady konkurencyjności na rynku paliw” i „natychmiast rozbić ten koncern”, nawet za cenę wpuszczenia zagranicznej konkurencji. Bogusław Grabowski nie widzi też potrzeby, by jakiegokolwiek przedsiębiorstwa były w rękach państwa: firmy paliwowe, energetyczne, porty, lotniska mają być prywatne. No i jeszcze trzeba ograniczyć programy socjalne, 13. i 14. emeryturę, podwyższyć wiek emerytalny, bo bezrobocie będzie i tak coraz niższe... No, to wiemy, czego się spodziewać.

Dla porządku wypada jednak dodać, że Donald Tusk skomentował, iż Bogusław Grabowski nie prezentował jeszcze programu opozycji. Więcej, zapewnił (a jak pamiętamy, już kiedyś też zapewniał), że KO wieku emerytalnego po wyborach nie podniesie. Jeśli trzymać się określenia z początku tego edytoriału o przedwyborczych salwach, to na razie opozycja trafia raczej kulą w płot.

*Maciej Wośko*

**MACIEJ WOŚKO**

Redaktor naczelny „Gazety Bankowej”



WYWIAD GOSPODARCZY:

## Dążenia do samowystarczalności będą coraz silniejsze

Największe kompetencje mamy w wydobywaniu oraz przetwarzaniu surowców i na tym zamierzamy opierać swoją działalność zarówno w kraju, jak i za granicą. Jako firma zainteresowani jesteśmy projektami w zakresie wydobywania metali ziem rzadkich i surowców krytycznych – dostrzegamy tu potencjał, zwłaszcza że będą miały znaczenie dla bezpieczeństwa gospodarczego Polski – Tomasz Zdzikot, prezes KGHM „Polska Miedź”

str. **6**



TEMAT NUMERU:

## Nadchodzi epoka Europy Środkowo-Wschodniej

Waszyngton dostrzegł na wschodzie Europy partnera, w podobny sposób myślących przywódców i społeczeństwa gotowe zaryzykować wiele, w imię obrony wspólnych wartości i bezpieczeństwa

str. **18**



TEMAT NUMERU:

## Jesteśmy ważnym elementem finansowego krwioobiegu polskiej gospodarki

Dywersyfikacja działalności i możliwości, jakie posiadamy, to nasza antykrzysowa „szczepionka” – dr hab. Beata Kozłowska-Chyła, prezes PZU, laureatka nagrody specjalnej w konkursie Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022

str. **12**



# SPIS TREŚCI



WYDARZENIA:

## Gra w piwota

Gaming od dwóch lat tkwi w zamrażarce. Rok 2023 ma to odmienić, ale czy na pewno czeka nas nowa jakość, która spowoduje przełamanie rynkowej stagnacji?

**str. 50**

WYDARZENIA:

## Reinkarnacja czy krach Twittera?

Przejęcie Twittera przez Elona Muska było początkiem radykalnych zmian platformy społecznościowej, która jest dziś niejako agorą świata

**str. 58**



FINANSE:

## Zyski są konieczne, by nie brakowało kredytów

Czy banki będą mogły w najbliższych kwartałach znacząco wesprzeć realną gospodarkę?

**str. 72**

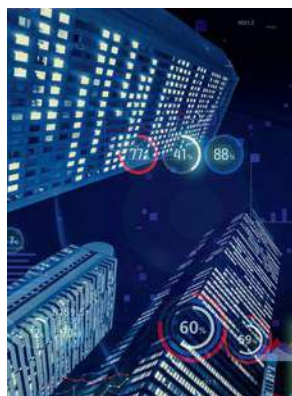


FINANSE:

## MREL sprawdzi siłę polskich banków

Potrzeba 30 mld zł, by spełnić nowe wymogi wielkości funduszy własnych

**str. 82**



**od redakcji** ..... **3**

## wywiad gospodarczy

Tomasz Zdzikot, prezes KGHM „Polska Miedź”:

Dążenia do samowystarczalności będą coraz silniejsze ..... **6**

## temat numeru

### Trójmorze – siła regionu

Dr hab. Beata Kozłowska-Chyła, prezes PZU:

Jesteśmy ważnym elementem finansowego krwioobiegu polskiej gospodarki ..... **12**

Marek Budzisz: Nadchodzi epoka Europy

Środkowo-Wschodniej ..... **18**

Rynek kapitałowy: Hossa giełdy ..... **22**

Technologie cyfrowe: Cyfryzacja kołem zamachowym gospodarki ..... **26**

Sonda: Region, który napędza unijną gospodarkę ..... **30**

## felietony

Piotr Patkowski: Polska regionalnym liderem

rynku kapitałowego ..... **25**

Małgorzata Zaleska: Bogactwo rocznic ..... **38**

Jan Rokita: Przypadek Jacka Ma ..... **43**

Ryszard Czarnecki: W czasach kryzysu strzeżcie się agentów. I euro ..... **47**

Stanisław Koczot: Kryzys, który czeka na finał ..... **77**

Grzegorz Szulczewski: Wizjonerzy i szorterzy ..... **98**

## wydarzenia

Rynek paliw: Węglowodorowa wielka gra ..... **32**

Makroekonomia: Wydatki „pod kreską” ..... **36**

USA kontra UE: Transatlantyckie zware ..... **40**

Prawo gospodarcze: Nadchodzi „zielona” sprawozdawczość ..... **44**

Nieruchomości: Mamy rynek kupującego ..... **48**

Rynek gier komputerowych: Gra w piwota ..... **50**

Menedżment: Zarządzanie à la GROM ..... **54**

Motoryzacja: Karuzela z autoszrotem ..... **56**

Media społecznościowe: Reinkarnacja czy krach Twittera? ..... **58**

## techno biznes

Cyfryzacja w bankach: System stary, ale działa ..... **62**

Rozwiązania IT w administracji: Digitalizacja urzędów przyspieszyła ..... **67**

## finanse

Rynek finansowy: Zyski są konieczne, by nie brakowało kredytów ..... **72**

Rynek kapitałowy: Polygon dla innowacyjnych firm ..... **78**

System bankowy: MREL sprawdzi siłę polskich banków ..... **82**

Konkursy Ubezpieczeniowe: Ubezpieczyciele podnoszą standardy ..... **87**

Konkursy Ubezpieczeniowe: Sektor ubezpieczeń w obliczu nowych wyzwań ..... **88**

Folder Finanse ..... **92**

## historia gospodarcza

Biznes na odbudowie ..... **94**

# Dążenia do samowystarczalności będą coraz silniejsze

Największe kompetencje mamy w wydobywaniu oraz przetwarzaniu surowców. I na tym zamierzamy opierać swoją działalność zarówno w kraju, jak i za granicą – mówi **Tomasz Zdzikot**, prezes KGHM „Polska Miedź”

ROZMAWIALI

AGNIESZKA ŁAKOMA I STANISŁAW KOCZOT

**Choć ubiegły rok był szczególny, to kondycja KGHM jest bardzo dobra, skoro po trzech kwartałach spółka odnotowała 5,2 mld zysku netto i prawie 26 mld zł przychodów. Co decydowało o wynikach?**

**Tomasz Zdzikot:** To był bardzo trudny rok dla wszystkich prowadzących działalność gospodarczą z racji obiektywnych czynników, takich jak kryzys energetyczny, skutki COVID-u, ale przede wszystkim ze względu na agresję Rosji na Ukrainę. Dla KGHM szczególne znaczenie mają sytuacja na rynku chińskim, który jest jednym z naszych głównych odbiorców, jak również notowania miedzi i kurs dolara amerykańskiego. Nie jest tajemnicą, że decyzje władz Chin dotyczące poluzowania lub zacieśnienia polityki Zero COVID wpływają na notowania miedzi na świecie, a te w ubiegłym roku ulegały wyjątkowo dużym wahaniom. Na początku marca miedź wyceniano na giełdzie na 10,7 tys. dolarów za tonę, latem – ponad 3 tys. dolarów mniej. Ale jednocześnie znaczące dla wyników spółki są zawsze ceny energii elektrycznej, które stanowią ważny element kosztotwórczy.

**Obecnie sytuacja na rynku miedzi także jest niestabilna. Praktycznie z dnia na dzień notowania mogą wzrosnąć lub spaść o 10 proc. Jak KGHM radzi sobie w tej sytuacji i jak to wpłynie na tegoroczne wyniki?**

KGHM ma stabilne podstawy finansowe. Jest w stanie poradzić sobie finansowo nawet wtedy,

gdy miedź kosztuje 4–5 tys. dolarów za tonę. Podstawy sprawnego działania KGHM są bezsporne, bez względu na sytuację rynkową, niezależnie od okoliczności.

**Rok temu – jeszcze przed napaścią Rosji na Ukrainę – władze KGHM zaakceptowały strategię do 2030 r. Czy ze względu na zmianę warunków rynkowych zostanie w tym roku zaktualizowana?**

Jeszcze za wcześnie, by oceniać, czy i w jakim zakresie dojdzie do nowelizacji strategii. Zmienił się zarząd KGHM, pracujemy już niemal w komplecie i planujemy przegląd strategii w wielu jej obszarach. Choć nie ulega wątpliwości, że działalność związana z szeroko rozumianą energetyką jest dla nas bardzo znacząca z wielu powodów, to jednak chcemy i zamierzamy przede wszystkim skupić się na podstawowym biznesie, w którym się specjalizujemy. Największe kompetencje mamy w wydobywaniu oraz przetwarzaniu surowców i na tym zamierzamy opierać swoją działalność zarówno w kraju, jak i za granicą. Zakładamy, że jeszcze w pierwszym półroczu będziemy mieć gotowe analizy i ocenę





”

**Od lat spółka  
sprzedaje metale  
szlachetne na  
gieldach, czyli na  
rynku hurtowym,  
ale teraz chcemy  
uruchomić  
sprzedaż sztabek  
złota i srebra  
dla klientów  
indywidualnych**

foto: Andrzej Wiktor

przeglądu strategii. I na tej podstawie podejmiemy decyzję o dokonaniu ewentualnych zmian.

***W ubiegłym roku jednak wiele informacji płynących z KGHM dotyczyło energetyki, a niektóre wywołały spekulacje, że zamierzacie kupować nawet firmy energetyczne. Wydawało się, że spółka stawia na rozszerzenie działalności – właśnie o energetykę.***

Na pewno nie będziemy drugim po PKN Orlen koncernem multienergetycznym w Polsce. Nie mamy ani takich planów, ani takiej wizji. Jesteśmy jednym z największych konsumentów energii w kraju, ale KGHM musi się koncentrować na podstawowej działalności, czyli górnictwie i hutnictwie. I tu upatrujemy możliwości rozwoju. Zdajemy sobie sprawę, że to konieczność, zwłaszcza że spółka należy do filarów polskiej gospodarki. Obecna na wielu rynkach, kreuje wizerunek Polski na świecie. W kraju grupa kapitałowa KGHM jest największym płatnikiem podatku CIT – w zeszłym roku była to kwota ponad 1,5 mld zł, poza tym wpłaciliśmy kilka miliardów złotych podatków od kopalń.

***W ostatnich latach władze KGHM zatwierdziły zarówno politykę klimatyczną, jak i strategię dekarbonizacji. Ze względu na poziom zużycia energii, o którym także pan wspominał, obie mają bardzo duże znaczenie.***

# 85 proc.

nakładów inwestycyjnych o charakterze rozwojowym KGHM przeznaczonych na programy związane z udostępnianiem i eksploracją złóż

***Unia Europejska i reszta świata chce przyspieszać działania na rzecz ochrony klimatu, więc i KGHM nie może pozostać w tyle...***

Planów dekarbonizacji nie zmienimy choćby ze względu na wymogi czasu i transformację energetyczną. Poza tym kwestia zaspokojenia potrzeb, czyli bezpieczne, stabilne dostawy energii – zwłaszcza czystej – są dla nas bardzo ważne. I musimy mieć także dostęp do źródeł odnawialnych. Dla KGHM najważniejsza jest przewidywalność cen energii i dlatego zamierzamy tak inwestować, by móc ją spółce zapewnić.



foto: Andrzej Wiktor

**Czy zatem plan redukcji emisji miliona ton CO<sub>2</sub> i zapewnienia dostaw połowy energii ze źródeł własnych do 2030 r. będzie aktualny nawet po przeglądzie strategii?**

Cele są aktualne, ale to, jak powinny zostać osiągnięte, będzie jeszcze przedmiotem analizy w ramach przeglądu i potencjalnej aktualizacji strategii. Przejrzemy wszystkie projekty i plany pod kątem przydatności oraz opłacalności. Na pewno nie rezygnujemy z projektu modułowej elektrowni atomowej i źródeł odnawialnych.

**Patrząc na entuzjazm, jaki w Polsce wywołują plany małych reaktorów atomowych, powstaje wrażenie, jakby miały zostać zbudowane bardzo szybko. A na to potrzeba jeszcze może nawet dekady. Co do tego czasu robi KGHM, by zrealizować strategię dekarbonizacji?**

Zanim powiem o planach, najpierw muszę podkreślić, że będziemy kontynuować przygotowania projektu SMR, gdyż jest to źródło stabilnych dostaw energii po przewidywalnej cenie. Na razie małe reaktory są w fazie badawczo-rozwojowej na świecie i żaden jeszcze nie został zrealizowany. Jedni inwestorzy podają rok 2029, a inni 2033 jako terminy ich uruchomienia. Zanim reaktory w Polsce powstaną, na same przygotowania związane z dokumentacją, lokalizacją, analizami oddziaływania na środowisko potrzeba kilku lat. To nie jest tak, że za dwa lata zaczniemy wylewać fundamenty... SMR-y to bardzo ciekawy kierunek rozwoju energetyki jądrowej i odpowiadający naszym potrzebom, prace nad tą technologią trwają w wielu krajach i oczekujemy jej potwierdzenia w praktyce.

**Czy najbliższe lata to czas dla źródeł odnawialnych w KGHM?**

Inwestycje związane z odnawialnymi źródłami energii są przyszłościowe i ważne dla nas. Prowadzimy negocjacje w sprawie projektów fotowoltaicznych i gdy je zakończymy – a zakładam, że nastąpi to jeszcze w tym kwartale – prześlemy szczegółowe informacje. Wprawdzie mamy dziesięć lokalizacji, na których mogą powstawać farmy słoneczne o łącznej mocy kilkudziesięciu megawatów, ale nie znaczy to, z jednej strony, że wszystkie wykorzystamy, a z drugiej, że zamykamy się tylko we własnych zasobach. Liczymy także np. na korzystne rozstrzygnięcia procesu koncesyjnego w zakresie źródeł offshore. Jeśli decyzja będzie pozytywna, to jesteśmy przygotowani do rozpoczęcia prac przygotowawczych. Mamy partnera – koncern Total Energies – i zdolność do zapewnienia finansowania projektu.

**W tym roku KGHM zainwestuje rekordową kwotę – ponad 5,2 mld zł, w tym inwestycje kapitałowe mają sięgnąć 2,1 mld zł. Mówił pan niedawno, że rok 2023 to „szybsze tempo rozwoju projektów górniczych”. Co to oznacza w praktyce?**

Główne nakłady musimy i będziemy kierować na podstawową działalność, czyli górnictwem i hutnictwem. Wierzymy w potencjał polskich złóż i powodzenie naszych projektów za granicą. W każdym przypadku jednak trzeba pamiętać, że nasze inwestycje i projekty mają charakter wieloletni, zatem wejdą do realizacji albo za kilka lat, albo około 2030 r. i wtedy osiągną maksymalny poziom produkcji. Prawie 85 proc. nakładów inwestycyjnych o charakterze rozwojowym przeznaczymy właśnie na programy związane z udostępnianiem i eksploracją złóż.

**KGHM, jako najważniejsze inwestycje w wydobywaniu w kraju, wymienia od lat przygotowanie złoża GG1 i GG2, czyli Głogów Głęboki Przemysłowy. Złóża zasobne, ale ułożone poniżej 1,3 tys. km pod ziemią. Czy uda się przyspieszyć prace?**

Mogę zapewnić, że prace są bardzo zaawansowane, ale na razie nie chcę składać żadnych deklaracji. Tak zwane kamienie milowe rozwoju tych projektów przedstawimy w najbliższym czasie – w sprawie GG1 jeszcze w tym kwartale, a w sprawie GG2 – w tym półroczu.

”

Jako firma jesteśmy zainteresowani projektami w zakresie wydobywania metali ziem rzadkich i surowców krytycznych – dostrzegamy tu potencjał, zwłaszcza że będą miały znaczenie dla bezpieczeństwa gospodarczego Polski

**KGHM będzie się koncentrować na wydobywaniu surowców, ale w strategii pojawiły się też plany związane z uzupełnieniem oferty produktów o nowe, częściowo przetworzone wyroby z miedzi i innych metali. Mówi się na przykład o półprzewodach do sieci energetycznej. Na ile są to realne zamierzenia?**

Zakładamy w strategii rozwój łańcucha wartości poprzez nowe produkty, ale to wymaga czasu. Prowadziliśmy badania w zakresie produkcji niskostopowych przewodów elektroenergetycznych ze stopów miedzi i srebra, których wyniki są bardzo obiecujące, więc chcielibyśmy ten produkt rozwijać. Z kolei nasza huta w Legnicy pracuje nad rozwojem koncepcji hybrydowej związanej z przetopem złomów miedzi, w tym tych bardziej powszechnych, o niższej jakości, które można pozyskiwać na wielu

rynkach. To dla nas ważne zarówno biznesowo, jak i ze względu na możliwość wpisania się w plany związane z budową gospodarki obiegu zamkniętego.

**Przez większość społeczeństwa KGHM postrzegany jest jako wielka, międzynarodowa firma. Czy będzie mieć ofertę dla Kowalskiego?**

Tak. Mamy pomysł, by wyjść do klientów indywidualnych. Od lat spółka sprzedaje metale szlachetne na giełdach, czyli na rynku hurtowym, ale teraz chcemy uruchomić sprzedaż sztabek złota i srebra dla klientów indywidualnych. Tak, by Polacy mieli dodatkową możliwość lokowania swoich oszczędności w metale szlachetne naszej produkcji. Szczegóły podamy w kolejnych miesiącach.

”

Zarówno pandemia, jak i obecna rzeczywistość rynkowa po rozpoczęciu wojny na Ukrainie przyczyniły się do zmiany trendów gospodarczych na świecie. Globalizacja zaczyna ustępować dążeniom do samowystarczalności

**Biorąc pod uwagę politykę klimatyczną i unijne plany związane choćby z rozwojem branży solarnej czy elektromobilności, szczególnego znaczenia w kolejnych latach nabierać będą surowce krytyczne i metale ziem rzadkich. KGHM inwestuje w Kanadzie, w stanie uchodzącym za światową stolicę niklu. Czy – zgodnie z zapowiedziami – w najbliższym czasie poznamy szczegóły projektu Victoria i zasady współpracy z partnerami?**

Tak. Decyzje biznesowe są tuż-tuż. Plan kierunkowych działań dla projektu kanadyjskiego Victoria ogłosimy w najbliższym czasie. Jest bardzo perspektywiczny, zwłaszcza ze względu na wartość złoża i uwarunkowania. To projekt na wiele lat i główny element stabilizowania naszej pozycji w Ameryce Północnej. Mamy tam jeszcze inne aktywa, ale są na wstępnym etapie przygotowań, jak choćby projekt kanadyjski Ajax. Rozważany także inne projekty, lecz najpierw trzeba ocenić ich przydatność.

**Dostęp do metali ziem rzadkich oraz surowców krytycznych może w kolejnych latach i dekadach decydować o losie tej czy innej gospodarki. Znaczenie KGHM – ze względu na doświadczenia, inwestycje i charakter działalności – nabierze więc jeszcze większego znaczenia**

**dla Polski. Jakie w tym kontekście są możliwości kolejnych inwestycji?**

Jako firma jesteśmy zainteresowani projektami w zakresie wydobywania metali ziem rzadkich i surowców krytycznych – dostrzegamy tu potencjał, zwłaszcza że będą miały znaczenie dla bezpieczeństwa gospodarczego Polski. Obecność i skala działalności KGHM daje w tym zakresie pewną przewagę naszemu krajowi. Ale warto zwrócić też uwagę na kilka kwestii. Jedną z nich to lokalizacja złóż głównie w Afryce i Chinach. Inwestycje na Czarnym Lądzie, co pokazały już np. doświadczenia KGHM sprzed lat w Kongo, wiążą się z bardzo dużym ryzykiem gospodarczym czy geopolitycznym. Podejmując decyzje o zaangażowaniu jednorazowo co najmniej kilkuset milionów dolarów, chcemy mieć pewność, że zrobimy to w maksymalnie bezpieczny sposób.

**W wydobywaniu i na rynku metali rzadkich dominują Chiny, które też wiele zainwestowały w Afryce. Europa zaś jest uzależniona od importu, a rozwój jej zasobów trafia na duże ograniczenia środowiskowe. Wydaje się, że dopiero teraz Bruksela budzi się „z letargu” i będzie chciała zmniejszyć uzależnienie od Chin. Czy zdola tego dokonać?**

Obecnie kontrolę nad prawie 98 proc. metali ziem rzadkich mają Chiny. Europa znalazła się w sytuacji zależności i trudno będzie szybko to zmienić. Jednocześnie także Chiny zmieniają swoją politykę surowcową. Kraj, który jest znaczącym importerem miedzi i jednym z naszych najważniejszych klientów, stawia na rozwój swoich złóż. Chiny planują zwiększyć własne wydobywanie rud miedzi, by móc znacząco – nawet o 70 proc. – ograniczyć import. Jeśli te plany zostaną zrealizowane, to bez wątpienia odbiją się na całym miedziowym rynku. Dla nas te zmiany to sygnał, by dostosować do nich swoje działania.

**Podejście Chin, tak jak na przykład Stanów Zjednoczonych, które w ramach programu antyinflacyjnego (IRA) zapewnią gigantyczne dotacje dla rodzimego przemysłu, dowodzą, że w gospodarce światowej pojawia się coraz więcej tendencji protekcjonistycznych. A ich wspólną cechą jest obrona rynku krajowego. Jak pan ocenia te zmiany dokonujące się w globalnej wymianie handlowej?**

Zarówno pandemia, jak i obecna rzeczywistość rynkowa po rozpoczęciu wojny na Ukrainie przyczyniły się do zmiany trendów gospodarczych na świecie. Globalizacja zaczyna ustępować dążeniom do samowystarczalności. Jeszcze mamy globalny łańcuch produkcji surowców. Ale w sytuacji konfliktowej czy przy wystąpieniu jakichkolwiek problemów – i nie mówię tu o tak skrajnych jak wojna – wzrosnie presja, a dążenia do samowystarczalności będą



coraz silniejsze. Jeśli rynki poszczególnych krajów będą się zamykały, wywoła to poważne konsekwencje dla całego świata. To oczywiste, że w lepszej sytuacji będą te państwa, które zapewnią sobie bezpieczeństwo dostaw surowców. To temat do analiz – również w naszym kraju – nie na przyszłość, ale na teraz.

***Jak mocno zjawiska globalne dotyczą bezpośrednio KGHM? Na przykład w Chile, gdzie spółka ma kopalnię Sierra Gorda, słychać głosy o nacjonalizacji sektora wydobywczego, a także o wprowadzeniu podatku od wydobycia. Na ile jest to problem dla KGHM?***

KGHM należy w Chile do największych inwestorów i tym bardziej musimy o te aktywa dbać. Jesteśmy w o tyle dobrej sytuacji, że mamy gwarancje w zakresie wysokości podatków do 2029 r., ale nasza inwestycja ma charakter wieloletni i wiadomo, że wykracza poza rok 2029. Dlatego uczestniczymy wraz z innymi obecnymi tam inwestorami w rozmowach i konsultacjach prowadzonych przez chilijskie instytucje. To oczywiste, że zależy nam na utrzymaniu rentowności tej inwestycji. Charakterystyka złoża jest korzystna i nie ma problemu ze skokowym wzrostem kosztów działalności. Chile to dla nas bardzo atrakcyjny kraj do prowadzenia biznesu.

”

Suwerenna Ukraina jest i będzie dla Polski ważnym partnerem gospodarczym. Z naszej perspektywy to kraj zasobny w surowce krytyczne i metale ziem rzadkich

***Choć wojna na Ukrainie trwa, to wiele państw – zapowiadając swoje zainteresowanie jej odbudową – wskazuje na możliwość inwestycji w wydobycie tamtejszych surowców. Czy KGHM także jest nimi zainteresowany?***

Suwerenna Ukraina jest i będzie dla Polski ważnym partnerem gospodarczym. Z naszej perspektywy to kraj zasobny w surowce krytyczne i metale ziem rzadkich. Dostrzegamy w nim możliwości inwestycyjne i KGHM może podejmować działania w tym kraju na podstawie wyników analizy biznesowej oraz w porozumieniu z Ministerstwem Aktywów Państwowych.

# temat numeru

Fakty & Procesy

Prognozy

”

**Coraz głośniejsze  
staje się hasło  
deglobalizacji, czyli  
powrotu z produkcją  
i usługami na rynki  
macierzyste oraz  
– używając określenia  
z zakresu polityki  
bezpieczeństwa  
– sojusznicze**

# Jesteśmy ważnym elementem finansowego krwioobiegu polskiej gospodarki

ROZMAWIALI

MACIEJ WOŚKO I STANISŁAW KOCZOT

Polskie firmy potrafią umiejętnie wykorzystać moment zmiany dróg handlowych w następstwie konfliktu i sankcji nałożonych na Rosję – mówi **dr hab. Beata Kozłowska-Chyła**, prezes PZU, laureatka nagrody specjalnej w konkursie Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022

*Pani prezes, praktycznie w żadnej rozmowie nie można dziś uciec od geopolityki, wojny, bezpieczeństwa energetycznego. Jak pani ocenia wpływ obecnego kryzysu na gospodarkę Europy Środkowo-Wschodniej, mając perspektywę wielkiej ubezpieczeniowo-bankowej Grupy PZU, zaangażowanej na rynkach kilku krajów regionu, np. w państwach bałtyckich?*

Dr hab. Beata Kozłowska-Chyła: W obliczu wojny na Ukrainie sytuacja geopolityczna krajów w Europie Środkowo-Wschodniej istotnie zyskuje na znaczeniu. Zwłaszcza Polski, która stała się jednym z najważniejszych

fot. materiały prasowe

sojuszników USA, głównym adwokatem sprawy ukraińskiej na forum globalnym, a także logistycznym „mostem życia”, zapewniającym naszym sąsiadom możliwość skutecznej obrony przed rosyjską agresją. Jednocześnie wzrasta potencjał ekonomiczny naszego regionu. Pomimo wielu trudności, jakie spowodowało spiętrzenie różnych globalnych kryzysów w ostatnich trzech latach, wydaje się, że lepiej niż inni radzimy sobie w ich przewyciężaniu. To sprawia, że w okresie wielkiej niestabilności jeszcze szybciej zmniejszamy dystans do zachodnich gospodarek. Od końca 2015 r. PKB strefy euro zwiększył się realnie o 10 proc., największej unijnej gospodarki – niemieckiej – o 7,2 proc., tymczasem w Polsce o 30,6 proc. Realny wzrost w całym regionie środkowoeuropejskim był średnio dwu-, trzykrotnie wyższy niż w strefie euro. Wojna na Ukrainie przejściowo wyhamowała tempo rozwoju polskiej gospodarki, ale już trzeci kwartał ubiegłego roku pokazał znów przyspieszenie, udowadniając, że nasze firmy mają ogromne zdolności adaptacyjne. Nasz region nie jest jednak monolitem, poszczególne gospodarki nie rozwijają się w tym samym tempie. Te bardziej monokulturowe, gdzie wzrost opiera się w ponadprzeciętnym stopniu na pojedynczych sektorach, np. motoryzacyjnym w Czechach, radzą sobie słabiej i niekiedy nie odrobiły jeszcze strat z okresu COVID-19. Na tym tle Polska wyróżnia się pozytywnie. Realny wzrost PKB od pandemii przekroczył u nas 9 proc., co jest w dużej mierze zasługą konkurencyjności naszych przedsiębiorców, a także stosunkowo dużym zróżnicowaniem struktury produktowo-usługowej gospodarki, co pozwala szybciej i bardziej elastycznie reagować na zewnętrzne szoki. Z dużym sukcesem potrafiliśmy wchłonąć ogromną liczbę ukraińskich uchodźców i wykorzystać ich kwalifikacje. Szacuje się, że w Polsce obecnie przebywa ponad milion uchodźców z Ukrainy, spośród których aż 780 tys. znalazło tu legalne zatrudnienie. Warto zwrócić też uwagę, że znacząco, o blisko połowę rok do roku w ciągu 10 miesięcy 2022 r., wzrosła dynamika polskiego eksportu do krajów dotkniętych pośrednio i bezpośrednio konfliktem – państw Trójmorza, na Bałkany, do Gruzji. To pokazuje, że polskie firmy potrafią umiejętnie wykorzystać moment zmiany dróg handlowych w następstwie konfliktu i sankcji nałożonych na Rosję.

***Polska staje się europejskim liderem militarnym, budujemy silną armię. Mamy największy regionalny konglomerat finansowy. Skonsolidowane aktywa Grupy PZU na koniec 2021 r. przekroczyły 400 mld zł. Sami wskazujecie, że to więcej niż PKB niejednego państwa europejskiego. Mamy też najlepiej rozbudowany rynek kapitałowy na czele z warszawską giełdą. Czy i co możemy wygrać na utrzymaniu stabilności gospodarczej oraz szeroko poję-***

### ***tego bezpieczeństwa w tak niestabilnych czasach i kryzysowych okolicznościach?***

Na pewno rośnie nasza siła przyciągania kapitału i inwestycji. Mamy dostęp do wspólnotowego rynku jako państwo członkowskie UE, gwarancje bezpieczeństwa NATO jako członek Paktu, a do tego – jak wspominałam – relatywnie odporną i elastyczną gospodarkę, wiele innowacyjnych na miarę światową sektorów, w tym finansowy, oraz dobrze wykształconych i wykwalifikowanych pracowników. To atuty, które w obecnej sytuacji bardzo zyskują na znaczeniu. Już zapoczątkowane podczas pandemii problemy w łańcuchach dostaw sprawiły, że międzynarodowe firmy rewidują dziś swoje strategie biznesowe. Coraz głośniejsze staje się hasło deglobalizacji, czyli powrotu z produkcją i usługami na rynki macierzyste oraz – używając określenia z zakresu polityki bezpieczeństwa – sojusznicze. Po wybuchu wojny na Ukrainie pojawiły się obawy, że Polska, jako kraj przyfrontowy, straci na znaczeniu jako bezpieczne miejsce lokowania inwestycji. Nic takiego się nie stało. Działania rządu, w tym inwestycje w modernizację armii i zawarte alianse, pokazują, że potrafimy zadbać o fizyczne bezpieczeństwo naszego państwa. Inwestorzy to dostrzegają i doceniają. Na przestrzeni 10 miesięcy 2022 r. napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do

”

W niepewnych czasach obserwujemy wzrost zainteresowania m.in. ubezpieczeniami majątkowymi dla małych i średnich firm oraz klientów korporacyjnych, w tym od ryzyk cyber, polisami mieszkaniowymi, bezpiecznymi produktami inwestycyjnymi, usługami medycznymi

Polski wyniósł 28,2 mld euro, czyli był jeszcze wyższy niż 25,8 mld euro w tym samym okresie 2021 r., co już wtedy było rekordem, i to osiągnięciem w trudnych warunkach. Jak pokazują dane Komisji Europejskiej, na tle innych unijnych gospodarek wciąż mamy relatywnie niski udział kapitału do PKB, a mimo to jesteśmy w stanie rozwijać się szybciej niż sąsiedzi. To sugeruje, że stopa zwrotu z kapitału ulokowanego u nas jest relatywnie wyższa. Jesteśmy w gronie najlepszych kierunków na świecie do lokowania inwestycji STEM (Science, Technology, Engineering,

Mathematic). Polska jest też liderem sektora nowoczesnych usług w regionie, zarówno pod względem liczby centrów badawczo-rozwojowych, jak i zatrudnienia. Napływ inwestycji to wiele korzyści: rozwój innowacyjności i konkurencyjności różnych sektorów, nowe miejsca pracy dla Polaków, rozbudowa infrastruktury, większe wpływy podatkowe, dla nas jako Grupy PZU – nowi potencjalni klienci.

***Wojna na Ukrainie dotyka Grupę PZU także bardzo bezpośrednio. Jesteście jedną z nielicznych dużych polskich grup obecnych od kilkunastu lat na rynku ukraińskim. Jak wygląda funkcjonowanie ukraińskich spółek w warunkach wojennych i jak to wpływa na kondycję całej Grupy?***

Działamy na Ukrainie od 2005 r. poprzez grupę PZU Ukraina, którą tworzą spółki ubezpieczeń majątkowych, ubezpieczeń na życie oraz assistance. W 2021 r. składki ubezpieczeniowe zebrane na tym rynku stanowiły nieco ponad 1,3 proc. w całym przypisie Grupy PZU. W trzecim kwartale ub.r., a więc już w warunkach wojennych, było to 0,9 proc. Wpływ sytuacji na Ukrainie na biznes całej Grupy PZU był i jest więc niewielki, stosunkowo małe były też konieczne odpisy z tytułu utraty wartości aktywów posiadanych przez nasze ukraińskie spółki, ujęte w skonsolidowanych wynikach. Priorytetową sprawą dla nas było od początku zadbanie o nasze koleżanki i naszych kolegów na Ukrainie. Dlatego dla nas ten kryzys rozpoczął się wiele tygodni wcześniej, wraz z początkiem koncentracji sił rosyjskich na granicach, kiedy uruchomiliśmy sztab kryzysowy i wdrożyliśmy odpowiednie procedury. Sprowadziliśmy do kraju wszystkich Polaków z grupy PZU Ukraina, a także ponad 130 ukraińskich pracowników lub członków ich rodzin, w tym ponad 40 dzieci – tych, którzy chcieli i mogli opuścić Ukrainę. Osoby te są pod naszą opieką, zapewniamy im zakwaterowanie, opiekę medyczną, wsparcie psychologów, środki niezbędne do życia, część dalej świadczy pracę na rzecz ukraińskich spółek – zdalnie. W samej Ukrainie wciąż działamy. Na koniec 2022 r. prawie 80 proc. oddziałów własnych w tym kraju było czynnych w pełnym lub ograniczonym zakresie, oczywiście poza tymi w miejscach objętych działaniami wojennymi. Ogromna większość pracowników sieci prowadziła aktywną, choć z ograniczeniami, sprzedaż ubezpieczeń nowych i wznowionych: komunikacyjnych, mienia i osobowych. Po kilku miesiącach od wybuchu wojny przywrócono też sprzedaż wybranych produktów życiowych. Zapewniamy pełną obsługę szkód, przy których odpowiedzialność ubezpieczyciela nie jest wyłączona.

***W jaki sposób obecny kryzys przekłada się na polski rynek ubezpieczeniowy? Czy prowadzi on do zmian zachowań klientów, zarówno indywidualnych, jak i korporacyjnych? Jakie główne wyzwania czekają branżę w roku 2023?***

Dynamika, poziom oraz struktura podstawowych wskaźników w Polsce i za granicą, takich jak PKB, inflacja lub stopy procentowe, mają przełożenie na rozwój biznesu w sektorze ubezpieczeń i na jego dochodowość. Pośrednio lub bezpośrednio te czynniki decydują m.in., choć z pewnym opóźnieniem, o dynamice składki przypisanej brutto w ubezpieczeniach majątkowych i na życie. Rysujący się jednak spadek inflacji powinien ograniczyć wzrost kosztów działalności, także ubezpieczeniowej, a z czasem przyczynić się do wzrostu aktywności gospodarczej w ujęciu realnym. W perspektywie najbliższego kwartału lub dwóch, wraz z prognozowanym wyhamowaniem inflacji i przy wciąż silnym rynku pracy, sytuacja gospodarcza powinna się poprawiać. Malejąca inflacja pozwala się też spodziewać spadku rentowności obligacji, co może wspierać wyniki instytucji finansowych, w tym firm ubezpieczeniowych. Co do zachowań klientów, to na pewno globalna pandemia i wojna na Ukrainie boleśnie przypomniły wszystkim, że stale musimy być przygotowani na różne scenariusze. Dotyczy to również zabezpieczenia finansowego i zdrowotnego siebie, bliskich, swojego biznesu. To powoduje wzrost świadomości ubezpieczeniowej Polaków. W niepewnych czasach obserwujemy wzrost zainteresowania m.in. ubezpieczeniami majątkowymi dla małych i średnich firm oraz klientów korporacyjnych, w tym od ryzyk cyber, polisami mieszkaniowymi, bezpiecznymi produktami inwestycyjnymi, usługami medycznymi – zarówno ze strony klientów indywidualnych, jak i pracodawców, chcących zadbać o swoich pracowników. Należy też pamiętać, że nadzwyczajne wydarzenia, którymi żyjemy od kilku lat, nie negują innych, kluczowych trendów, które obserwujemy od dawna i które będą wciąż kształtowały rynek oraz biznes, także nasz. W segmencie majątkowym rosną ryzyka klimatyczne, jak nagłe powodzie, susze, nawałnice, trąby powietrzne czy grad. Na segment życiowy wpływały będą zmiany demograficzne: starzenie się społeczeństwa, spadek dzietności, przejściowo zwiększona przez pandemię śmiertelność, ale też globalna moda na zdrowe, aktywne i zarazem bezpieczne życie, zwiększające zainteresowanie produktami ubezpieczeniowymi i medycznymi. Przykładem trendu, który znacząco wpływa na zachowania klientów, może być cyfryzacja, mocno przyspieszona przez pandemię. Doświadczenia z obszaru e-handlu, takie jak zdalne formy zakupu, duża swoboda w wyborze różnych elementów kompleksowej usługi czy płatności abonamentowe, klienci przenoszą na inne dziedziny, w tym ubezpieczenia, oczekując podobnych możliwości i doświadczeń. Wszystko to tworzy zbiór zagrożeń, na które musimy skutecznie odpowiedzieć, ale też szans, z których chcemy skorzystać.

***Jak w tych nadzwyczajnych warunkach radzi sobie Grupa PZU?***

Sytuacja makroekonomiczna na świecie, będąca wynikiem wojny na Ukrainie, tworzy bardzo wymagające środowisko dla biznesu, także naszego. W tych okolicznościach wyniki wypracowane w 2022 r. są naprawdę solidne i oparte na mocnych, zdrowych fundamentach. Po trzech kwartałach ub.r. wartość składek ubezpieczeniowych zebranych przez Grupę PZU przekroczyła 19 mld zł. W samym III kwartale dynamika przypisu była największa od roku, dzięki rosnącej szybko sprzedaży ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych. Zysk netto wyniósł narastająco 2,1 mld zł. Zwrot na kapitale (ROE) po trzech kwartałach osiągnął poziom 17,5 proc. Wszystko to świadczy o tym, że obrona przez nas ścieżka bezpiecznego, stabilnego wzrostu, wspartego mocną pozycją kapitałową, oraz konsekwentnej dywersyfikacji przy utrzymaniu rozwoju i wysokiej rentowności działalności podstawowej, czyli ubezpieczeniowej, jest właściwa.

”

Doświadczenia z obszaru e-handlu, takie jak zdalne formy zakupu, duża swoboda w wyborze różnych elementów kompleksowej usługi czy płatności abonamentowe, klienci przenoszą na inne dziedziny, w tym ubezpieczenia

***Który z segmentów działalności PZU ma największą dynamikę, który z nich jest najbardziej perspektywiczny?***

Jeśli chodzi o nasz podstawowy biznes, wyniki prezentowane co kwartał wyraźnie wskazują, że segment napędzającym sprzedaż i budującym zysk są przede wszystkim ubezpieczenia majątkowe i pozostałe osobowe. Na przykład w III kw. ub.r. zwiększyliśmy przypis składki w tym obszarze do 3,5 mld zł, czyli o 12,1 proc. rok do roku. Po trzech kwartałach narastająco wartość sprzedaży sięgnęła 10,9 mld zł, co oznacza roczny wzrost o 8,6 proc. Bardzo dobre wyniki notujemy w ubezpieczeniach majątkowych pozakomunikacyjnych, gdzie wzrost przypisu w III kw. 2022 r. wyniósł 18,1 proc., w tym w segmencie korporacyjnym, gdzie sprzedaż zwiększyła się aż o 56,3 proc. Rosła sprzedaż m.in. ubezpieczeń mieszkaniowych, dla małych i średnich firm, dotowanych ubezpieczeń rolnych, ubezpieczeń utraty zysku,

ubezpieczeń casco statków oraz casco pojazdów szynowych w segmencie korporacyjnym. W ubezpieczeniach komunikacyjnych przypis składki wzrósł w III kw. o 8,6 proc., najwięcej od pięciu lat, pomimo utrzymującego się trendu spadkowego średnich cen obowiązkowego OC posiadaczy pojazdów mechanicznych. Wzrost ten był możliwy głównie dzięki szybko rosnącej – w III kw. o 18,7 proc. r/r – sprzedaży polis AC. Wszystko to jest możliwe dlatego, że uważnie obserwujemy i analizujemy rynek, nie tylko antycypujemy, lecz także sami kreujemy nowe trendy i rozwiązania, utrzymując wiele przewag konkurencyjnych. Nasza strategia na lata 2021–2024 zakłada m.in. tworzenie ekosystemów, łączących w spójną całość i w jednym miejscu produkty ubezpieczeniowe, bankowe, zdrowotne, inwestycyjne, emerytalne i szereg usług dodatkowych, spośród których klient może wybierać pasujący mu koszyk. Rozwijamy też partnerstwa strategiczne z bankami, internetowymi sklepami i pośrednikami, dostawcami energii, przewoźnikami lotniczymi, by oferować produkty PZU w nowych miejscach, gdzie są potencjalni klienci. Dużą wagę przykładamy również do rozwoju na kilku innych, strategicznych dla nas rynkach, jak opieki zdrowotnej czy zarządzania aktywami. Przychody Grupy PZU w filarze zdrowia po trzech kwartałach ub.r. wzrosły o 17 proc. rok do roku – do 937 mln zł. Zwiększyły się zarówno przychody generowane przez wciąż powiększaną sieć placówek PZU Zdrowie, jak i sprzedaż ubezpieczeń zdrowotnych oraz abonamentów. W sumie liczba umów zdrowotnych w całej Grupie PZU wzrosła do ponad 3 mln, co cieszy także dlatego, że mamy istotny wpływ na poprawę dostępu Polaków do wysokiej jakości opieki medycznej. W zarządzaniu aktywami nasze TFI PZU utrzymuje pozycję lidera pod względem sprzedaży, z napływami netto po trzech kwartałach 2022 r. na poziomie 641 mln zł, podczas gdy z całego rynku funduszy odpłynęły w zeszłym roku duże środki. Suma aktywów klientów zewnętrznych TFI, połączonego z TFI Energia, które kupiliśmy od PGE, oraz PTE PZU, wzrosła do 34,4 mld zł.

***Jak w najbliższej przyszłości Grupa PZU postrzega swoją rolę w polskiej gospodarce, a także w regionie środkowoeuropejskim?***

Siła kapitałowa i operacyjna zapewnia nam duży bufor bezpieczeństwa – dywersyfikacja działalności i możliwości, jakie posiadamy, to nasza antykryzysowa „szczepionka”. Ta stabilność z kolei sprawia, że jesteśmy ważnym elementem całego finansowego krwioobiegu polskiej gospodarki – dzięki finansowaniu i ochronie ubezpieczeniowej, jaką zapewniamy biznesom oraz inwestycjom klientów, polskim firmom łatwiej wyjść z takich turbulencji jak następstwa pandemii czy wojna na Ukrainie, by dalej się

rozwijać. Umożliwiamy transfer ryzyka, ubezpieczając warty biliony złotych majątek polskich przedsiębiorstw, zarówno tych największych, jak i małych czy średnich, oraz większości polskich rodzin. Chronimy przed stratami w wyniku różnych ryzyk, które – przy braku ubezpieczenia – mogłyby oznaczać zagrożenie dla dalszego działania firm lub osobiste i rodzinne dramaty. Ta ochrona zmniejsza też rosnącą naturalnie wraz ze wzrostem poziomu zamożności awersję do ryzyka, która mogłaby wpływać na obniżenie aktywności inwestycyjnej i rozwojowej, zwłaszcza przedsiębiorstw. Mocny rodzimy lider na rynku ubezpieczeń, który zbierane składki, aktywa przekazywane przez klientów w zarządzanie, środki gromadzone w dobrowolnych programach oszczędnościowo-emerytalnych itp. lokuje na rynku finansowym, zapewnia też zwiększenie płynności tego rynku i stymuluje inwestycje, wspierając wzrost polskiej gospodarki. Skala działania i potęga kapitałowa umożliwia nam również podejmowanie działań, na które nie zawsze mogą pozwolić sobie mniejsze i prywatne firmy. W ten sposób możemy odgrywać rolę lidera, który np. sprawdza, testuje oraz wdraża innowacyjne rozwiązania w dziedzinie fintech czy inicjuje i angażuje się w wiele ważnych społecznych inicjatyw w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa. Dziś, gdy tak istotna staje się kwestia zacieśnienia współpracy, zwłaszcza gospodarczej i inwestycyjnej w państwach Trójmorza, Grupa PZU może też zaoferować kilkunastoletnie doświadczenie na rynkach regionu i doskonałą ich znajomość, co jest istotnym wsparciem dla polskich firm, które chciałyby wejść na rynki państw bałtyckich lub w przyszłości, po wojnie, uczestniczyć w odbudowie Ukrainy.

***Na koniec nie możemy nie zapytać o Igę Świątek, której jesteście głównym sponsorem. Wygląda na to, że podjęcie współpracy z dziś najlepszą tenisistką świata było znakiem zwycięstwa dla PZU. Jak w praktyce korzyści przynosi wam to partnerstwo?***

Współpracę z Igą Świątek rozpoczęliśmy na początku 2021 r. Wówczas plasowano ją na 17. miejscu światowego rankingu WTA. Było to chwilę po wygraniu przez nią seniorskim turnieju singlowym w Paryżu, ale na długo przed pasmem wielkich sukcesów. Podjęliśmy decyzję, którą dziś z biznesowego i wizerunkowego punktu widzenia można ocenić jako bardzo trafną. W ubiegłym roku Iga Świątek całkowicie zdominowała korty tenisowe, wygrywając osiem turniejów, w tym dwa wielkoszlemowe. Od ponad 41 tygodni jest numerem jeden w rankingu WTA, zdobyła również wiele prestiżowych nagród na świecie i w kraju. Tegoroczny sezon rozpoczęła od znakomitego występu jako główny filar polskiej drużyny w turnieju drużyn narodowych United Cup. Wszystko to z logo PZU na koszulce. Według danych agencji Sponso-

”

Dziś, gdy tak ważna staje się kwestia zacieśnienia współpracy, zwłaszcza gospodarczej i inwestycyjnej w państwach Trójmorza, Grupa PZU może zaoferować kilkunastoletnie doświadczenie na rynkach regionu i doskonałą ich znajomość

ring Insight, w ub.r. w mediach ukazało się niemal 40 tys. publikacji o Idze, eksponujących zarazem naszą markę. Przekłada się to na ponad 115 mln zł ekwiwalentu reklamowego – tyle PZU musiałby wydać na reklamy w mediach, by osiągnąć podobny zasięg i oddźwięk. To świetny wynik, przekładający się na budowanie siły marki PZU i naszych relacji z klientami na rynkach, na których działa nasza Grupa, ale też globalnie. Warto dodać, że Iga była również twarzą wielu kampanii naszych produktów, m.in. ubezpieczeń mieszkaniowych, podróży, komunikacyjnych, NNW dla dzieci i młodzieży czy ubezpieczeń na życie i zdrowotnych. Ale równie ważne dla nas są cele pozabiznesowe, bo Grupa PZU znana jest z odpowiedzialności i zaangażowania społecznego. Jesteśmy dumni, że wspierana przez nas utalentowana zawodniczka rozsławia Polskę i Polaków w świecie, bo współcześnie sport jest istotnym elementem budowania tzw. miękkiej siły państwa i narodu, pozwalającej skuteczniej działać na arenie międzynarodowej. Jako ubezpieczyciel w naturalny sposób jesteśmy też zainteresowani promowaniem profilaktyki – zarówno zdrowotnej, jak i finansowej. Współpraca z Igą pozwala nam jeszcze mocniej popularyzować aktywność fizyczną, zdrowy tryb życia, rozbudzać sportowe pasje u rodaków. Doskonały przykład stanowi nasz program prewencyjny Dobra Drużyna, którego Iga jest główną ambasadorką. W jego ramach wspieramy już setki klubów, drużyn, związków i stowarzyszeń, które aktywizują sportowo ponad 70 tys. dzieci i nastolatków. Bardzo się cieszę, że wsparcie PZU przyszło w odpowiedniej chwili, zdejmując z Igi oraz jej zespołu presję finansową i pozwalając się skupić na tenisie, co błyskawicznie przyniosło awans na sam szczyt. Iga prezentuje bardzo wysoki, ale przede wszystkim równy poziom, jest w świetnej dyspozycji fizycznej i gra regularnie, dlatego obecny, trzeci już rok naszego partnerstwa zapowiada się równie owocnie. Teraz będziemy mocno trzymali kciuki za Igę w wielkoszlemowym Australian Open. ●

MAREK BUDZISZ

# Nadchodzi epoka Europy Środkowo-Wschodniej

W związku z wojną na Ukrainie, potrzebami w zakresie bezpieczeństwa wschodu NATO, koniecznością zaplanowania nowego systemu bezpieczeństwa, którego Ukraina będzie częścią, zmienia się geografia geostrategiczna naszego kontynentu. Rośnie rola Europy Środkowo-Wschodniej, która dojrzała, wewnętrznie okrzepła i jest przekonana, że w imię przyszłości musi działać wspólnie



Amerykańskie czołgi M1 Abrams trafią na uzbrojenie sił pancernych Wojska Polskiego. To symbol zmian oraz rosnącego znaczenia Polski i całego regionu w skali globalnej

fol. Mike Mareen/Shutterstock.com

**G**enerał Christopher Cavoli, dowódca sił NATO w Europie, podczas konferencji, która odbywała się na początku grudnia 2022 r. w Sztokholmie i poświęcona była kwestiom bezpieczeństwa kontynentu europejskiego, powiedział, że „twarda siła stała się realnością” i powinniśmy

się do tego, jego zdaniem, przyzwyczaić. Oznacza to, że stare narzędzia w polityce międzynarodowej – formaty wielostronne, dyplomacja gospodarcza czy soft power – relatywnie stracą swoje znaczenie, a co za tym idzie – pozycja państw przywiązujących wagę do tego rodzaju narzędzi oddziaływania będzie malała. Wzrośnie natomiast rola tradycyjnie rozumianych instrumentów

polityki – przede wszystkim potencjału wojskowego, ale także systemów odpornościowych państw. Przede wszystkim tych, które położone są w kluczowych dla bezpieczeństwa kolektywnego zapalnych rejonach. Chodzi o Europę Środkową, państwa skandynawskie i Bałtów, bo to na poprawę ich zdolności do odparcia ewentualnej agresji rosyjskiej trzeba będzie w przyszłości położyć największy nacisk. Muszą się one przygotować do przyjęcia znacznie większych formacji wojsk sojuszniczych, ale również rozpocząć wspólne działania, którego celem będzie rozbudowa łączących je sieci komunikacyjnych i zdolności przemysłowych, dlatego że wojna na Ukrainie pokazała, jakie znaczenie mają zdolności do szybkiego przemieszczania wojska i produkcji na jego potrzeby.

Wzrośnie zatem to, co określa się mianem connectivity, co też znacząco przyspieszy i ułatwi gospodarczą integrację regionu. Ale trzeba będzie również rozbudować choćby porty, bo zaopatrzenie na wypadek wojny musi dotrzeć. Produkcja na rzecz armii musi zostać w sporej części przeniesiona do państw frontowych, bo obecna wojna już unaoczniała politykom, jakie znaczenie w przypadku konfliktu ma logistyka. W gruncie rzeczy wojna oraz wejście Finlandii i Szwecji do NATO przyspiesza proces tworzenia tego, co generał Ben Hodges określał mianem wschodniego frontu Paktu Północnoatlantyckiego, wspólnej i dobrze skomunikowanej ze sobą przestrzeni, od państw skandynawskich na północy po Rumunię i Bułgarię na południu. Obiektywnie rzecz biorąc, inwestycje w regionalne bezpieczeństwo będą sprzyjać integracji gospodarek państw zlokalizowanych w Europie Środkowej i Północnej, a także tworzyć warunki dla ich szybszego wzrostu.

## Geostrategiczna rekonfiguracja

Znaczenie wojny dla przyszłości regionu podkreśla Andrew Michta, znany amerykański ekspert, dziekan w European Center for Security Studies w Niemczech. Jest on zdania, że „wojna na Ukrainie to decydująca bitwa o przyszłość Europy, jej geostrategiczną rekonfigurację i ostatecznie nową architekturę bezpieczeństwa”. A zatem mamy nie tylko do czynienia z ważnym w historii naszego kontynentu wydarzeniem, lecz również takim, które wywrze wpływ na przyszły bieg historii, relacje sił i w efekcie zmieni sytuację globalnie. Jest to – jak dowodzi – wydarzenie historyczne; takie, które zmieni „kościec rozkładu sił w Europie”, co oznacza, iż mamy do czynienia z wojną transformacyjną, będącą wstępem do nowej historycznej epoki. Jak argumentuje, 24 lutego 2022 r. i w następnych tygodniach zbiegły się w czasie trzy zasadnicze czynniki zmiany, transformacji powojennych (mowa oczywiście o porządku, który zapanował po II wojnie światowej) realiów. Pierwszym jest fatalny błąd strategiczny Putina, który

źle skalkulował. Rozpoczął krótką wojnę, a znalazł się na Ukrainie w długiej, trudnej i politycznie przegranej batalii, która przekształca się w konflikt na wyniszczenie, co będzie miało długofalowe skutki, również, a może przede wszystkim, dla Rosji, znacznie osłabiając jej potencjał i ograniczając w przyszłości możliwości wywierania wpływu na sąsiednie państwa. Drugim jest siła, determinacja i jedność narodu ukraińskiego, co nie tylko zmienia sytuację, lecz również powoduje, że w przyszłości Ukraina nie będzie mogła być ignorowana. Trzecim czynnikiem transformującym porządek europejski jest – jak zauważa Michta – „szybka, niemal instynktowna reakcja Stanów Zjednoczonych”, które pośpieszyły z pomocą wojskową i gospodarczą dla Kijowa, co tylko przyspieszyło zachodzące zmiany. Ich istotą jest zmiana pozycji Ukrainy i – szerzej – całego wschodu Europy. „Kiedy naród wywalczył swoją wolność poprzez przerażającą i krwawą ofiarę, broniąc przy tym innych na kontynencie, nie można trzymać go na uboczu i mówić, że jest państwem peryferyjnym” – argumentuje Andrew Michta. I dodaje: „Szaleństwo Putina, by pójść na całość przeciwko Ukrainie, uruchomiło proces, którego nie można odwrócić. I nie chodzi tylko o to, że środek ciężkości Europy przesunie się na północny wschód, lecz także o to, że koncepcja Europy Wschodniej jako zaścianka Zachodu – obraz wzmocniony przez wojny na Bałkanach w latach 90. – została prawie zdemonstrowana”. Innymi słowy, wyzwania związane z wojną na wschodzie uruchomią proces redystrybucji siły i geostrategicznego znaczenia w Europie. Wzmocni się Ukraina, która z oczywistych względów nie będzie mogła być traktowana w kategoriach peryferii naszego kontynentu, ale wzrośnie również znaczenie Polski, państw skandynawskich i innych sił regionalnych, ze względu na konieczność znacznego wojskowego wzmocnienia wschodu NATO. Stanie się tak dlatego, że z jednej strony rosyjskie zagrożenie nie zniknie i trzeba będzie zbudować wspólny system bezpieczeństwa, a z drugiej – Europa Zachodnia, nie chcąc uparcie dostrzec wagi tego, co się dzieje, i nie udzielając adekwatnej wobec zagrożeń odpowiedzi, a myśląc, iż członkostwo Ukrainy w Unii Europejskiej i jakiś mityczny system bezpieczeństwa, najlepiej z udziałem Rosji, jak tego chce prezydent Francji Emmanuel Macron, rozwiąże problemy, obiektywnie rzecz biorąc działa na rzecz swojej strategicznej nieistotności. Tę nową rzeczywistość już dostrzeżono w Stanach Zjednoczonych, co dodatkowo wpłynie na umocnienie rysujących się trendów. Jak pisze Michta: „Europa Wschodnia jest teraz w pełni europejska, jej historia i dziedzictwo odkrywane są każdego dnia na amerykańskich uniwersytetach i w naszych think tankach, a obrazy Rygi, Warszawy i Kijowa wypełniają nasze ekrany. Widzimy, jak politycy z Europy Wschodniej wykazują się przywództwem i odwagą w chwili próby, jasno wyrażając swoje imperatywy i priorytety w zakresie bezpieczeń-

stwa narodowego, podejmując realne ryzyko, aby powstrzymać Rosję i pomóc Ukrainie w walce o wolność i suwerenność narodową”.

To, co na początku wojny było „intuicyjną” reakcją Stanów Zjednoczonych, teraz przekształca się, w opinii Michty, w realny konstrukt polityczny. Waszyngton dostrzegł na wschodzie Europy partnera, w podobny sposób myślących przywódców i społeczeństwa gotowe zaryzykować wiele, w imię obrony wspólnych wartości i bezpieczeństwa. Ta zmiana mentalna, odejście od starych, jak się dziś okazuje krzywdzących, klisz pojęciowych jest zapowiedzią transformacji europejskiego porządku. Zachód Europy staje się strategicznie, z perspektywy Stanów Zjednoczonych, nieistotny, a jego niechęć do podejmowania trudnych decyzji i zwiększania wydatków na wspólne bezpieczeństwo nie jest już problemem, przede wszystkim dlatego, że istnieje realna alternatywa. Nawet jeśli stare stolice naszego kontynentu zmienia ostatecznie swoją politykę, co zresztą byłoby zwrotem pozytywnym i pożądanym, to stare realia hegemonii europejskiego zachodu nad wschodem już nie wróć. Wschód bowiem nabrał pewności siebie oraz przekonania o własnym potencjale i sile, a to oznacza, że rozpoczął się proces zmian, których nie uda się zatrzymać.

## Ameryka zmienia rachunek strategiczny

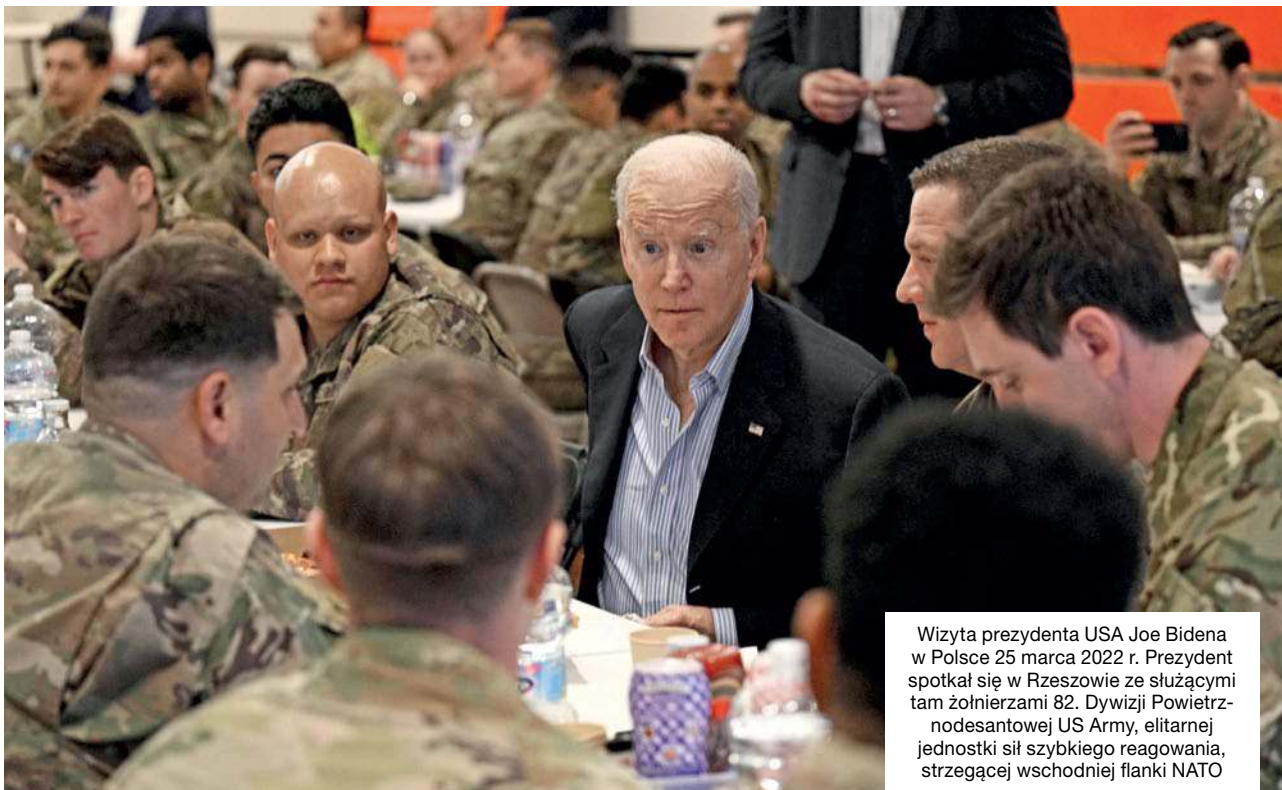
Ich istotą jest również zachodząca w Stanach Zjednoczonych zmiana myślenia na temat najlepszego dla obrony amerykańskich interesów systemu sojuszniczego. Píše o tym Raphael S. Cohen, starszy analityk i dyrektor programu studiów strategicznych w think tanku RAND, który jest przekonany, że obsługujący interesy USA system będzie ewoluował w stronę modelu, który on określa mianem „ukraińskiego”, a który w istocie jest zmodyfikowaną wersją podejścia określanego w amerykańskiej debacie strategicznej mianem offshore balancing. Na czym to polega? Warto zwrócić uwagę na przeprowadzony przez amerykańskiego eksperta rachunek strategiczny. „Czasami w debacie na temat pomocy wojskowej dla Ukrainy gubi się fakt, że wojna – z zimnej perspektywy realpolitik – zaofiarowała Stanom Zjednoczonym wielki zwrot z inwestycji” – argumentuje Cohen. „Jak dotąd za około 20 mld dolarów Stany Zjednoczone były w stanie pomóc siłom ukraińskim w obronie swojego terytorium i w ten sposób zdziesiątkować rosyjskie wojsko, drugiego pod względem militarnym przeciwnika. Oczywiście 20 mld dolarów nie odzwierciedla pełnego kosztu wojny dla USA: istnieje pomoc humanitarna dla Ukrainy, koszt dodatkowych 20 tys. żołnierzy, które Stany Zjednoczone wysłały do Europy w celu wzmocnienia odstraszania na wschodniej flance NATO, oraz dalsze zużycie zasobów wysłanych do obrony przestrzeni powietrznej

NATO. Ale nawet biorąc pod uwagę 100 mld dolarów, które Kongres przeznaczył Ukrainie, nie jest to dużo – przynajmniej nie w porównaniu z ogólnym amerykańskim budżetem obronnym, który ma się zbliżyć do prawie 860 mld dolarów w przyszłym roku. Ogólnie rzecz biorąc, Ukraina stanowi model tego, jak w przyszłości może wyglądać rozsądnie opłacalny sposób walki z drugim konfliktem”.

Cohen, konkludując swoje rozważania, pisze, że chcąc się przygotować do ewentualnej wojny z dwoma rywalami, będącymi jednocześnie mocarstwami, co od lat jest głównym problemem analizowanym w amerykańskich środowiskach strategicznych, Stany Zjednoczone muszą dysponować systemem wiarygodnych sojuszy wojskowych, dzięki czemu będą mogły się koncentrować na głównym wyzwaniu. Jeśli założyć, że będzie nim polityka powstrzymywania Chin, to oznacza, iż Rosję, a także mniejsze państwa rewizjonistyczne, takie jak Iran i Korea Północna, będą musieli „wziąć na siebie” inni sojusznicy Ameryki. W tych konkretnych przypadkach mowa jest o Ukrainie i – szerzej – Europie Środkowej w przypadku Rosji, Turcji i Izraela; jeśli chodzi o Iran oraz Koreę Południową i Japonię – w przypadku Korei Północnej. USA pozostaną w takim układzie „arsenałem demokracji”, wielką zbrojownią produkującą na potrzeby ewentualnych wojen toczonych jednocześnie w tym samym czasie na odległych od siebie teatrach. Wspierać też będą wysiłki państw sojuszniczych gwarantujących bezpieczeństwo w relacjach z mniejszymi graczami. W ten sposób minimalizowane jest ryzyko uwikłania Ameryki w wojnę na kilku frontach, na dodatek docelowo Stany Zjednoczone mogą w ogóle nie być zmuszone, jeśli sojusznicy będą dysponować adekwatnymi do wyzwań siłami zbrojnymi, do zaangażowania w konflikt własnych żołnierzy. Waszyngton, nie uczestnicząc w wojnie bezpośredniej, jak to ma obecnie miejsce w przypadku Ukrainy, będzie dysponował swobodą politycznego manewru, co znacznie zwiększa prawdopodobieństwo końcowego, politycznego sukcesu. Dodatkowym bonusem tego modelu będzie to, że odgrywanie roli „arsenału demokracji” oznacza rozbudowę amerykańskiego potencjału przemysłowego pracującego na rzecz wojska, co zwiększa szansę na korzystne kontrakty. Jednak głównym plusem proponowanego „modelu ukraińskiego” jest to, że – wdrażając tę formułę – Ameryka oddała perspektywę urzeczywistnienia się scenariusza, w którym jest ona w niedogodnym dla siebie momencie wciągnięta do wojny toczonej gdzieś na końcu świata.

## Wiarygodny sojusznik

A zatem kontury nowego systemu obejmują wzmocnienie wschodniej flanki NATO, rozbudowanie sił delegalizowanych na ten teatr działań, rozwój systemu połączeń północ-południe (bo będą one niezbędne dla



Wizyta prezydenta USA Joe Bidena w Polsce 25 marca 2022 r. Prezydent spotkał się w Rzeszowie ze służącymi tam żołnierzami 82. Dywizji Powietrznodesantowej US Army, elitarnej jednostki sił szybkiego reagowania, strzegącej wschodniej flanki NATO

planowanych operacji wojskowych) i wykorzystanie potencjału Ukrainy – państwa, które udowodniło, że może się stać znaczącym elementem systemu bezpieczeństwa Zachodu. Konieczność podjęcia tych działań będzie też obiektywnym czynnikiem na rzecz politycznej jedności państw Europy Środkowo-Wschodniej, bo na zagrożenia bezpieczeństwa trzeba reagować wspólnie, koordynując i synchronizując wysiłki. Na to nakłada się potencjalnie korzystny czynnik, którym może się stać odbudowa Ukrainy. Jak napisała na łamach dziennika „Financial Times” Megan Green, główna ekonomistka w korporacji Kroll, światowego giganta (zatrudnia 6,5 tys. osób) w zakresie doradztwa strategicznego i analizy ryzyka: „Programy odbudowy nigdy nie dają gwarancji sukcesu, czego dowodem są Afganistan i Irak. Koszt niepowodzenia w tym przypadku może być jednak ogromny, zarówno dla Ukrainy, jak i Europy oraz świata. Upadłe państwo w Europie, graniczące z Rosją, byłoby koszmarem dla bezpieczeństwa. Gwarantowałyby przedłużający się kryzys uchodźczy, ponieważ miliony wysiedlonych Ukraińców nie miałyby powodu, by wracać do domu. I wzmocniłoby to sceptycyzm co do wartości i intencji Zachodu wśród krajów, które odmówiły opowiedzenia się po którejkolwiek stronie w wojnie. Walki trwają, ale czas na planowanie pokoju jest teraz”. A zatem, aby oddalić od siebie tę perspektywę, państwa Zachodu muszą nie tylko przygotować się do szybkiego odbudowania Ukrainy – co oznacza znaczące transfery finansowe i niebagatelne inwestycje, a ich skala pobudzi z oczywistych względów gospodarki państw Europy Środkowej – lecz również należy przygotować Kijów do przyjęcia pomocy. Oznacza to

konieczność wypłenicia korupcji i odejścia od systemu oligarchicznego, narzucenia tożsamy z europejskimi norm prawnymi i głęboką reformę instytucjonalną. Sami Ukraińcy mają też świadomość tego, że ich ojczyznę nie uda się odbudować, jeśli procesowi temu nie będzie towarzyszyła głęboka ustrojowa i społeczna transformacja. Z ostatnich badań opinii publicznej wynika, że 73 proc. ankietowanych obywateli Ukrainy jest zdania, iż Unia Europejska w zamian za środki służące odbudowie ma prawo domagać się głębokich reform instytucjonalnych, wypłenicia korupcji i zmian podstawowych zasad, na jakich funkcjonuje tamtejsza gospodarka. A to oznacza, że wojna wyzwoliła jeszcze jeden niezwykle istotny czynnik – głębokie pragnienie zmian i dostosowania Ukrainy do standardów europejskich.

W związku z wojną, potrzebami w zakresie bezpieczeństwa wschodu NATO, koniecznością zaplanowania nowego systemu bezpieczeństwa, którego Ukraina będzie częścią, zmienia się geografia geostrategiczna naszego kontynentu. Rośnie rola Europy Środkowo-Wschodniej, która dojrzała, wewnętrznie okrzepła i jest przekonana, że w imię przyszłości musi działać wspólnie. Prawdłowo zaplanowana i przeprowadzona odbudowa Ukrainy może ten proces jeszcze wzmocnić, przesuwając na wschód kontynentu nie tylko punkt ciężkości Europy w obszarze polityczno-wojskowym, lecz również sytuując tu jeden z silników dynamicznego wzrostu gospodarczego. Wszystko to razem skłania do formułowania optymistycznych prognoz. Jeśli wykorzystamy rysujące się szanse, to następne dziesięciolecia będą epoką Europy Środkowo-Wschodniej. ●

*Autor jest publicystą, znawcą Rosji*



fot. mat. prasowe GPW

KRZYSZTOF PĄCZKOWSKI

Na mocną pozycję i dynamiczny rozwój parkietu w Warszawie wpływają nie tylko innowacyjne i nowoczesne projekty w zakresie oferty produktowej. GPW stała się także liderem wyznaczającym trendy m.in. w obszarze technologii, a realizowane plany ekspansji zagranicznej i konsolidacji innych platform obrotu dodatkowo zwiększają potencjał naszego rynku w oczach inwestorów

**N**a przestrzeni ostatnich miesięcy obserwowaliśmy imponującą poprawę nastrojów na polskim rynku kapitałowym, a warszawska giełda okazała się wyjątkowo silna na tle konkurencyjnych platform obrotu papierami wartościowymi.

Efekt to m.in. wystrzał indeksów, które w ciągu tylko niecałych trzech miesięcy zyskały na wartości kilkadziesiąt procent, licząc od dna rocznego trendu spadkowego, zanotowanego na GPW w połowie października 2022 r.

W ostatnim czasie inwestorzy – zarówno krajowi, jak i zagraniczni – docenili też sukcesy i rolę rodzimego parkietu, które widoczne są nie tylko w odniesieniu do naszego regionu, lecz także całej Europy i w końcu również rynków globalnych. Tutaj warto przypomnieć, że np. w 2020 r. GPW stała się światowym liderem pod

względem liczby notowanych na parkiecie spółek gamingowych, a nasza giełda okazała się wiodącym rynkiem w tym właśnie obszarze.

Jakby tego było mało, polski rynek – przyciągający w okresie hossy wiele nowych spółek – stał się istotnym rozgrywającym w obszarze konsolidacji platform giełdowych. Na przestrzeni kilkunastu lat mogliśmy więc obserwować nie tylko dynamiczny wzrost liczby nowych debiutów na GPW (dzięki napływowi krajowych i zagranicznych emitentów), lecz także rozwój samej giełdy poprzez jej ekspansję poza granicami Polski (np. przejęcie kontrolnego pakietu akcji w armeńskiej platformie obrotu AMX).

O mocnej pozycji i dynamicznym rozwoju giełdy w Warszawie świadczy również wiele innowacyjnych projektów, które spotkały się z ogromnym zainteresowaniem inwestorów. Z całą pewnością jednym z klu-

czowych elementów były tutaj silne fundamenty gospodarcze i polityka makroekonomiczna rządu, które zapewniły spółkom notowanym na GPW stabilne perspektywy rozwoju – przy zachowaniu dobrych wyników finansowych i jednocześnie skutecznej ochronie rynku pracy, mimo wojny za naszą wschodnią granicą oraz inwazji Rosji na Ukrainę.

## Mocne fundamenty rynku

Jak zauważa Marek Dietl, prezes zarządu GPW, jeszcze na początku ubiegłego roku wydawało się, że nic nie jest w stanie zatrzymać ekspansji polskiej gospodarki i dynamicznego rozwoju krajowej giełdy. Jednak sytuacja zmieniła się zdecydowanie po rosyjskiej agresji, której towarzyszył wybuch wojny na Ukrainie.

– W pierwszej fazie konfliktu dominowały szczególnie obawy, że wysoka inflacja spowodowana wzrostami cen energii i innymi działaniami pochodnymi wojny sprawi, iż poziomy indeksów szybko nie ulegną poprawie. Jednak druga połowa zeszłego roku – a szczególnie jego ostatnie miesiące – pokazała się naszego rynku – podkreśla Marek Dietl.

Według niego było to widoczne choćby po bardzo przyzwoitych obrotach – szczególnie tych mierzonych liczbą transakcji, co zbiegło się z istotną poprawą koniunktury oraz zdecydowanym rozwojem zainteresowania produktami bardziej zaawansowanymi, takimi jak instrumenty pochodne. – Przypomnijmy, że w tym właśnie okresie ponad dwukrotnie wzrosła liczba kupowanych kontraktów terminowych. W efekcie podjęta przez nas wcześniej strategiczna inicjatywa w zakresie zwiększenia oferty instrumentów pochodnych okazała się prawdziwym strzałem w dziesiątkę. Zeszły rok był również bardzo dobry dla ETF-ów – instrumentu wciąż relatywnie nowego dla inwestorów. Obroty na ETF-ach przekroczyły już 1 mld zł, co jest bardzo satysfakcjonującym rezultatem – dodaje szef warszawskiego parkietu.

**58 proc.**  
wniósł udział warszawskiej giełdy w obrotach wszystkich platform w regionie Trójmorza w połowie 2022 r.

Jego zdaniem o sile polskiego rynku – który obecnie odgrywa wiodącą rolę w naszym regionie – zdecydowały też istotne czynniki odnoszące się bezpośrednio do fundamentów gospodarczych, ale również te wynikające ze zmian w percepcji i postrzeganiu za-

”

W 2020 r. GPW stała się światowym liderem pod względem liczby notowanych na parkiecie spółek gamingowych, a nasza giełda okazała się wiodącym rynkiem w tym właśnie obszarze

grożeń wśród inwestorów lokujących kapitał w naszej części Starego Kontynentu. – Po pierwsze, pamiętajmy, że rodzima gospodarka poradziła sobie bardzo dobrze z szokami proinflacyjnymi i makroekonomicznymi. Ponadto polski budżet notujący nadwyżkę pokazał, jak silne mamy finanse publiczne. I w końcu trzeci element, który miał ostatnio szczególnie istotne znaczenie, to zmiana w nastawieniu inwestorów zagranicznych. Zaczęli oni bowiem rozróżniać, że wojna toczy się poza granicami Polski – a nasz kraj, znajdujący się w strukturach NATO, jest w pełni bezpieczny – mówi Marek Dietl.

Prezes GPW dodaje również, że jeszcze na przełomie II i III kwartału bardzo trudno było rozmawiać z inwestorami o potencjalnym zwiększeniu zainteresowania Polską. – Jednak w końcówce roku sytuacja uległa już diametralnej zmianie, co widać było choćby na rynku walutowym. Złoty umocnił się w relacji do wszystkich walut krajów uprzemysłowionych i najbardziej rozwiniętych. To także pozwala patrzeć na kolejny rok z dużym optymizmem – podkreśla szef GPW. Według niego o perspektywach rozwoju naszego rynku będzie w najbliższym czasie decydowała także rosnąca paleta instrumentów finansowych. Powinny one zachęcić inwestorów do powrotu na warszawski parkiet, dając kolejne impulsy m.in. do wzrostu obrotów zarówno na rynku kasowym, jak i terminowym.

## Wiodąca rola w regionie

Nie można też zapominać, że warszawska giełda jest największym rynkiem w regionie Trójmorza – a jej udziały w obrotach wszystkich platform wyniosły tutaj w połowie zeszłego roku ok. 58 proc. (na drugim miejscu jest giełda w Wiedniu z udziałem 28 proc.). Parkiet w Warszawie jest współpomysłodawcą i przewodniczącym inicjatywy giełd Trójmorza (w jej skład, oprócz polskiej, wchodzi sześć platform obrotu: czeska, węgierska, słowacka, rumuńska, chorwacka i słoweńska). I w tym przypadku szczególnie ważne są wysiłki regionalnych partnerów, wspólnie zabiegających o po-

zyskanie inwestorów, którzy będą chętnie lokowali posiadane środki właśnie w naszej części Europy – dając tym samym perspektywę rozwoju dla całego regionu.

Jak podkreśla Marek Dietl, ważnym elementem, a jednocześnie wspólnym mianownikiem przy pozytywnym kapitału, jest tutaj stworzenie atrakcyjnych warunków dla funduszy realizujących inwestycje zgodnie z zasadami ESG (ang. Environmental, Social and Corporate Governance). W skrócie chodzi więc o podmioty kładące nacisk na takie obszary jak ochrona środowiska, odpowiedzialność społeczna i ład korporacyjny.

”

O perspektywach rozwoju naszego rynku będzie w najbliższym czasie decydowała także rosnąca paleta instrumentów finansowych

– Staramy się współpracować ze wszystkimi krajami Trójmorza, a widocznym efektem są m.in. działania w kierunku poprawy przepisów regulacyjnych na poziomie Unii Europejskiej. Oczywiście w grę wchodzi rywalizacja gospodarcza i różne, często sprzeczne interesy między rynkami. Jednak wspieramy mniejsze giełdy, aby regulacje miały charakter bardziej proporcjonalny – dodaje prezes GPW. Odnosi się także do ekspansji warszawskiej giełdy poza granicami kraju – szczególnie w kontekście strategii realizowanej w ostatnich latach. – Aktywnie szukaliśmy też możliwości rozwoju za granicą, co skutkowało przejęciem udziałów giełdy armeńskiej. W tym przypadku pomagamy również Armenii budować małymi krokami gospodarcze relacje z Zachodem – wyjaśnia Marek Dietl.

Według niego ta inwestycja jest postrzegana w kategorii długoterminowego partnerstwa, które obu stronom przyniesie wielorakie korzyści. – Naszym celem jest odtworzenie wspólnymi siłami rynku kapitałowego Armenii, ale także rozszerzenie naszej dotychczasowej działalności w regionie. Przede wszystkim stawiamy więc na rozwój infrastruktury rynków kapitałowych, stworzenie przedsiębiorstwom odpowiednich możliwości pozyskania trwałego i niedrogiego finansowania. Z drugiej strony chcemy zapewnić inwestorom i osobom oszczędzającym swoje środki dostęp do profesjonalnych usług z szeroką gamą produktów i możliwości inwestycyjnych – wskazuje szef GPW.

Plany są więc wyjątkowo imponujące, choć już wcześniej nasz rynek święcił ogromne triumfy, przyciągając choćby innowacyjne spółki i tworząc re-

gionalne centrum dla obrotu akcjami np. spółek gamingowych.

## Gamingowy fenomen

O spektakularnych sukcesach mogliśmy się tutaj dowiedzieć już w 2020 r., kiedy główny ton nadawały właśnie firmy technologiczne (przejście ze świata rzeczywistego do wirtualnego w okresie pandemii COVID-19 okazało się niezbędne, aby przetrwać okres lockdownów i gospodarczych obostrzeń). Wówczas liczba chętnych – m.in. z obszaru gamingu, e-commerce czy rozwiązań IT – którzy chcieli trafić na nasz parkiet, była bezprecedensowa. Cały świat się przyglądał, jak w błyskawicznym tempie budowaliśmy imponującą w globalnej skali reprezentację gamingowych firm, których kolejne debiuty zdecydowanie podniosły prestiż i umacniały rangę GPW jako platformy obrotu wspierającej sektor innowacji i nowoczesnych rozwiązań.

W październiku 2020 r. warszawski parkiet stał się światowym liderem pod względem liczby notowanych na nim akcji z sektora producentów gier (łącznie kilkadziesiąt podmiotów na Rynku Głównym i platformie NewConnect). Tym samym wyprzedziliśmy wówczas takich technologicznych gigantów jak giełdy z Japonii czy Korei Południowej. Warszawa świetnie wypadła wtedy również w statystykach kapitalizacji krajowych spółek (liczonych w lokalnej walucie). W zestawieniu FESE (Federacja Europejskich Giełd Papierów Wartościowych) zajęliśmy drugie miejsce, tuż za Nasdaq Nordics & Baltics. Jednak imponujący skok obrotów (bo aż o 56 proc. w stosunku do 2019 r.) pozwolił nam zająć pierwszą lokatę w tej kategorii – przed wspomnianą już wcześniej platformą Nasdaq Nordics & Baltics czy Deutsche Boerse.

Fenomen GPW stał się na tyle interesujący, że specjalny tekst prezesa Marka Dietla poświęcony potencjałowi wzrostu naszego regionu przedrukowany został w kilkunastu prasowych i internetowych tytułach na całym świecie – m.in. we Francji, na Cyprze, w Malezji, Indonezji i w Katarze. Tu właśnie mogliśmy się dowiedzieć, że GPW jako jeden z 25 najbardziej rozwiniętych rynków na świecie powinna odgrywać główną rolę w promowaniu i wspieraniu naszego regionu.

Marek Dietl przypominał także, że krajowa giełda z poziomu marginalnego do grona rynków rozwiniętych doszła w zaledwie 28 lat – podczas gdy np. Korei Południowej proces ten zajął 55 lat.

Jak zaznaczył szef warszawskiego parkietu, na wysoką ocenę polskiego rynku kapitałowegołożyły się nie tylko takie elementy jak szeroki wybór notowanych akcji i ich wysoka płynność, efektywność oraz bezpieczeństwo obrotu, lecz również minimalne ograniczenia w zakresie inwestowania przez podmioty zagraniczne czy bardzo szeroki dostęp do profesjonalnych pośredników rynkowych. ●

PIOTR PATKOWSKI

Podsekretarz Stanu Ministerstwa  
Finansów, Główny Rzecznik Dyscypliny  
Finansów Publicznych

## Polska regionalnym liderem rynku kapitałowego

**P**olski rynek kapitałowy zajmuje znaczącą pozycję w regionie, a warszawska Giełda Papierów Wartościowych wyprzedza pod względem kapitalizacji Austrię, Rumunię, Czechy czy Węgry. Co więcej, wartość obrotu na GPW w ostatnich kwartałach znacznie przewyższała obroty giełdy w Wiedniu i zostawiła daleko w tyle innych konkurentów. Pod względem liczby notowanych spółek z polską giełdą równać może się tylko Austria. Jednocześnie Polska jest głównym beneficjentem funduszy PE/VC w regionie, dynamicznie rozwijają się u nas także platformy crowdfundingowe.

W przypadku spółek gamingowych warszawska giełda stała się hubem nie tylko o regionalnym, lecz także światowym zasięgu. Na obu parkietach GPW notowane są akcje prawie 60 spółek tej branży, a warszawska giełda przegoniła w tej kategorii parkiet w Tokio i stała się tym samym światowym liderem pod względem liczby notowanych spółek gamingowych. Wiele wskazuje na to, że w kolejnych latach GPW może jeszcze umocnić swoją pozycję w sektorze, zwłaszcza że do jej drzwi coraz częściej pukają również studia spoza Polski. Przykładem jest amerykańskie studio Huuuge Games, które zadebiutowało w lutym 2021 r.

Już sam punkt wyjściowy jest zatem niezły, a dodatkowo jesteśmy w trakcie wdrażania Strategii Rozwoju Rynku Kapitałowego, która jeszcze bardziej umocni naszą pozycję w regionie. Przyjęta w 2019 r.

strategia stanowi pierwszy tak szczegółowy i kompleksowy plan rozwoju rynku kapitałowego w Polsce. Jej zadania to m.in. uproszczenie procedur administracyjnych dla uczestników rynku, zwiększenie jego płynności, a także wzrost poziomu oszczędności prywatnych. Do dziś niemal dwie trzecie określonych w Strategii celów zostało zrealizowanych lub znajduje się na zaawansowanym etapie realizacji.

”

**Szansą dla rozwoju  
polskiego rynku  
kapitałowego jest  
trend związany  
z zielonymi finansami  
i finansowaniem  
transformacji  
klimatycznej**

Kolejną szansą dla rozwoju polskiego rynku kapitałowego jest trend związany z zielonymi finansami i finansowaniem transformacji klimatycznej. Wiąże się on bowiem z rozwojem nowych produktów, instrumentów finansowych, usług i obszarów biznesowych. Widzimy szansę, by w Warszawie powstało regionalne centrum zielonych finansów, zdolne przyciągać inwestorów zrównoważonymi instrumentami wysokiej jakości. Polska ma szansę wyznaczać trendy zrównoważonego inwestowania w Europie Środkowo-Wschodniej, spójne ze specyfiką regionalnych rynków – związaną choćby z krótszą tradycją kapitalistyczną i większymi potrzebami finansowania transformacji energetycznej. Tym bardziej, że nasza Strategia Rozwoju Rynku Finansowego zakłada działania związane właśnie ze zrównoważonym finansowaniem – edukację, promocję, rozwijanie produktów takich jak zielone obligacje czy indeksy niskoemisyjności. Warto w tym miejscu przypomnieć, że Polska była pierwszym na świecie krajem, który wyemitował zielone obligacje skarbowe – emisja miała miejsce w 2016 r. ●



Dzięki współpracy w ramach inicjatywy Trójmorza Europa Środkowo-Wschodnia ma szansę stać się globalnym centrum cyfryzacji. Największy potencjał, by tempo zmian w tym obszarze było coraz szybsze, ma polska gospodarka

fot. Shutterstock

# Cyfryzacja kołem zamachowym

MAREK JAŚLAN

**P**odczas pandemii okazało się, jak ważne są ucyfrowienie gospodarki i dostęp do szybkich sieci telekomunikacyjnych. Jak piszą eksperci firmy doradczej McKinsey & Company w raporcie „Digital Challengers”, kraje o wyższym poziomie cyfryzacji odnotowały średnio mniej poważne spowolnienie gospodarcze podczas pierwszych fal pandemii COVID-19. Inwestując w cyfryzację przedsiębiorstw i administracji, rozległe sieci komunikacyjne, analitykę danych i umiejętności cyfrowe całej populacji, państwa mogą lepiej reagować na kryzysy i osłabiać ich wpływ na swoje gospodarki. W ostatnich latach, wypełnionych nagłymi zakłóceniami, budowanie odporności jest niezwykle istotne zarówno dla firm, jak i dla całych gospodarek. Dlatego cyfryzację należy postrzegać nie tylko jako siłę napędową wzrostu gospodarczego, lecz także jako czynnik przyczyniający się do jego stabilności.

Nie może więc dziwić, że rozbudowa infrastruktury cyfrowej to jeden z trzech filarów Inicjatywy Trójmorza. Bez wyeliminowania luk w cyfrowym rozwoju regionu państwa Trójmorza nie będą bowiem w stanie wykorzystać możliwości, jakie stwarza to przedsięwzięcie.

## Cyfrowa autostrada na początek?

Jedną z inicjatyw w tym obszarze zgłoszoną przez Polskę pięć lat temu była propozycja stworzenia „cyfrowej autostrady”, czyli połączenia państw Trójmorza bezpieczną siecią światłowodową i oparcie transferu danych na technologiach mobilnych piątej generacji (5G) czy uruchomienia cyfrowego, działającego w czasie rzeczywistym monitoringu stanu wód śródlądowych. Wydaje się, że projekt ciągle możliwy jest do urzeczywistnienia, ponieważ wszystkie państwa znajdują się obecnie na etapie szybkiej rozbudowy swych sieci światłowodowych, które w przyszłości będzie można rozwinąć w międzynarodową autostradę.

Jeśli zaś chodzi o 5G, to w 2020 r. odpowiedzialni za telekomunikację ministrowie Łotwy, Litwy, Estonii i Polski podpisali memorandum o współpracy w sprawie łączności 5G oraz połączonej i zautomatyzowanej mobilności (CAM) w korytarzu transportowym Morze Północne – Morze Bałtyckie. Memorandum wpisuje się m.in. w działania w zakresie rozwoju sieci i usług 5G oraz promowania zautomatyzowanego transportu drogowego w transgranicznych obszarach, na czym zależy też Unii Europejskiej.

**445,8**  
pracowników jest zatrudnionych  
w całym sektorze teleinformatycznym  
w naszym kraju  
**tys.**

Dwa lata wcześniej – w 2018 r. – ministrowie Litwy, Estonii i Łotwy podpisali list intencyjny w sprawie utworzenia korytarza 5G na autostradzie E67 między Tallinem, Rygą a Kownem – do granicy polsko-litewskiej. Plan był taki, by pojazdy poruszające się po tej trasie mogły się komunikować, wykorzystując sieć 5G. Droga ma być też wyposażona w czujniki, które będą zbierać różnego typu dane służące np. do usprawnienia ruchu i budowy inteligentnego systemu transportu. W liście intencyjnym państwa zadeklarowały m.in. wykorzystywanie jednolitych rozwiązań i urządzeń. Ostatnio natomiast Uniwersytet Technologiczny w Tallinie (TalTech) pozyskał 250 tys. euro dotacji z unijnego funduszu CEF Digital (Digital Strand of the Connecting Europe Facility) na studium projektu

## Tempo wzrostu gospodarki cyfrowej w Europie Środkowo-Wschodniej przewyższyło wzrosty w Europie Północnej oraz Zachodniej

### Cyfrowi Challengerzy

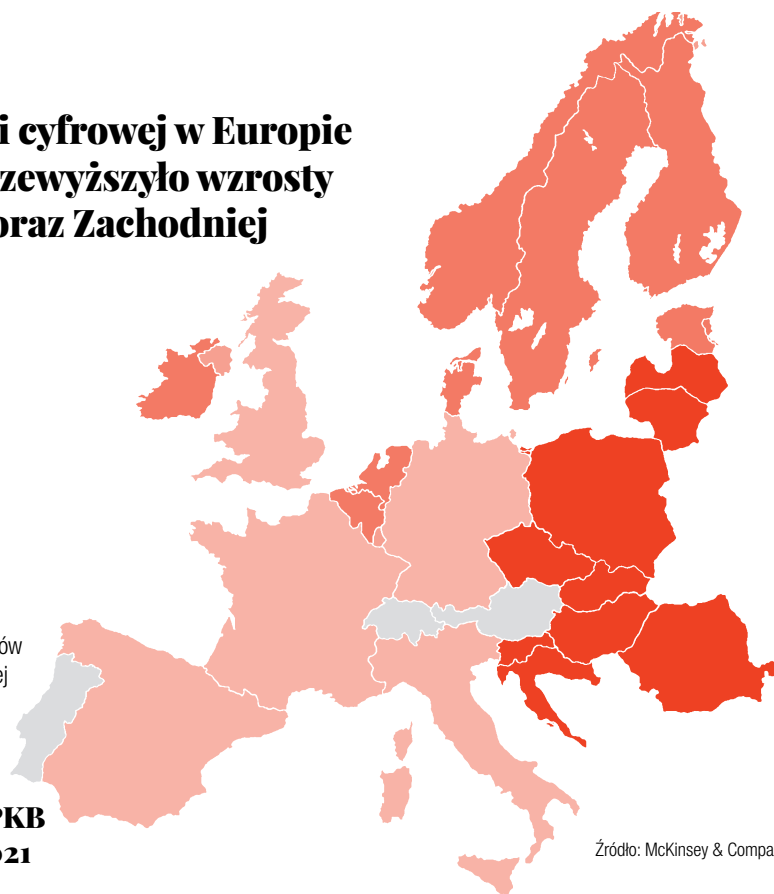
Małe i średniej wielkości kraje o dużym potencjale w obszarze dynamicznej cyfryzacji

### Cyfrowi Liderzy

Relatywnie niewielkie kraje o wysokim stopniu cyfryzacji

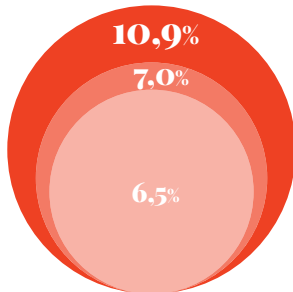
### Wielka Piątka

Największe kraje europejskie, w których cyfryzacja postępuje wolniej niż w przypadku Cyfrowych Liderów i które są bardziej zależne od gospodarki tradycyjnej oraz wewnętrznych uwarunkowań rynkowych

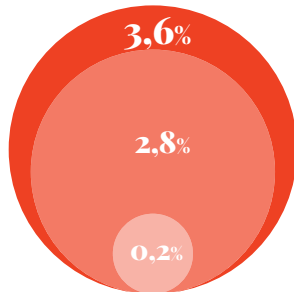


Źródło: McKinsey & Company

### Wzrost gospodarki cyfrowej 2017-2021



### Wzrost PKB 2017-2021



korytarza 5G między Estonią, Łotwą i Litwą. Wydaje się, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby tę inicjatywę zaadaptować do całego obszaru Trójmorza.

Przekonany co do tego jest Michał Kanownik, prezes Związku Cyfrowa Polska. – Podczas ostatniego szczytu państw Trójmorza w Rydze w czerwcu 2022 r., w którym brali udział prezydenci państw należących do Inicjatywy, a także przedstawiciele biznesu, w tym branży nowych technologii, zdecydowanie podkreślono, że rozwój regionu nie może się odbywać bez transformacji cyfrowej gospodarki. A istotną rolę, bez wątpienia, w tym procesie odgrywa i będzie odgrywał właśnie sektor telekomunikacyjny, który poprzez sieci nowych generacji – 5G, a wkrótce też 6G – wspiera rozwój technologii jutra. Chodzi tu m.in. o Internet Rzeczy czy sztuczną inteligencję, a także Przemysł 4.0, które odpowiednio wykorzystane mogą wzmocnić potencjał gospodarczy naszego regionu Europy – mówi Michał Kanownik.

## Specyfika inwestycji w projekty ICT

Trzeba pamiętać, że inwestycje cyfrowe charakteryzują się innymi właściwościami niż inwestycje w infrastrukturę transportową czy energetyczną. Przede wszystkim w znacznie większym stopniu opierają się na aktywności sektora prywatnego. W przeciwieństwie do typowej infrastruktury stopa inwestycji w aktywa cyfrowe jest wyższa w krajach rozwiniętych niż na rynkach wschodzących. Wynika to m.in. z tego, że kraje rozwinięte tradycyjnie stanowiły tzw. front technologiczny i miały odpowiednie fundusze, by inwestować w technologie przyszłości. Rynki wschodzące opierały natomiast swój model rozwojowy bardziej na kopiowaniu technologii niż rywalizacji w wyścigu technologicznym. Ponadto kompetencje cyfrowe społeczeństwa są wyższe w krajach rozwiniętych i przez to oferta przedsiębiorstw dla klientów w większym stopniu może być oparta na technologiach cyfrowych.

To może się jednak zmienić, na co zwraca uwagę w swoim raporcie McKinsey & Company. Jego autorzy wskazują, że w ostatnich pięciu latach rosnąca gospodarka cyfrowa miała kluczowy wkład w rozwój gospodarczy dziesięciu krajów w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, nazywanych Cyfrowymi Challengerami. Oprócz Polski w skład tej grupy wchodzi Bułgaria, Czechy, Chorwacja, Litwa, Łotwa, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Węgry, a więc te państwa, które należą do inicjatywy Trójmorza. Tempo wzrostu gospodarki cy-

frowej w tym regionie znacząco przewyższyło nie tylko wzrost PKB wśród Cyfrowych Challengerów, lecz także tempo rozwoju gospodarki cyfrowej wśród krajów Europy Północnej (tzw. Cyfrowych Liderów – Belgii, Danii, Estonii, Finlandii, Irlandii, Luksemburga, Holandii, Norwegii oraz Szwecji) i Zachodniej (tzw. Wielkiej Piątki – Francja, Niemcy, Włochy, Hiszpania, Wielka Brytania). Firma doradcza oszacowała, że w latach 2017 – 2021 Cyfrowi Challengerzy zanotowali wzrost gospodarki cyfrowej o 10,9 proc., Cyfrowi Liderzy – o 7 proc., a Wielka Piątka – o 6,5 proc. W ocenie McKinsey & Company, Cyfrowi Challengerzy mają szansę na do-

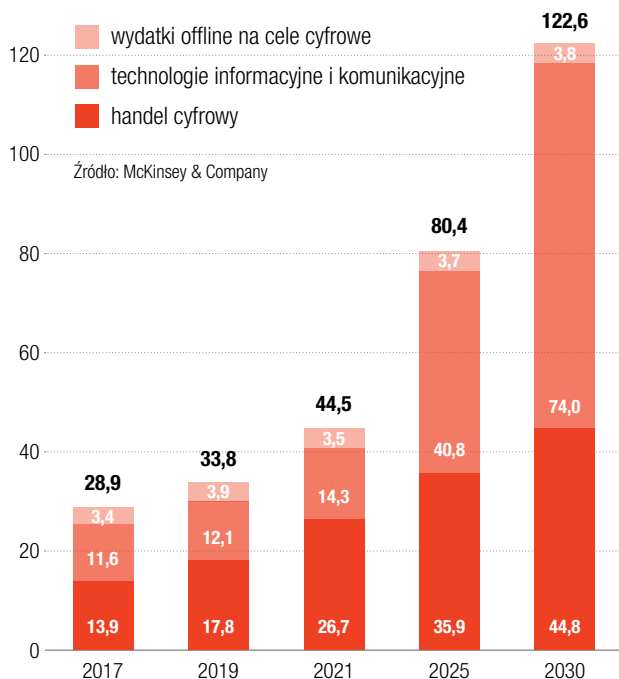
gonienie czołowych krajów europejskich w obszarze cyfryzacji.

Mimo tych wzrostów udział gospodarki cyfrowej w PKB wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej jest niższy niż w przypadku Europy Zachodniej czy Północnej, wskazując na wciąż duży potencjał wzrostu. Według raportu, w Polsce do 2030 r. gospodarka cyfrowa może przynieść dodatkowe 78 mld euro, czyli ponad 360 mld zł. W sumie gospodarka cyfrowa może być warta prawie 123 mld euro w 2030 r., stanowiąc 9 proc. prognozowanego PKB.

Bardzo pomocny w tym może być Fundusz Trójmorza, który docelowo ma zarządzać funduszami od 3 mld euro do 5 mld euro. Może on stanowić poważne wsparcie dla wspólnych cyfrowych projektów w państwach Trójmorza.

## Wzrost cyfryzacji w Polsce jest w dużej mierze wynikiem wzrostów handlu cyfrowego

### Gospodarka cyfrowa w Polsce 2017-2021 (w mld euro)



**7 proc.**

udział gospodarki cyfrowej w PKB w 2021 r.

**1,170**

gospodarka cyfrowa per capita w euro w 2021 r.

## Siła polskiego sektora

Na takiej współpracy polska branża ICT może tylko skorzystać. Jak wynika z opublikowanego w ubiegłym roku przez think tank Emerging Europe raportu „Future of IT 2022”, w całym sektorze teleinformatycznym w naszym kraju jest zatrudnionych prawie 445,8 tys. pracowników, co stanowi 2,7 proc. ogólnej puli zatrudnienia. W latach 2016–2022 wynagrodzenia w tym sektorze wzrosły z nieco ponad 1,6 tys. do 2,25 tys. euro obecnie. Z kolei polski eksport ICT wzrósł w tym czasie z 4,8 mld do 8,2 mld euro. Jednym z najmocniejszych segmentów tej branży są gry. Firmy takie jak CD Projekt czy 11 bit studios ostatnimi laty z powodzeniem wypromowały polską markę na rynkach zagranicznych.

– Polska jest największą gospodarką w Europie Środkowo-Wschodniej, w związku z czym tutejszy sektor IT wielkością jest też największy w regionie. Nawet Ukraina ze swoim ogromnym sektorem IT – tu mówimy o danych sprzed wojny – nie jest aż tak duża jak Polska, gdzie pracuje prawie pół miliona specjalistów – podkreśla Andrew Wrobel, założyciel i partner Emerging Europe.

Według raportu Emerging Europe, Polska dzięki członkostwu w UE awansowała ostatnimi laty z pozycji jednego z najbiedniejszych krajów Europy do miana jednego z najszybciej rozwijających się. Jej mocnymi stronami są też rozwinięty ekosystem startupowy i rosnąca liczba inwestycji venture capital. Przykładowo według danych PFR Ventures w 2020 r. Polska odnotowała 70-procentowy wzrost tego typu finansowania przedsięwzięć startupowych (do 477 mln euro) i obok Estonii jest w tej chwili jedną z największych „wylegarni” młodych, innowacyjnych spółek. Z kolei pod względem liczby studentów na kierunkach ICT w 2020 r. ustępowała tylko Ukrainie.

Tak duża pula dostępnych talentów i silna gospodarka dają dużą szansę, że potencjał polskiej branży cyfrowej zostanie wykorzystany nie tylko w kraju, lecz również w naszym regionie Europy.

# Region, który napędza unijną gospodarkę

11 krajów Europy Środkowo-Wschodniej po ponad 30 latach transformacji i doganiania rozwiniętej Europy Zachodniej zaczyna odgrywać istotną rolę gospodarczą na mapie Starego Kontynentu

**E**uropa Środkowo-Wschodnia to 100 mln mieszkańców i konsumentów oraz ważny rynek zbytu, który tylko w ostatniej dekadzie urosł o połowę. Kraje tego regionu do tej pory swój rozwój zawdzięczały głównie wysokiej dynamice eksportu. Teraz dzięki temu – jak twierdzą eksperci pytani przez „Gazetę Bankową” – okres osłabienia koniunktury przejdą łagodniej niż pozostałe państwa Unii Europejskiej.

Wiele zależy będzie od tego, jak potoczą się losy wojny na Wschodzie. Region z jednej strony traci, głównie poprzez zawieszone ryzyko inwestycyjne, ale z drugiej strony zyskuje, jako partner przyszłego procesu odbudowy gospodarki ukraińskiej. ●



**Mateusz Walewski**

główny ekonomista Banku  
Gospodarstwa Krajowego

**O**d 24 lutego minionego roku oczy całego świata skierowały się na naszą część Europy, w wyniku rosyjskiej agresji na Ukrainę. Wojna sprawia, że potencjał naszego regionu do odgrywania istotnej roli

gospodarczej, nie tylko w skali kontynentu, lecz także globalnej, istotnie wzrósł.

To, że kraje Europy Środkowo-Wschodniej stanowią teraz region przyfrontowy, ma dwie strony. Z jednej – możemy mówić o negatywnych skutkach gospodarczych dla państw Trójmorza w związku z podwyższoną „premią za ryzyko”. Z drugiej – nasz region stał się teraz bardziej widoczny, identyfikowalny i ważniejszy dla przyszłego rozwoju globalnych relacji, również gospodarczych. Istotnym elementem jest też polityczne wsparcie dla inwestycji i obecności u nas, szczególnie ze strony USA. Co to może oznaczać? Wyższą skłonność inwestorów do zainteresowania się tą częścią Europy i lokowania tutaj swojego kapitału. To szczególnie istotne w obecnej sytuacji geopolitycznej, która zachęca do skracania łańcuchów dostaw. Tylko w ostatnich miesiącach kilka dużych, zagranicznych koncernów zapowiedziało budowę w Polsce nowych fabryk.

Istotne jest także to, że nasz region w większym stopniu zyskuje świadomość własnej podmiotowości na arenie gospodarczej Unii Europejskiej. To m.in. dostrzeganie odrębnych, specyficznych interesów, np. wolności przepływu usług w UE czy wyzwań związanych z dostępem do rynków przetargów publicznych. W coraz większym stopniu widzimy też fakt oraz konieczność mądrego wsparcia państwa dla strategicznych branż i aktywniejszej, mądrej roli państwa w gospodarce. Wciąż się jednak sami uczymy, jak to robić.

Ta nieustanna nauka oraz fakt, że mamy wspólną historię transformacji społeczno-gospodarczej, predestynuje nas do odgrywania istotnej roli w powojennej odbudowie Ukrainy. Zarówno tam, jak i w innych

foto: Shutterstock; mat. prasowe

państwach sąsiedztwa wschodniego oraz południowego (Mołdawia, Bośnia i Hercegowina, Macedonia) możemy się dzielić doświadczeniem budowy gospodarki rynkowej zintegrowanej z gospodarkami zachodnimi.



**Julia Patorska**

liderka zespołu ds. analiz  
ekonomicznych w Deloitte

**N**iemal dwie dekady po rozszerzeniu granic struktur wspólnot europejskich warto zadać pytanie, jaką rolę odgrywa dzisiaj środkowo-wschodnia część Europy. Czy obszar

pokrywający się niemal całościowo (bez Austrii) z polityczną inicjatywą Trójmorza zajmuje istotne gospodarczo miejsce na Starym Kontynencie?

Ponad 30 lat po rozpadzie Związku Radzieckiego i zmianie modelu gospodarczego kraje Europy Środkowo-Wschodniej pochłonięte były transformacją i doganianiem Europy Zachodniej, by nadrobić cywilizacyjne zacofanie. Bardzo istotną funkcję w tym procesie pełniła integracja europejska i konieczność dostosowania gospodarczego oraz instytucjonalnego państw do wymogów *acqui communautaire*. Choć droga, którą przeszły, była długa i często wyboista, zachodzące zmiany niewątpliwie można uznać za pozytywne.

W tej części Europy wzrost gospodarczy był średnio wyższy niż na całym kontynencie, ludność podniosła swój poziom życia, a gospodarki z każdym rokiem stawały się coraz bardziej konkurencyjne.

Z geograficznego punktu widzenia 11 państw naszego regionu to niemal trzecia część całej Unii Europejskiej, zamieszкана przez ponad 100 mln osób. To niewątpliwie ważny rynek zbytu, który w ostatniej dekadzie urósł o ponad połowę. Zmiany, które zaszły w tym regionie, pozwoliły w trakcie trzech dekad z importera przekształcić się w region eksportera. W sumie te kraje w 2021 r. zanotowały nadwyżkę w bilansie handlowym z państwami Unii Europejskiej, wynoszącą 22 mld euro, choć dzieje się to dzięki najbardziej uprzemysłowionym gospodarkom: Polsce, Czechom, Słowacji, Węgrom i Słowenii. Wydaje się zatem, że spowolnienie koniunktury będzie łagodniejsze w tej części kontynentu właśnie przez konkurencyjny eksport zarówno towarów, jak i usług.

Europa Środkowo-Wschodnia to kulturowy tygiel, 11 państw członków UE, które – współpracując ze sobą – mogą wносить do Brukseli tematy istotne dla naszego regionu. A w dobie konfliktu zbrojnego tuż za wschodnią granicą UE ta rola wydaje się być bardzo ważna.



**Michał Koleśnikow**

ekspert PKO BP

**P**aństwa Europy Środkowej tworzące wschodnią część UE i pokrywające się w dużej mierze z zasięgiem Inicjatywy Trójmorza dzielą wspólną historię, charakteryzującą się podobnym poziomem rozwoju gospodarczego i mierzą się z podobnymi

wyzwaniami.

Jedną z głównych mocnych stron państw naszego regionu są wykształceni i zmotywowani pracownicy – wydajność pracy wzrasta szybciej niż koszty wynagrodzeń. Korzystne jest również położenie blisko głównych ośrodków przemysłowych i usługowych Unii Europejskiej. Gospodarki tych krajów rozwijają się dynamicznie, nadając impuls rozwojowy całej UE. O ile w 2010 r. ich łączne PKB stanowiło 8,9 proc. PKB Unii Europejskiej w obecnym kształcie, o tyle w 2022 według prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego z października już 11,7 proc., a w 2027 będą stanowiły 13 proc. PKB całej UE.

Szczególnie szybko na tle Unii w naszym regionie rozwijała się w ostatnich 20 latach produkcja przemysłowa. Firmy z krajów Grupy Wyszehradzkiej korzystają z włączenia w międzynarodowe łańcuchy dostaw, w tym firm niemieckich. Korzystamy m.in. na zjawisku *nearshoringu* lub *friendshoringu*, czyli lokowania produkcji komponentów bliżej końcowego odbiorcy albo w krajach o dobrych stosunkach politycznych z krajami inwestującymi kapitał. Rozwija się jednak coraz większa wymiana pomiędzy państwami regionu, na osi północ-południe. Dlatego kluczowe jest rozwijanie infrastruktury transportowej, energetycznej i telekomunikacyjnej zbliżające firmy z tych krajów, ułatwiające ich współpracę i stanowiące alternatywę dla handlu na zachód, umożliwiając tworzenie wartości dodanej w regionie oraz przesuwanie się w kierunku bardziej zaawansowanych produktów i usług.

Warto również zauważyć, że od 2024 r. gospodarki państw Europy Środkowej będą większe niż gospodarka Rosji. To dobra informacja dla Unii, gdyż silna gospodarczo „wschodnia flanka” UE to bezpieczniejsza Europa. Agresja Rosji na Ukrainę stanowi spore wyzwanie dla państw Europy Centralnej. W przeszłości nasz region korzystał na bliskości rynku rosyjskiego oraz innych rynków Europy Wschodniej i Azji Centralnej, a także połączeń kolejowych z Chinami. Wydaje się, że przez jakiś czas ta współpraca, poza współpracą z Ukrainą, może być utrudniona, stąd jeszcze większe znaczenie współpracy pomiędzy państwami Europy Centralnej. ●

Zebrał i opracował Dariusz Styczek

# wydarzenia

Raporty & Analizy & Firmy

Na początku 2023 roku, gdy ceny ropy znacząco spadły – do poziomu nienotowanego od 12 miesięcy – powiało optymizmem. Stało się tak wbrew groźbom Kremla, że Zachód, narzucając limit cenowy na rosyjską ropę, wywoła drożyznę i braki zaopatrzenia. Jednak prawdziwym testem dla rynku w kolejnych miesiącach będzie realizacja unijnego embarga na import paliwa z Rosji



# Węglowodorowa wielka gra

AGNIESZKA ŁAKOMA

**R**ok 2022 był przełomowy na rynku naftowym i co do tego nikt z ekspertów oraz analityków nie ma wątpliwości. Znacząco zmienił się układ sił i mechanizmy nim rządzące. Przez agresję Rosji na Ukrainę Unia Europejska, a szczególnie Niemcy zauważyły to, przed czym Polska i nasz region Europy ostrzegał przez wiele lat – że Rosjanie wykorzystują surowce energetyczne jako broń polityczną (lub łagodniej rzecz ujmując – „element politycznego szantażu”). Dlatego świat Zachodu zdecydował się na wprowadzenie mechanizmów bez precedensu w historii gospodarczej ostatnich dwóch dekad, choć też bardzo ryzykownych, czyli właśnie pułap cenowy na rosyjską ropę oraz ograniczenie importu (ten zakaz wprowadziła „tylko” Unia Europejska – na dostawy drogą morską). Ale oba zbiegły się w czasie i ruszyły 5 grudnia 2022 r. Mechanizm limitu, wprowadzony na wniosek Stanów Zjednoczonych, a poparty przez najbardziej uprzemysłowione kraje świata oraz Unię Europejską i Australię, ma jeden zasadniczy cel – ukrócić przychody Kremla ze sprzedaży surowców. I tym samym ograniczyć budżet Rosji na zbrojenia; tak samo jak zakaz importu ropy rosyjskiej do Unii Europejskiej drogą morską.

## Słabości Europy

Każda z tych decyzji Zachodu pociąga za sobą konkretne skutki i nie chodzi tylko o groźby Moskwy, że przykręci „naftowy kurek” Europie czy zmniejszy własną produkcję, doprowadzając do rozchwiania rynku i wzrostu cen ropy oraz paliwa (Moskwa już w przypadku gazu zastosowała taki plan i go wdrożyła – „zakręciła gazowy kurek” większości państw unijnych, choć wydawać by się mogło, że to nieracjonalne posunięcie i szkodliwe dla samej Rosji). Już sam fakt, że Zachód ośmielił się narzucić cenę, musiał wywołać frustrację na Kremlu.

Ubiegły rok pokazał także Europie, że bez amerykańskiego wsparcia trudno byłoby jej opanować skutki rozchwiania rynku naftowego i gazowego. Władze USA zdecydowały się bowiem na uwolnienie zapasów ropy na niespotykaną wcześniej skalę, by wspomóc Europę (stały się również jednym z głównych dostawców LNG).

fot. Shutterstock

Ale w 2022 r. okazało się, że wpływ Waszyngtonu na decyzje rynkowe największego naftowego producenta na świecie, czyli Arabii Saudyjskiej, jest mocno ograniczony. Kolejne apele prezydenta Joe Bidena o zwiększenie dostaw przez OPEC, w którym Saudyjczycy są liderami, ani nawet jego wizyta latem w Rijadzie nie przyniosły efektów. Równocześnie w zeszłym roku do gry w roli eksporterów paliwa weszły chińskie koncerny, kondycja gospodarcza tego kraju zaś jest traktowana jako jeden z głównych elementów wyceny baryłki ropy.

### **Nowa rzeczywistość i dużo niepewności**

Grudzień 2022 r. przyniósł obniżki notowań ropy zarówno na nowojorskiej, jak i londyńskiej giełdzie. I to mimo że formalnie zaczął obowiązywać pułap cenowy na surowiec z Rosji. Wcześniej eksperci mieli sporo obaw, jak wpłynie on na rynek. Ale pewnym wsparciem okazała się kondycja Chin, gdzie obostrzenia pandemiczne spowodowały spadek zapotrzebowania na ropę i paliwo. Pułap cenowy dla rosyjskiej ropy, który po wielotygodniowych negocjacjach ustalono na 60 dolarów za baryłkę, pozwala krajom spoza UE importować rosyjską ropę drogą morską, ale zabrania firmom żegludowym, ubezpieczeniowym i reasekuracyjnym obsługi ładunków rosyjskiej ropy, jeśli są wyceniane ponad ten ustalony limit. Choć ropa staniała na początku 2023 r. i kosztowała nawet poniżej 80 dolarów za baryłkę (w przypadku Brent), to – mimo że to poziom sprzed agresji lutowej na Ukrainę – cena pozostaje wyższa niż w jakimkolwiek momencie w la-

”

Ubiegły rok pokazał Europie, że bez amerykańskiego wsparcia trudno byłoby jej opanować skutki rozchwiania rynku naftowego i gazowego

tach 2015–2021. Według analiz Agencji Reutera eksport flagowej rosyjskiej mieszanki ropy Urals z portów nadbałtyckich spadł już w grudniu do około 5 mln ton (z 6 mln ton w listopadzie), a według niektórych szacunków rosyjskie firmy wysłały tylko 4,7 mln ton. Grudniowe sankcje (limit i zakaz importu statkami do UE) oznacza, że niemal 2,4 mln baryłek rosyjskiej ropy dziennie musi znaleźć nowych nabywców poza krajami UE i G7. Rosjanie są drugim po Arabii Saudyjskiej eksporterem ropy na świecie.

# 2,4 mln baryłek

rosyjskiej ropy dziennie musi znaleźć nowych nabywców poza krajami UE i G7 na skutek sankcji nałożonych przez Zachód na Rosję po agresji na Ukrainę

Choć ropa staniała, to olej napędowy – którego Rosja eksportuje dużo – nadal jest drogi. Na początku grudnia 2022 r. londyńska giełda wyceniała diesla na poniżej 800 dolarów za tonę, ale już w styczniu 2023 r. cena zbliżyła się do 900 dolarów. Cena ta jest o prawie 200 dolarów wyższa niż rok wcześniej. W szczytowych momentach 2022 r. za tonę oleju napędowego płacono na giełdzie nawet ponad 1,3 tys. dolarów. Zapewnienie stabilnych dostaw oleju napędowego w Europie będzie w nadchodzących tygodniach i miesiącach kluczowym wyzwaniem. Zwłaszcza że od 5 lutego zacznie obowiązywać embargo unijne na import paliwa z Rosji. Wprawdzie – jak informują Reuters i Bloomberg – Rosja starała się przed wejściem w życie embarga wysłać do Europy jak najwięcej diesla i firmy unijne chętnie go sprowadzały, ale eksperci i analitycy rynku wyrażają obawy co do możliwości pokrycia popytu na Starym Kontynencie. Zarówno państwa unijne, jak i Wielka Brytania muszą importować paliwo, zwłaszcza diesla, bo w ostatnich dwóch dekadach zamykano rafinerie w związku z realizacją polityki klimatycznej i w jej efekcie spadkiem rentowności produkcji.

Sytuacja jest niejednoznaczna, bo Rosja zaplanowała na styczeń 2023 r. zwiększenie eksportu oleju napędowego, czyli jeszcze zanim zaczęły obowiązywać unijne sankcje. Dostawy paliwa – według danych Agencji Reutera – z rosyjskich portów na Bałtyku i Morzu Czarnym mają wzrosnąć w styczniu do 2,68 mln ton, czyli o 8 proc. miesiąc do miesiąca. I to najwyższy wskaźnik eksportu od stycznia 2020 r. Mimo to zagrożenie – gdy chodzi o dostawy diesla do Europy po wejściu w życie embarga – wydaje się realne.

Choć w ostatnich latach (a także w zeszłym roku mimo wojny na Ukrainie) Europa sprowadzała najwięcej diesla z Rosji, to jednak na liście dostawców są też inni znaczący gracze – jak Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie i USA. Wkrótce może się oka-

zać również, że do tej listy dołączy Turcja, która jest jednym z kluczowych odbiorców rosyjskiego oleju napędowego. Bloomberg przypomina, że Turcja to także eksporter paliwa. I według firmy konsultingowej Facts Global Energy, na którą powołuje się Bloomberg, Turcja potencjalnie mogłaby funkcjonować jako pośrednik, importując rosyjski olej napędowy do konsumpcji krajowej i eksportując do Europy produkty wytwarzane we własnych rafineriach.

Analitycy Argusa oceniają natomiast, że kiedy Europa przestanie importować olej napędowy z Rosji, region straci około 60 tys. ton produktu dziennie, a „ograniczenie podaży będzie znacznie dotkliwsze niż podczas francuskich strajków w październiku 2022 r. I chociaż akcja protestacyjna została zakończona w ciągu kilku tygodni, to wydaje się, że zakaz rosyjskiego oleju napędowego pozostanie w mocy znacznie dłużej”, o ile wojna się szybko nie zakończy. W opinii analityków Argusa „europejski rynek oleju napędowego jest podatny na wstrząsy podażowe, ponieważ zapasy są na historycznie niskim poziomie”. Natomiast „wszelkie wysiłki mające na celu odbudowanie zapasów będą kosztowne i same w sobie wywrą presję na wzrost cen oleju napędowego w krótkim okresie”. A powołując się na dane Vortexu, informują, że ponad połowa oleju napędowego i benzyny przybywających drogą morską do Europy w 2022 r. pochodziła z Rosji. To z kolei oznacza, że rosyjskie paliwo pokrywało 10 proc. zapotrzebowania Starego Kontynentu (razem z Wielką Brytanią).

## Chiny i Indie w nowej roli

Do listy znaczących dostawców oleju napędowego dla Europy dołączyły w zeszłym roku Indie, które wraz z Chinami najbardziej korzystają na sytuacji na rynku naftowym od napaści Rosji na Ukrainę. Gdy Europa od wiosny zeszłego roku analizowała, co zrobić, by jak najszybciej odciąć się od rosyjskich dostaw surowców i zastąpić je innymi, przy okazji zmagając się ze skutkami wysokich cen, to Pekin i New Delhi zaoszczędziły setki milionów dolarów jako klienci Moskwy. Rosyjskie firmy naftowe, próbując upłynnić surowiec, którego nie chciała Europa, skierowały się właśnie na rynki azjatyckie, oferując bardzo duży dyskont w stosunku do notowań giełdowych. W opinii niektórych analityków ta różnica w cenie sięgała nawet 20–30 dolarów na baryłce. Na przełomie listopada i grudnia zaś Rosjanie sprzedawali ropę po cenie niższej od limitu (czyli po 53–58 dolarów).

Przygotowania i zapowiedź wprowadzenia limitu nie zniechęciły Chin ani Indii i oba kraje zgodnie przyznały, że nadal będą kupować ropę z Rosji. A nawet znacząco zwiększyły import, zachęczone niskimi cenami. W listopadzie 2022 r. okazało się, że Rosja wyprzedziła Irak, stając się największym jako kraj dostawcą ropy

do Indii, zwłaszcza że indyjskim rafineriom zależało na jak największych zakupach, przed wejściem w życie limitu cenowego i powiązanymi z nim obostrzeniami w zakresie transportu morskiego. Równocześnie pojawiło się wiele informacji z rynku chińskiego o możliwym wzroście produkcji paliwa w tamtejszych rafineriach z przeznaczeniem na eksport. Zwłaszcza że popyt krajowy nie wrócił do poziomu sprzed 2020 r. w związku z obostrzeniami związanymi z pandemią COVID-19 (utrzymywanymi przez rząd przez wiele miesięcy i to mimo jesiennych protestów społecznych).

”

Indie wraz z Chinami najbardziej korzystają na sytuacji na rynku naftowym od napaści Rosji na Ukrainę

Powołując się na dane firm konsultingowych JLC i Longzhong, Agencja Reutera poinformowała na początku stycznia 2023 r., że Chiny zwiększyły kontyngenty eksportowe produktów naftowych tak, iż są one o połowę wyższe niż rok wcześniej. Powodem jest słaby popyt wewnętrzny. Chodzi o prawie 19 mln ton benzyny, oleju opałowego oraz paliwa lotniczego. Większość eksportu realizują państwowe giganty China Petrochemical Corp (Sinopec), China National Petroleum Corp, China National Offshore Oil Company, Sinochem Group. Kilka miesięcy wcześniej – we wrześniu 2022 r. – władze w Pekinie zezwoliły na sprzedaż ponad 13,2 mln t paliw poza Chiny. „Minie trochę czasu, zanim konsumpcja powróci, biorąc pod uwagę obecną sytuację COVID-ową” – powiedział Agencji Reutera jeden z handlowców. Chiny zwolniły również 8 mln ton oleju opałowego o niskiej zawartości siarki w ramach kwot eksportowych, czyli o 1,5 mln ton więcej w porównaniu ze styczniem 2022 r.

## Paliwa kopalne na cenzurowanym

Bez względu na to, jakie reperkusje przyniesie limit cenowy w tym roku, nieuchronna staje się rezygnacja Wspólnoty Europejskiej z paliw kopalnych w szybszym, niż dotąd zakładano, tempie. Komisja Europejska zaproponowała bowiem w maju ubiegłego roku wielki program REPower EU, który przyspiesza realizację projektów związanych z odnawialnymi źródłami energii, elektromobilnością i zastosowaniem paliw alternatywnych. To ma być najskuteczniejszy sposób na uniezależnienie od importu surowców i tradycyjnych produktów rafineryjnych z Rosji. ●

# Wydatki „pod kreską”

Dynamika sprzedaży detalicznej notuje wyraźny spadek i – jak przewidują ekonomiści – ta tendencja utrzyma się w roku obecnym. A przynajmniej stanie się tak w przypadku m.in. takich dóbr jak meble czy sprzęt RTV i AGD



fol. Shutterstock/Sergei Starus

ROBERT BOMBAŁA

**W**edług Piotra Bartkiewicza, ekonomisty z Departamentu Analiz Makroekonomicznych Pekao, „sprzedaż detaliczna stanowi ważny wycinek konsumpcji prywatnej, dotyczy bowiem zakupów dóbr, od najbardziej podstawowych po luksusowe. W ostatnim roku byliśmy świadkami istnego tąpnięcia jej dynamiki – z poziomów dwucyfrowych do okolic zera. W naszej opinii nie jest to koniec hamowania i w najbliższych miesiącach można się spodziewać spadku sprzedaży detalicznej w ujęciu rocznym – o 0,4 proc. r/r średnio w obecnym półroczu (najsłabszym miesiącem może być kwiecień br.)”. W każdym razie wiele wskazuje na to, że na początku 2023 r. dynamika sprzedaży detalicznej będzie ujemna, ale sytuacja ta powinna się zmienić od drugiej połowy roku.

Łukasz Tarnawa, główny ekonomista BOŚ, komentuje, że „wygaś już pozytywny efekt skokowego wzrostu oszczędności, które powstały w czasie pandemii, kiedy w wyniku lockdownów gospodarstwa domowe okresowo ograniczyły wydatki. W drugiej połowie

2020 r. i w 2021 ta nadwyżka oszczędności została spożytkowana między innymi na dobra trwałego użytku, np. meble, sprzęt RTV czy AGD, wspierając konsumpcję prywatną. Od połowy 2022 r. obserwowany jest wyraźny spadek sprzedaży detalicznej mebli, artykułów RTV i AGD. W 2023 r. ta tendencja najprawdopodobniej utrzyma się w warunkach słabszych dochodów realnych, nasycenia zakupami dóbr trwałego użytku z okresu boomu postcovidowego oraz silnej dekoniunktury w budownictwie mieszkaniowym”.

## Czego kupujemy mniej

GUS podał, że w listopadzie 2022 r. sprzedaż detaliczna w cenach stałych była wyższa niż przed rokiem o 1,6 proc. (w porównaniu ze wzrostem o 12,1 proc. w listopadzie 2021 r.), a w odniesieniu do października 2022 r. zanotowano jej spadek o 0,3 proc. (w okresie styczeń–listopad 2022 r. sprzedaż wzrosła r/r o 5,4 proc. (w 2021 r. wzrost o 7,7 proc.).

Największy wzrost sprzedaży detalicznej (w ujęciu rocznym) w cenach stałych zanotowały, zresztą tak jak

w październiku i we wrześniu, branże zajmujące się handlem tekstyliami, odzieżą, obuwiem (o 18,9 proc. wobec wzrostu o 55,8 proc. przed rokiem). Sprzedaż wzrosła też w farmaceutykach, kosmetykach, sprzęcie ortopedycznym (o 6,1 proc.); żywności, napojach i wyrobach tytoniowych (o 4,8 proc.). Największy spadek sprzedaży utrzymał się w podmiotach sprzedających paliwa stałe, ciekłe i gazowe (o 14,4 proc.).

Jak zwraca uwagę Tarnawa, w październiku i listopadzie „wyniki sprzedaży detalicznej okazały się słabsze od oczekiwań. Świadczą o postępującym osłabieniu popytu konsumpcyjnego, który obejmuje dobra i usługi nabywane przez gospodarstwa domowe. Tym samym widoczne są negatywne dla konsumpcji skutki spadku dochodów realnych gospodarstw domowych w następstwie wysokiej inflacji”.

Monika Kurtek, główna ekonomistka Banku Powszechnego, w komentarzu do wspomnianych danych GUS pisze, że „wzrost sprzedaży detalicznej w listopadzie w ujęciu rocznym, zamiast oczekiwanego spadku (konsensus rynkowy przewidywał w listopadzie wynik 0,3 proc. r/r), to miła niespodzianka. Szczegółowe dane wyraźnie pokazują jednak, że gospodarstwa domowe rezygnują z zakupów w tych kategoriach, które nie są dla nich niezbędne (np. prasa, książki, RTV/AGD), lub po prostu są zbyt drogie (np. samochody). Zaobserwować można również ograniczanie wydatków na paliwa”. Także ekonomiści PKO BP zwracają uwagę, że „pod kreską” znalazły się te kategorie, „odzwierciedlając spadającą siłę nabywczą dochodów krajowych konsumentów i niską skłonność do dokonywania ważnych zakupów, pomimo podwyższonej inflacji. Szczególnie wyraźnie widoczne jest to w spadku realnych wydatków na meble, RTV i AGD, samochody i paliwa. Obraz rynku konsumenckiego jest więc od kilku miesięcy niezmienny”. Ich zdaniem przyszłość wydatków konsumentów w najbliższych miesiącach rysuje się w „ciemnych barwach”. „Co prawda grudniowe badanie koniunktury konsumenckiej pokazało jej lekką poprawę – zarówno w części bieżącej, jak i wyprzedzającej, głównie za sprawą ocen przyszłego oszczędzania pieniędzy oraz sytuacji finansowej gospodarstwa domowego (konsumentci antycypują podwyżki płac?), a także sytuacji ekonomicznej kraju – ale poziom indeksu nadal wskazuje na głęboki pesymizm, w szczególności w obszarze dokonywania ważnych zakupów”.

## **Piramida Masłowa, czyli to, co najpotrzebniejsze**

Łukasz Tarnawa spodziewa się w tym roku stabilnego wzrostu sprzedaży dóbr pierwszej potrzeby, a także dostrzega szansę – w 2023 r. – na wzrost sprzedaży samochodów, która spada od 2021 r., a to dzięki zwiększaniu dostępności tych pojazdów w efekcie odbudowy globalnych dostaw komponentów do ich produkcji.

Pamiętamy, jakie problemy mieli producenci aut w czasie pandemii, kiedy czas oczekiwania na odbiór nowego samochodu wydłużył się z powodu braku m.in. podzespołów. Tarnawa prognozuje, że w I połowie roku zobaczymy ujemną dynamikę sprzedaży detalicznej, ale w II połowie roku „oczekujemy dodatniej dynamiki sprzedaży, przy założeniu spadku wskaźnika inflacji, co powinno sprzyjać powrotowi realnej dynamiki dochodów do dodatniego poziomu. Generalnie stabilizująco na popyt oddziaływać będzie łagodny przebieg spowolnienia na rynku pracy, gdzie oczekujemy stopniowego dostosowania w postaci jedynie ograniczonego wzrostu stopy bezrobocia, co będzie wynikało z czynników demograficznych (ograniczonego napływu na rynek nowych pracowników). W 2022 r. sprzedaż detaliczną i konsumpcję prywatną wspierał popyt uchodźców z Ukrainy. Według naszych szacunków podwyższył on dynamikę konsumpcji o około 2 pkt. proc. W przewidywalnej przyszłości popyt ten zapewne nie wygaśnie, niemniej jego pozytywny wpływ na dynamikę konsumpcji zaniknie w trakcie 2023 r. ze względu na efekty statystyczne. Szacujemy, że w całym 2023 r. konsumpcja gospodarstw domowych wzrośnie o 0,6 proc. wobec szacowanych na 2022 r. 3,5 proc. wzrostu”.

Piotr Bartkiewicz z Pekao przewiduje, że w II połowie 2023 r. czeka nas odbicie sprzedaży detalicznej, która urośnie w tym czasie o 3,6 proc. r/r, średnio – jak prognozuje – w 2023 r. wzrośnie o 1,6 proc. po wzroście ok. 6 proc. w 2022. W ocenie Bartkiewicza spowolnienie sprzedaży najsilniej dotyka takie dobra jak meble, sprzęt RTV i AGD czy samochody. Jak komentuje: „Tradycyjnie mechanika spowolnienia jest taka, że nie wszystkie kategorie sprzedaży hamują w jednakowym tempie. Najsilniej dotyka to sprzedaż dóbr trwałych, np. mebli, sprzętu RTV i AGD (tutaj nie pomaga załamanie na rynku mieszkaniowym) oraz samochodów (tu problemem są wciąż ograniczenia podażowe, opóźnienia i wąskie gardła w produkcji)”. Z drugiej strony wskazuje na relatywnie szybki wzrost sprzedaży żywności, farmaceutyków i kosmetyków oraz odzieży i obuwia. „Pozytywnie na dynamiki tych kategorii wpływa nie tylko ich miejsce w piramidzie Masłowa, lecz również napływ uchodźców z Ukrainy, podwyższający konsumpcję dóbr podstawowych. Ogólnie rzecz biorąc, perspektywy konsumpcji prywatnej nie są pozytywne. Wynika to z presji na realne dochody konsumentów (można szacować, że płace realne będą spadać przez ponad rok), fatalnego sentymentu gospodarstw domowych oraz załamania inwestycji mieszkaniowych i związanych z wyposażaniem mieszkań. Spodziewamy się, że na przełomie 2022 i 2023 r. doszło/dojdzie do spadku konsumpcji prywatnej. W oczywisty sposób będzie to oddziaływać deflacyjnie – na spadek inflacji – ale tutaj obserwatorzy gospodarki muszą się uzbroić w cierpliwość. Skutki dekonunktury w inflacji zobaczymy dopiero w II połowie br.”. ●

PROF. MAŁGORZATA ZALESKA

dyrektor Instytutu Bankowości SGH,  
przewodnicząca Komitetu Nauk  
o Finansach PAN,  
członek korespondent PAN

## Bogactwo rocznic

**B**ieżący rok już jest i będzie w kolejnych miesiącach bogaty w istotne rocznice dla świata bankowości. W ujęciu globalnym i kryzysowym wspomnieć można chociażby o 15. rocznicy upadku Lehman Brothers, która przypada na 15 września 2023 r. Uwzględniając ostatnie lata, nie sposób nie wspomnieć o trzeciej rocznicy wybuchu koronakryzysu i pierwszej rocznicy napaści Rosji na Ukrainę, które także odcisnęły swoje istotne piętno na rynkach finansowych. Z punktu widzenia krajowego „podwórka” nadmienić można, że dokładnie 33 lata temu (w lutym 1990 r.) nastąpił najwyższy 12-miesięczny wzrost cen (1283 proc.) w czasach transformacji rynkowej, a 100 lat temu, w 1923 r., odnotowano najwyższą inflację od czasu rozbiorów (5 601 proc.).

Pozostając w kręgu inflacji oraz zadań i instrumentów polityki prowadzonej przez Narodowy Bank Polski (NBP), a jednocześnie przy wątku rocznicowym, przypomnieć trzeba 25. rocznicę wdrożenia w Polsce strategii bezpośredniego celu inflacyjnego i uznania stopy referencyjnej jako głównego instrumentu polityki pieniężnej polskiego banku centralnego. Wysokość pierwszej stopy referencyjnej ćwierć wieku temu (dokładnie od 6 lutego 1998 r.) ustalono na 24 proc. Warto dodać, że stopa krajowej inflacji w 1998 r. kształtowała się na poziomie niecałych 12 proc., a rok później była już jednocyfrowa. Odnosząc powyższe do obecnej sytuacji ustalenia poziomu stopy referencyjnej na poziomie 6,75 proc., przy kilkunastoprocentowym poziomie inflacji, zaryzykować można stwierdzenie, iż środowisko niskich stóp procentowych w ostatnich latach odcisnęło piętno na kształtowaniu współczesnej polityki pieniężnej. To znaczy, że poziom obecnych stóp procentowych nie jest nadmiernie wysoki, biorąc pod uwagę uwarunkowania rynkowe i geopolitykę.

Omawiając funkcjonowanie polskiego banku centralnego – w aspekcie rocznicowym – warto wspomnieć 15. rocznicę pozbawienia NBP funkcji sprawowania bezpośredniego nadzoru bankowego i 25. rocznicę zmniejszenia wpływu NBP na nadzorowanie banków. W 2008 r. rozpoczęła bowiem swoją działalność Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), jako „supernadzorca”, sprawująca nadzór nad całym rynkiem finansowym. W 1998 r. nadzór nad sektorem bankowym przejęła zaś poprzedniczka KNF, mianowicie Komisja Nadzoru Bankowego (KNB). Kwestia powrotu nadzoru nad rynkiem bankowym do polskiego

banku centralnego była podnoszona w ostatnich latach kilkakrotnie, na wzór chociażby rozwiązań brytyjskich czy strefy euro, ale – jak wiadomo – takie zmiany dotychczas nie nastąpiły. Wskazać można argumenty zarówno za, jak i przeciw istnieniu odrębnego nadzoru nad rynkiem bankowym oraz przesłanki popierające i negujące umiejscowienie nadzoru w banku centralnym. Jako kropkę nad i w zakresie organizacji nadzoru nad rynkiem bankowym na całym świecie uznać należy jednak kwestie polityczne, tzn. decyzję, czy banki mają pozostawać pod nadzorem rządu czy banku centralnego, czyli kto ma mieć realną władzę nad

nimi. W zasadzie takie podejście nie powinno nikogo dziwić, chociażby z punktu widzenia skali działalności banków (wartości ich aktywów) oraz ich wpływu na stabilność finansową państwa.

Rocznice powinny skłaniać do refleksji i wyciągania wniosków na przyszłość. Jedną z przesłanek odniesionych do świata bankowości, na tle powszechnej krytyki uprawianej w ostatnich latach, powinny być wyważenie i pragmatyzm oraz niepoddawanie się ocenom lansowanym przez osoby czy środowiska mające mgliste pojęcie o kształtowaniu warunków stabilności i rozwoju systemu bankowego. ●

”

**Kwestia powrotu nadzoru nad rynkiem bankowym do polskiego banku centralnego była podnoszona w ostatnich latach kilkakrotnie, ale takie zmiany dotychczas nie nastąpiły**

TELEWIZJA

**W POLSCE PL**

# GORĄCE PYTANIA O GOSPODARKĘ I FINANSE WYWIAD GOSPODARCZY



**OGLĄDAJ PONIEDZIAŁEK-PIĄTEK 11:35**

**polsat box**   
wcześniej Cyfrowy Polsat

NA POZYCJI

**196**



NA POZYCJACH

**339**

dekoder  
Mediabox

**121**

dekodery  
KAON i Horizon



NA POZYCJI

**32**

N E T I A

NA POZYCJI

**192**

VECTRA

NA POZYCJI

**825**

AGNIESZKA ŁAKOMA

# Transatlantyckie zware

Amerykański pakiet antyinflacyjny wart 369 mld dolarów wywołał konsternację i wielkie obawy w Komisji Europejskiej oraz w stolicach wielu krajów unijnych. Rządy w Berlinie i Paryżu liczą na to, że odpowiedzią będzie podobny program pobudzający i wspierający inwestycje ekologiczne na Starym Kontynencie. To musi jednak oznaczać dodatkowe zadłużenie. Czy w sytuacji kryzysowej taki ruch zyska poparcie wszystkich państw Wspólnoty?



fot. Shutterstock

**G**dy w sierpniu 2022 r. prezydent USA Joe Biden ogłaszał w Waszyngtonie Inflation Reduction Act (IRA), w Europie nie słyhać było wielu komentarzy, ale gdy w Ameryce pojawiły się konkretne propozycje rozwiązań legislacyjnych, w stolicach Unii Europejskiej wywołały niemal popłoch. Okazało się bowiem, że Biały Dom proponuje po raz kolejny program gospodarczy pod hasłem „Buy American”. Amerykańscy producenci

otwierający nowe zakłady, inwestujący w czyste technologie związane zarówno z odnawialnymi źródłami, jak i paliwami alternatywnymi mogą liczyć na ulgi podatkowe oraz dotacje. Dodatkowe zachęty do produkcji i dla kupujących dotyczą również elektromobilności, jak choćby ulga podatkowa dla konsumentów, ale obwarowana przepisami promującymi amerykański przemysł motoryzacyjny. Tym samym Joe Biden chce dokonać faktycznej transformacji energetycznej w Stanach Zjednoczonych (ogłosił nawet szybkie zamknięcie

elektrowni węglowych oraz likwidację górnictwa) i jednocześnie pobudzić gospodarkę, odczuwającą skutki spowolnienia wywołanego pandemią COVID-19 i wysokiej inflacji.

## Zarzuty protekcjonizmu

Cytowani przez media politycy różnego szczebla i z różnych krajów europejskich chórem krytycznie ocenili pakiet Joe Bidena, niepokojąc się głównie potencjalnym wpływem na gospodarkę krajów Wspólnoty Europejskiej. I tak holenderska minister handlu Liesje Schreinemacher uważa, że amerykańska ustawa o redukcji inflacji jest „bardzo niepokojąca, a jej wpływ na gospodarkę europejską jest bardzo duży”. Tonino Picula, czołowy przedstawiciel Parlamentu Europejskiego ds. stosunków transatlantyckich, stwierdził, że „Stany Zjednoczone realizują krajowy program, który niestety jest protekcyjny i dyskryminuje sojuszników USA”.

W kuluarach brukselskich nieoficjalnie krążyły głosy oskarżeń, że oto Ameryka wbija nóż w plecy Unii Europejskiej – Stany Zjednoczone wprowadzają protekcyjny program w sytuacji, gdy Europa dotknięta wojną i kryzysem energetycznym stara się ocalić przemysł oraz społeczeństwo przed wysokimi cenami gazu i energii. Na dodatek to amerykańscy eksporterzy błękitnego paliwa (LNG) korzystają na trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się Unia Europejska, gdy Rosjanie w odwecie za sankcje odciepli dostawy gazu (efekt działań Moskwy był natychmiastowy, paliwo zdrożało do rekordowego poziomu – około 300 euro za megawatogodzinę; teraz ceny są znacząco niższe – około 70 euro, ale gdy kraje europejskie napełniały wiosną i latem magazyny na zimę, musiały płacić bardzo wysokie stawki za import surowca spoza Rosji, czyli w postaci LNG).

Portal Politico, pisząc o problemie IRA, przytoczył wypowiedź jednego z urzędników brukselskich: „Naprawdę znajdujemy się w historycznym momencie” – powiedział, argumentując, że podwójne uderzenie w zakłócenia handlu spowodowane dotacjami w USA i wysokimi cenami energii grozi zwróceniem opinii publicznej przeciwko zarówno wysiłkom wojennym, jak i sojuszowi transatlantyckiemu. „Ameryka musi zdać sobie sprawę, że opinia publiczna zmienia się w wielu krajach UE” – dodał.

## IRA – pierwsze efekty

Na efekty wprowadzenia w życie pakietu antyinflacyjnego w USA nie trzeba było długo czekać. Jak podała Argus, operująca z Londynu międzynarodowa agencja analizująca międzynarodowe rynki energii i innych surowców, ruszyły nowe inwestycje w amerykański przemysł fotowoltaiczny, ponieważ producenci komponentów fotowoltaicznych (PV) starają się zakwalifikować

do ulgi podatkowej dostępnej dla tych, którzy mogą pozyskiwać materiały wejściowe z Ameryki Północnej. First Solar – największy producent urządzeń fotowoltaicznych w USA – planuje zwiększyć swoje moce produkcyjne o 4,4 GW rocznie i przedłużyć umowę na dostawy złożonych materiałów półprzewodnikowych z kanadyjską firmą 5N Plus do 2024 r. Z kolei Mission Solar Energy, amerykańska spółka zależna południowokoreańskiego producenta polikrzemu OCI, zwiększa moc swojej fabryki modułów w Teksasie do 1 GW z 210 MW. Amerykańska firma Hemlock Semiconductor i norweska REC Silicon planują zaś zwiększyć produkcję polikrzemu. Branża akumulatorów pojazdów elektrycznych (EV) również odnotowała falę ogłoszeń w odpowiedzi na IRA. Nie wszystkie z nich ograniczają się do Ameryki Północnej. Na przykład południowokoreańskie przedsiębiorstwo LG Energy Solutions podpisało sześcioletni kontrakt na dostawy węgla litu z amerykańskim producentem Compass Minerals, by uniknąć problemów, jakie zagranicznym firmom stwarza ustawa IRA.

Wyjątkowo ostro na IRA zareagowali przywódcy Francji, Włoch oraz Niemiec – największej unijnej gospodarki. Prezydent Emmanuel Macron, który o pakiecie IRA rozmawiał w grudniu w Waszyngtonie bezpośrednio z Joe Bidenem, ostrzegł przed skutkami, jakie wywoła w Europie. Francuski przywódca ponoć groził nawet podjęciem działań w Światowej Organizacji Handlu. Ostatecznie powołano tzw. grupę zadaniową i w styczniu 2023 r. odbyły się kolejne konsultacje UE – USA w sprawie IRA.

”

Doświadczenia z dyskusjami w ramach UE m.in. o kształcie kolejnych sankcji nakładanych na Rosję zdają się potwierdzać, że o kompromis w sprawie ogólnounijnego pakietu gospodarczego łatwo nie będzie

Obawy polityków i Komisji Europejskiej potwierdzają decyzje w sprawie inwestycji w Stanach, jakie w ostatnich miesiącach podejmują szefowie wielu firm z Europy. Portal Politico podał kilka takich przykładów. Szwedzki producent baterii Northvolt zapowiedział, że wstrzymuje rozwój niemieckiej fabryki i w zamian rozważa budowę w USA. Niemiecki Bosch zainwestował prawie pół miliarda dolarów w produkcję amerykańskich silników elektrycznych i akumulatorów od czasu uchwalenia IRA latem 2022 r. Szwajcarski producent

komponentów fotowoltaicznych Meyer Burger dzięki ulgom podatkowym zwiększy produkcję w fabryce w Arizonie, przez co może ograniczyć działalność w Niemczech. Czołowy hiszpański koncern energetyczny Iberdrola już zapowiedział w ramach trzyletniego planu inwestycyjnego o wartości 47 mld euro, że niemal połowę (47 proc.) ulokuje w projekty w USA (w UE – tylko 23 proc.).

## Co robi Bruksela?

Komisja Europejska już pracuje nad pakietem rozwiązań i propozycji, który ma przedstawić w lutym na szczycie Rady Europejskiej. Nie wszyscy chcą jednak czekać na ostateczne rozstrzygnięcia na forum wspólnotowym. Zwłaszcza że nie ma żadnej pewności, iż szybko uda się uzgodnić konkretne rozwiązania. Doświadczenia z trwającymi w 2022 r. wiele tygodni dyskusjami czy to na temat kształtu kolejnych sankcji nakładanych na Rosję czy też w sprawie szczegółowych rozwiązań jak ustalenie limitu ceny gazu, zdają się potwierdzać tylko, że o kompromis w sprawie ogólnounijnego pakietu gospodarczego łatwo nie będzie.

Francuski rząd już zapowiedział szybkie opracowanie i przyjęcie specjalnej ustawy, która ma przyciągnąć inwestycje w nowoczesne czyste technologie. Minister gospodarki, zapowiadając ten projekt, stwierdził w wywiadzie radiowym, że będzie zawierał wiele zachęt dla przemysłu, by chciał lokować zakłady produkcyjne we Francji. Chodzi o „środki podatkowe, regulacyjne i legislacyjne w celu przyspieszenia instalacji obiektów przemysłowych we Francji”. „Ta ustawa będzie miała na celu zachęcenie do zielonego przemysłu, zielonej produkcji wodoru i baterii elektrycznych, oczywiście energii jądrowej i energii odnawialnej” – stwierdził Bruno Le Maire. I apelował: „Wykorzystajmy ten moment... by stać się wiodącym zdekarbonizowanym narodem w Europie”.

Być może za przykładem Francji pójda inne kraje. Jednak rysuje się tu zasadnicza bariera: fundusze. Ze względu na trwający kryzys energetyczny i działania osłonowe podejmowane przez rządy poszczególnych krajów, by złagodzić jego skutki poprzez zamrażanie czy też ograniczanie cen oraz obniżkę podatków, pole manewru finansowego dla wielu państw staje się coraz bardziej ograniczone. Koszty wsparcia społeczeństw i gospodarek w ramach UE już szacuje się na setki miliardów euro. Dodatkowo Komisja Europejska proponowała w ramach działań antykryzysowych pakiet REPower EU – rozwiązań i działań służących uniezależnieniu kontynentu od paliw kopalnych w szybkim

czasie (jak inwestycje w OZE i zielony transport, pompy ciepła, gospodarkę wodorową), którego koszty również będą olbrzymie. Kwoty na ich realizację podawane przez szefową KE Ursulę von der Leyen, czyli 210 mld euro do 2027 r., podważają niezależne instytuty, oceniając (jak choćby Rystad Energy), że wydatki będą o wiele większe. Cytowana przez Politico analiza, jakiej dokonał Bloomberg New Energy Finance (BNEF), wskazuje, że samo zbudowanie fabryk dostarczających rafinowane metale, elektrolizery i części do paneli słonecznych oraz baterii w celu zaspokojenia lokalnego popytu do 2030 r. będzie kosztować 149 mld dolarów w Europie. Jednocześnie szacuje na 113 mld dolarów koszty w USA. I tu – dzięki pakietowi IRA oraz ulgom podatkowym – ryzyko tych inwestycji jest niższe niż na Starym Kontynencie.

## Będzie odwilż

**149**  
mld dol.

ma szacunkowo do 2030 r. kosztować zbudowanie w Europie fabryk dostarczających metale i części do paneli słonecznych oraz baterii dla zaspokojenia popytu w krajach UE

Dopiero pod koniec października 2022 r. powstała grupa konsultacyjna EU – USA w sprawie pakietu IRA. Ale amerykańsko-unijne negocjacje w sprawie kontrowersyjnych – z punktu widzenia Brukseli – rozwiązań ruszyły na dobre kilka tygodni temu. W grudniu pojawiła się zapowiedź kolejnych rozmów oraz spotkań, a na koniec roku 2022 władze Stanów Zjednoczonych złagodziły stanowisko w sprawie programu kredytów na ekologiczne pojazdy tak, iż będą mogły z niego korzystać także

firmy unijne. Komisja Europejska wyjątkowo pozytywnie oceniła tę decyzję Amerykanów, czemu dała nawet wyraz w oficjalnym komunikacie. Czytamy w nim, że „amerykańscy podatnicy będą mogli korzystać z wysoce wydajnych pojazdów elektrycznych i ich części wyprodukowanych w UE, a przedsiębiorstwa unijne, które dostarczają swoim klientom najnowocześniejsze ekologicznie pojazdy w ramach leasingu, mogą korzystać z zachęt na mocy IRA”. Ale KE liczy też na to, że firmy europejskie (produkujące czyste ekologicznie pojazdy) nie będą dyskryminowane w USA.

Przewodnicząca KE Ursula von der Leyen nieco złagodziła ostatnio swoją krytyczną retorykę na temat amerykańskiego programu. Jak podał portal Politico, przyznała, że IRA to „pozytywna wiadomość” dla klimatu (zwłaszcza że Stany Zjednoczone teraz jednoznacznie opowiadają się za dekarbonizacją gospodarki i wdrożeniem polityki ochrony klimatu, na czym w ostatnich latach szczególnie zależało Unii Europejskiej). Szefowa KE przyznała także, że Europa może być zmuszona do złagodzenia zasad pomocy państwa oraz zapewnienia „nowego i dodatkowego finansowania na poziomie UE”. Co to będzie oznaczać w praktyce, okaże się wkrótce. ●

JAN ROKITA

publicysta, były polityk i poseł



## Przypadek Jacka Ma

**R**ezygnacja Jacka Ma z kontroli nad potężną Grupą Ant stała się w pierwszych dniach nowego roku najszerzej komentowanym „newsem” w dziedzinie globalnego biznesu. Nie ma w tym nic dziwnego, i to nie tylko z tego powodu, że Ant to największa cyfrowa platforma płatnicza na świecie, z której korzystają setki milionów użytkowników aplikacji Alipay. Gdyby cała rzecz sprowadzała się do zwyczajnego „rynkowego” zawirowania w czołowej firmie z branży FinTech, to mogłaby ona budzić jedynie zainteresowanie analityków finansowych. Tak jednak nie jest, a utrata kontroli nad Grupą Ant przez Ma jest zdarzeniem bardziej politycznym niż ekonomicznym. Oznacza bowiem ostateczne zwycięstwo Komunistycznej Partii Chin (KPCh) nad najbardziej znanym chińskim biznesmem, twórcą potęgi Alibaby, nazywanym jeszcze niedawno w Pekinie „Ojczulkiem Ma” i traktowanym jako symboliczny wizerunek chińskiego postępu oraz sukcesu technologicznego.

Jack Ma nie był w żadnym razie politycznym wrogiem opresyjnego modelu chińskiego „urynkowionego” komunizmu. Na forum w Davos w roku 2007 mówił, posługując się typowymi dla Chińczyka metaforami: „Moją filozofią jest być zawsze zakochanym w rządzie, ale nigdy się z nim nie żenić”. W ubiegłym roku, gdy partia zabierała się już do rozprawy z Ma, pierwszą rzeczą, jaką zrobiono, było ujawnienie skrywanego dotąd faktu, iż biznesmen jest od lat członkiem KPCh. W Ameryce wywołało to niejaką podejrzliwość co do gry prowadzonej przez Ma i o taki efekt władzom w Pekinie właśnie chodziło. Przypadek Ma nie ma nic wspólnego z – powiedzmy – przypadkiem Chodorkowskiego, którego Kreml zniszczył, gdyż ten rzucił władzy polityczne wyzwanie. Ma był posłuszny partii i dlatego liczył na to, że zawsze będzie mieć ochronę ze strony komunistycznego przywództwa. Gdyby był Rosjaninem, stałby się pewnie przybocznym oligarchą Putina, gdyż w przeciwieństwie do takiego twórcy Telegramu Pawła Durowa, Ma (co chyba

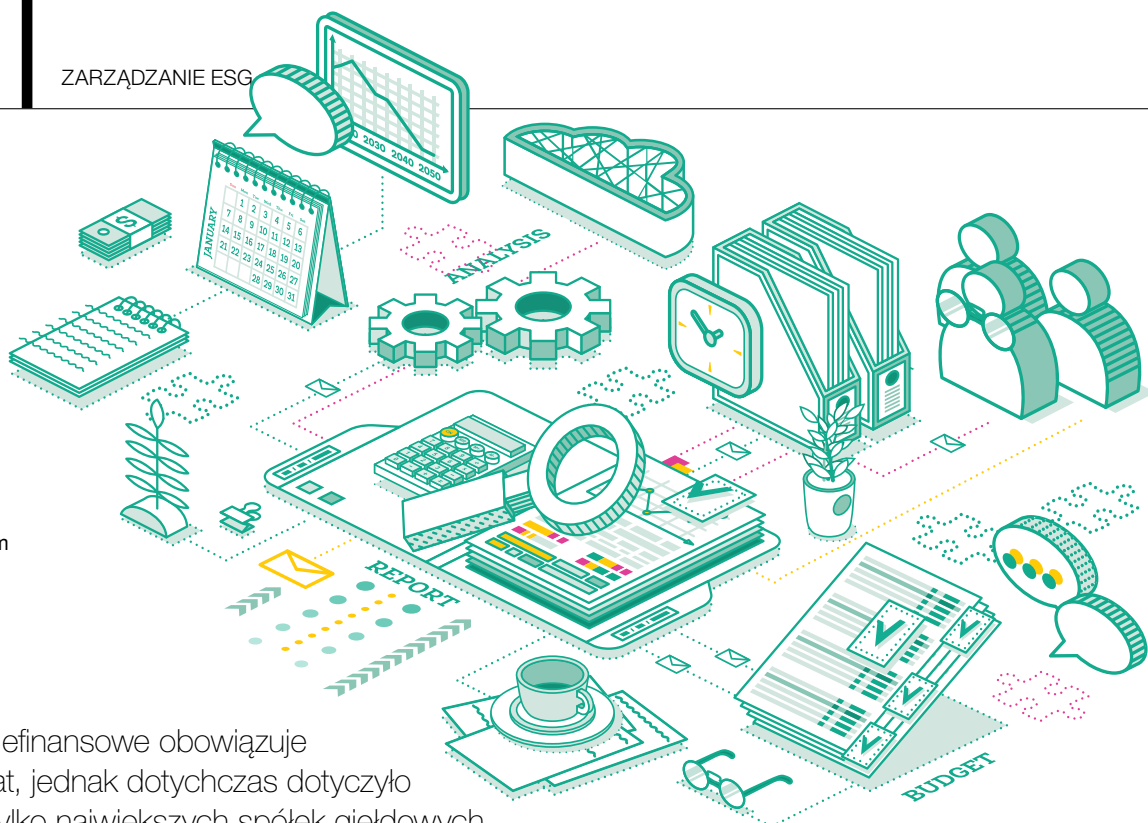
typowe dla Azjaty) nie odczuwał szczególniejszego zapotrzebowania na niezależność względem władzy.

A jednak Xi Jinping postanowił złamać potęgę biznesmena, nawet kosztem wielkich strat, jakie ponosi dziś z tego powodu jedna z najbardziej prestiżowych marek chińskiej gospodarki. Najpierw władze w ostatniej chwili zablokowały ofertę publiczną Grupy Ant, narażając Ma na stratę połowy fortuny, oraz złośliwie obłożyły koncern astronomicznymi karami. Skonsternowany Ma zrobił coś, czego zapewne nie planował nigdy w życiu: skrytykował władzę, zarzucając im, że działają przeciw interesowi chińskiego wzrostu gospodarczego. To było przekroczenie Rubikonu, po którym Ma nie miał już powrotu. Xi i tak potraktował go dość „liberalnie”: biznesmena nie zamknięto w obozie koncentracyjnym, ale pozwolono mu uciec do Japonii. Jakich metod przymusu i szantażu użyto dalej, tego się prędko nie dowiemy. Faktem jest, że Ma się przeląkł własnej odwagi i sam oddał partii kontrolę nad swoim biznesem.

Zastanawiające jest to, dlaczego Ma upadł. Być może po prostu narobił sobie wrogów na szczytach partii albo w kręgu Xi Jinpinga pozazdroszczono mu bogactwa i sukcesu. W despotycznym reżimie takie względy zawsze odgrywają istotną rolę. Ale o wiele bardziej wiarygodną hipotezę jest ta, że inaczej niż w czasach poprzedników Xi Jinpinga reżim chiński nie chce się już popisywać przed światem sukcesami swoich kapitalistów. Nie potrzebuje miliarderów, nawet całkiem lojalnych wobec partii, którzy jednak nie partii, ale samym sobie, zawdzięczają sukces oraz pieniądze. To państwo i partia mają teraz odnosić sukcesy, dowodzące rosnącej chińskiej potęgi. A nowe technologie, jak zarządziło niedawno kierownictwo, mają być przeznaczone dla rządu i armii, a nie na jakieś kolejne „rynkowe innowacje”. Chiny Xi Jinpinga nie chcą już ani „gonić” Zachodu, ani tym bardziej się do niego upodabniać. Technologiczna nowoczesność ma więc zostać zaprzęgnięta do misji usprawnienia i udoskonalenia despotyzmu. Na tym etapie nie mogło zatem już być miejsca dla kogoś takiego jak Ma. Musiał upaść. ●

# 3 tys.

szacuje się, że tyle polskich firm będzie zobowiązanych prawem do raportowania niefinansowego od 2027 r.



Raportowanie niefinansowe obowiązuje w Polsce od kilku lat, jednak dotychczas dotyczyło ono w praktyce tylko największych spółek giełdowych, banków i instytucji ubezpieczeniowych. Za sprawą nowych przepisów i dyrektywy UE krąg firm zobowiązanych do tego typu sprawozdawczości rośnie. Czy polskie przedsiębiorstwa są do tego przygotowane?

# Nadchodzi „zielona” sprawozdawczość

GRAŻYNA RASZKOWSKA

**W** przestrzeni biznesowej funkcjonuje kilka zbliżonych (a dla wielu niespecjalistów równoważnych) terminów dotyczących pozafinansowej aktywności firm. Określa się ją jako społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR – ang. Corporate Social Responsibility), zrównoważony rozwój, zintegrowany rozwój, a od pewnego czasu najbardziej rozpoznawalnym pojęciem dotyczącym zarządzania w tym zakresie jest „raportowanie ESG” (ang. Environmental, Social and Corporate Governance).

W uproszczeniu zarządzanie i strategia ESG to taki sposób prowadzenia biznesu, który kładzie nacisk na poszanowanie środowiska i ekologię, dbałość o sprawy pracownicze, prawa obywatelskie, poszanowanie praw człowieka, a także przeciwdziałanie korupcji i transparentny ład korporacyjny.

Do tej pory obowiązek tego typu raportowania dotyczył wyłącznie spółek zatrudniających powyżej 500 osób i spełniających jeden z dwóch warunków finansowych: 85 mln zł sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 mln zł przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy. W praktyce w Polsce były to największe spółki giełdowe, banki czy instytucje ubezpieczeniowe.

Najnowsze badanie firmy KPMG wskazuje, że obecnie 63 proc. największych firm w kraju przygotowuje specjalne raporty poświęcone tematyce zrównoważonego rozwoju (ESG), a 17 proc. przedsiębiorstw uwzględnia te kwestie w swoich raportach rocznych.

Zdaniem Izabeli Olszewskiej, członka zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, zrównoważony rozwój staje się jednym z priorytetów zarządów wielu spółek i tym samym niezbędnym elementem ich strategii. Uwidacznia to najnowsze

for: Shutterstock

**Zarządzanie i strategia ESG** to taki sposób prowadzenia biznesu, który kładzie nacisk na poszanowanie środowiska i ekologię, dbałość o sprawy pracownicze, prawa obywatelskie, prawa człowieka, a także przeciwdziałanie korupcji i transparentny ład korporacyjny.

badanie GPW „Wpływ czynników ESG na decyzje inwestycyjne”, które wskazuje, że uwzględnianie zagadnień ESG w strategii spółek wpływa w coraz większym stopniu na decyzje inwestorów. – Spółki, które rozwijają swoją działalność w sposób zrównoważony, są postrzegane jako bardziej przewidywalne i stabilne finansowo. W ocenie GPW kluczowe jest przygotowanie uczestników polskiego rynku kapitałowego do obecnych i przyszłych wyzwań środowiskowych, klimatycznych i społecznych – komentuje dla „GB” Izabela Olszewska. I dodaje, że w ostatnich latach wyraźnie widoczny jest trend w zakresie wzrostu liczby spółek publikujących raporty zrównoważonego rozwoju. Szacuje się, że obecnie w Polsce jest 200 podmiotów, które takie raporty opublikowało. – Zjawisko to jest determinowane nowymi wymogami regulacyjnymi, ale wynika również z potrzeb zgłaszanych przez inwestorów. W tym procesie firmy wykorzystują najczęściej standardy globalne, takie jak GRI (wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, ang. Global Reporting Initiative) czy wymogi TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), ale również odwołują się do krajowego SIN (Standard Informacji Niefinansowych) czy dokumentu GPW „Wytyczne ESG. Przewodnik dla spółek notowanych na GPW” – podkreśla Izabela Olszewska. Warto więc w tym miejscu zwrócić uwagę, jak różne bywają obecnie same standardy dotyczące raportowania niefinansowego.

## Jak to się robi na GPW

Sama warszawska giełda stawia przed sobą wiele wymagań. Jako spółka publiczna chce inspirować i być punktem odniesienia dla innych organizacji. Pod koniec 2021 r. GPW ogłosiła więc strategię ESG Grupy Kapitałowej GPW na lata 2022–2025. – Wdrożenie jej założeń to wkład Giełdy w realizację 17. Globalnych Celów Zrównoważonego Rozwoju 2030 wytyczonych przez ONZ państwom członkowskim, w tym przede wszystkim w dobrej jakości edukację, równość płci, wzrost gospodarczy i godną pracę, odpowiedzialną produkcję i konsumpcję, działania w obszarze klimatu oraz partnerstwa na rzecz celów – wymienia członek zarządu GPW. Grupa Kapitałowa GPW wspiera też przejście na niskoemisyjną gospodarkę. Cel to ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 50 proc. do końca 2025 r. z perspektywą zeroemisyjności do końca 2030 r.

Izabela Olszewska podkreśla, że niezmiennie ważna jest też działalność biznesowa oparta na równości. – Wewnątrz i na zewnątrz organizacji punktem wyjścia powinny być równość pracowników bez względu na płeć, rasę, pochodzenie, orientację seksualną, poglądy polityczne czy religijne, wyrównanie zarobków kobiet i mężczyzn. Grupa Kapitałowa GPW sama również uczestniczy we wprowadzaniu praktyk ładu korporacyjnego.

## Dla PGE ESG to priorytety

PGE Polska Grupa Energetyczna z najwyższą odpowiedzialnością podchodzi do raportowania informacji niefinansowych, ponieważ pozwalają one ukazać szerszy wpływ organizacji na otoczenie oraz – co ważne również z punktu widzenia finansowego – ocenić ryzyka i szanse prowadzonej działalności – podkreśla Filip Osadczuk, pełnomocnik zarządu ds. ESG, dyrektor Departamentu Relacji Inwestorskich i ESG. – W swoich raportach Grupa PGE opiera się przede wszystkim na uznanych, międzynarodowych standardach raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju – GRI. Niezależnie jednak od właściwego doboru zakresu opisywanych informacji kluczowe znaczenie ma kryterium materialności – czyli weryfikacja, które informacje i w jakim stopniu są istotne dla odbiorców. Z tego względu w czerwcu 2022 r. PGE zorganizowała panel interesariuszy. Swoimi opiniami na temat działalności firmy podzieliło się około 80 osób, w ramach sesji polsko- i angielskojęzycznej. Panel umożliwił identyfikację obszarów i tematów niefinansowych najistotniejszych do raportowania przez Grupę – wyjaśnia Filip Osadczuk.

W przypadku PGE kluczowe znaczenie mają kwestie środowiskowe, z priorytetowym wskazaniem polityki klimatycznej, czyli celów, planów oraz danych związanych z szeroko rozumianym śladem węglowym i jego ograniczaniem. – Grupa PGE, rozwijając od 2021 r. projekt liczenia śladu węglowego, konsekwentnie dąży do wypełnienia oczekiwań interesariuszy – zwłaszcza dostarczycieli kapitału, którzy uzależniają dalsze finansowanie właśnie od raportowania postępów dekarbonizacyjnych – akcentuje. Wyjaśnia również, że większa waga dla zagadnień z zakresu wpływu na środowisko naturalne (Environmental) nie oznacza, że kwestie dotyczące obszaru społecznego (Social) czy zarządzania (Governance) są traktowane jako nieistotne. – Mają one szczególne znaczenie w procesie transformacji energetycznej, która nie może się odbywać w oderwaniu od aspektu społecznego, tj. wpływu zmian na odbiorców energii, pracowników czy lokalnych społeczności. Równocześnie publikowane informacje z obszaru Governance obrazują interesariuszom funkcjonowanie organizacji, dając zarazem gwarancję dla podjętych zobowiązań i nadzoru nad realizacją celów niefinansowych

– mówi. Co ważne, Grupa PGE nie traktuje wymogów sprawozdawczości ESG jedynie jako wypełnienie obowiązków z zakresu raportowania, wynikających z nowo powstających regulacji. Są to realnie dokonywane zmiany organizacyjne, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy i po prostu przygotowują firmę na wyzwania zmieniającego się świata.

## Co i kiedy się zmienia

Porozumienie Rady UE z Parlamentem Europejskim w sprawie tekstu kluczowej dyrektywy tzw. CSRD z zakresu raportowania niefinansowego osiągnięto w połowie 2022 r., a do jej publikacji w Dzienniku Urzędowym UE doszło w połowie grudnia. Po tej dacie państwa członkowskie mają 18 miesięcy na jej implementowanie do krajowego porządku prawnego. Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) stanowi element kompleksowego pakietu zmian legislacyjnych na rzecz zrównoważonego finansowania wzrostu gospodarczego, które mają służyć osiągnięciu przez UE neutralności klimatycznej do 2050 r. Przewiduje ona wprowadzenie obowiązku raportowania zagadnień ESG (dane w obszarze środowiskowym (E), społecznym (S) oraz ładu korporacyjnego (G)) przez wszystkie duże spółki i duże grupy kapitałowe (w tym duże spółki giełdowe), znacznie rozszerzając liczbę podmiotów zobowiązanych do raportowania. Szacuje się, że będzie dotyczyło to ponad trzech tysięcy polskich spółek.

”

Z raportu firmy KPMG „2022 CEO Outlook” wynika, że ponad 60 proc. ankietowanych prezesów największych światowych spółek widzi zapotrzebowanie na większą przejrzystość w kwestiach ESG

Jedną z kluczowych zmian w raportowaniu jest wprowadzenie jednolitych Europejskich Standardów Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), które uszczegółowiają dane podlegające ujawnianiu. Takie raporty mają zacząć funkcjonować od 1 stycznia 2024 r. i najpierw obowiązywać będą duże spółki giełdowe zatrudniające powyżej 500 pracowników – termin składania sprawozdania to 2025 r. Następnie od stycznia 2025 r. te spółki, które zatrudniają 250 osób i/lub po-

siadają 40 mln euro obrotu i/lub 20 mln euro sumy bilansowej, obowiązuje termin 2026 r. Od stycznia 2026 małe i średnie firmy notowane na giełdzie oraz pozostałe firmy – 2027 r., ale MŚP mogą odroczyć ten obowiązek do 2028.

W tym nowym kontekście prawnym trzeba przyjąć, że informacje o ESG będą tak samo ważne jak wyniki finansowe – bo nowa dyrektywa sytuuje właściwie na równi sprawozdawczość niefinansową z tradycyjną sprawozdawczością finansową. Ma to być jeden z fundamentów Europejskiego Zielonego Ładu i zobowiązywać przedsiębiorstwa do przestrzegania praw człowieka oraz ograniczania negatywnego wpływu na środowisko.

## Szczegółowość ponad miarę?

Firma konsultingowa PwC podaje szczegóły dotyczące prezentacji danych w raportach. Ma to być „jednolity format prezentowanych danych, które docelowo mają być zdigitalizowane i otagowane – sprawozdanie z działalności powinno być przygotowane w formacie XHTML, a w nim odrębna sekcja na temat zrównoważonego rozwoju otagowana w formacie inline XBRL, co ułatwi maszynowy odczyt i analizę ujawnień”. Dyrektywa wprowadza również obowiązek weryfikacji informacji niefinansowych przez biegłego rewidenta.

PwC podaje też wyjaśnienie, że „dopóki Komisja Europejska nie przyjmie unijnego standardu atestacji, państwa członkowskie powinny mieć możliwość stosowania krajowych standardów, procedur lub wymogów dotyczących atestacji”. Nie ma więc chyba żadnych wątpliwości, że spółki z pewnością będą miały zasięgać porad i konsultacji w wyspecjalizowanych firmach doradczych w zakresie nowych, niełatwych obowiązków. Obecnie znane są negatywne praktyki funkcjonujące pod nazwą „greenwashingu”, który – ogólnie rzecz biorąc – polega na tworzeniu wrażenia, że dana instytucja czy firma i jej produkty są przyjazne dla środowiska, a w istocie są to działania pozorne. W opinii ekspertów niezwykle ważne jest to, że publikowane informacje będą podlegać niezależnym audytom. A konsekwencje (oprócz wyeliminowania pozornych czy nieuczciwych praktyk w zakresie greenwashingu) są bardzo konkretne. Wszystkie strony biznesowe będą miały pełną świadomość, w co inwestują i na co wykładają fundusze. Z raportu firmy KPMG „2022 CEO Outlook” wynika, że ponad 60 proc. ankietowanych prezesów największych światowych spółek widzi zapotrzebowanie na większą przejrzystość w kwestiach ESG.

Biorąc pod uwagę złożoność, zmienność, ale też podporządkowanie wyznaczonym, ideologicznym założeniom UE (np. obliczenie śladu węglowego czy plany dekarbonizacji), staje się oczywiste, że gospodarka jest obecnie coraz bardziej wyczulona na aspekty pozafinansowe funkcjonowania przedsiębiorstw. ●

RYSZARD CZARNECKI

europoseł 2003–2023,  
w latach 2014–2018 wiceprzewodniczący  
Parlamentu Europejskiego

## W czasach kryzysu strzeżcie się agentów. I euro...

**M**ądry człowiek to ten, który wyciąga wnioski z błędów innych ludzi. Mądry naród to ten, który analizuje błędy innych nacji.

Wydawało się, że doświadczenia będące udziałem krajów Europy Środkowo-Wschodniej, choćby Słowacji i Litwy, które do strefy euro przystąpiły na łapu-capu, dadzą innym, mówiąc językiem agenta Stirliza, „materiał do przemyślenia”. Jednak dla Chorwacji cudze błędy to cudze błędy, a nie szklanka, ba, dzban zimnej wody, której należy się napić przed podjęciem idiotycznej, karkołomnej decyzji.

Chorwackie elity z prorosyjskim prezydentem Milanoviciem – jednym z najbardziej promoskiewskich polityków w UE obok Scholza, Macrona i prezydenta Bułgarii – tak bardzo łaknęły pochwał europejskiego mainstreamu, że nie zważając na olbrzymi kryzys, będący następstwem pandemii, a potem wojny w Europie Wschodniej, zaprowadziły własny kraj do strefy euro. Wiódł ślepy kulawego. Efekt był oczywisty: potworna drożyzna i wykorzystanie zmiany waluty, jak działo się to zawsze (także gdy do „eurozony” wchodziły kraje Europy Zachodniej), do manipulowania cenami nie tylko z powodu przyjęcia wspólnej waluty, lecz również pod tym pretekstem.

Uczyniono to w Chorwacji będącej – gdy chodzi o PKB per capita – jednym z najbiedniejszych państw UE, obok Bułgarii, Rumunii i Łotwy. Dodatkowo okoliczności zewnętrzne są znacznie gorsze niż w przypadku naszych sąsiadów: południowego (Słowacja) i północno-wschodniego (Litwa). Kumulacja w Lotto daje szansę, że ktoś wygra; kumulacja kryzysów daje pewność, że każdy, kto w takim czasie wkroczy do strefy euro – przegra. Ba, poniesie klęskę. A ten akces, żeby nikogo nie mamić, powinien się odbywać z... białą flagą.

Oczywiście mówimy wyłącznie o kontekście ekonomicznym. Jest on bardzo ważny, ale nad Wisłą, Odrą, Wartą i Bugiem nie jest to kontekst jedyny.

Dla wielu Polaków, w tym piszącego te słowa, własna waluta, własny narodowy pieniądz to wartość sama w sobie i jeden z symboli suwerenności. A tylko (aż) dodatkowo jest swoistym resorem czy – używając innego motoryzacyjnego porównania – swoistym „ABS-em”, który w czasach kryzysu daje możliwość lepszego pokonania zakrętów i hamowania, gdzie trzeba, gdy inni, pozbawieni owego narodowego „ABS-u”, znacznie zwiększają możliwość katastrofy albo przynajmniej wypadku swojego narodowego samochodu.

Nie demonizuję „eurozony” ani nie gloryfikuję w niej nieobecności – choć Szwedzi i Duńczycy, jako żywo, nie narzekają, tak jak nie narzekali Brytyjczycy, do czasu ich głośnego rozvodu z Unią Europejską. Tak się tylko składa, że wzrost gospodarczy, gdy chodzi o UE-27, jest większy w krajach, które mają własną walutę, niż w krajach, które używają waluty euro. Mówimy oczywiście o średniej, za to z kilku lat. Podobnie ma się kwestia bezrobocia, w tym zwłaszcza bezrobocia wśród młodego pokolenia (przedział lat 18–30). Wyjątki tylko potwierdzają tę regułę.

Chorwacki wehikuł jedzie teraz na ścianę. Problem polega na tym, że „pedał hamulca” od 1 stycznia jest w Brukseli, a w Zagrzebiu nie mogą już go samodzielnie nacisnąć. Ta kolejna motoryzacyjna metafora stara się pokazać, że wchodzenie do strefy euro dla państwa mało- czy średniozamożnego jest wielkim ryzykiem, ale wchodzenie w czasie kryzysu to już szaleństwo. Nie obchodzi mnie, czy rządzący krajem, będącym jednym z ulubionych celów turystycznych moich rodaków, mają „żółte papiery”, czy też nie. Jako polskiego polityka obchodzi mnie jednak, aby moje państwo takich błędów, a raczej „wielbłądów” – bo to błąd gigantyczny – unikało. I to zarówno „hic et nunc” – tu i teraz, jak i w bliższej oraz dalszej, określonej i nieokreślonej przyszłości.

Józef Piłsudski w czasie kryzysu mówił: „Polacy, w czasach kryzysu strzeżcie się agentur!”. Dzisiaj, trawestując, należy powiedzieć: „Polacy, w czasach kryzysu strzeżcie się euro!”. I nie tylko w czasach kryzysu...●

JOANNA BUCZYŃSKA

# Mamy rynek kupującego

W minionym roku na naszym rynku mieszkaniowym doszło do bezprecedensowego wzrostu kosztów wynajmu, a sprzedaż nowych lokali spadła do poziomu z lat 2013–2014



fot. Shutterstock

**D**eweloperzy siedmiu największych miast Polski (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Łódź, Katowice) sprzedali w 2022 r. 40,9 tys. mieszkań, czyli o prawie 40 proc. mniej niż w roku 2021. Do oferty wprowadzono ich 49,8 tys., czyli o 22 proc. więcej, niż sprzedano. Sprzedaż na poziomie 40 tys. oznacza powrót do skali sprzedaży z lat 2013–2014. Najsilniejszy spadek sprzedaży mieszkań widoczny był w segmentach i lokalizacjach, gdzie dotychczas dominowali nabywcy korzystający z kredytów hipotecznych.

## Kredytowy hamulec

Liczba zawartych umów kredytowych w porównaniu z rokiem 2021 spadła o około 71 proc. Po serii podwyżek stóp procentowych NBP i zaostrzeniu kryteriów finansowych przez banki osoby chętne do zakupu mieszkania nie są w stanie spełnić wymagań co do odpowiedniej zdolności kredytowej. Osoby nieposiadające wolnych środków na wkład własny musiały zapomnieć o otrzymaniu kredytu hipotecznego. Zdaniem praktyków rynku mieszkaniowego, by nowe lokale stały się bardziej dostępne dla przeciętnego klienta, opie-

rającego zakup na pieniądzach pozyskanych z kredytu, potrzeba obniżenia stóp procentowych oraz wyraźnego spadku inflacji.

– To był bardzo trudny rok ze względu na podniesienie stóp procentowych i zaostrzenie kryteriów przyznawania kredytów przez banki. Co z tego, że jest wystawiona nieruchomość, mieszkanie, dom czy działka, jeżeli klient nie ma środków, by je kupić? Jeżeli banki nie dadzą ludziom pieniędzy, to sytuacja w 2023 r. nie zmieni się lub będzie jeszcze gorsza. Do roku 2022 klienci nie chcieli się pogodzić z rosnącymi cenami mieszkań, ale i tak znikwały one z ofert w trzy dni po wystawieniu ogłoszenia. Dziś, by sprzedać mieszkanie, właściciel musi się pogodzić z obniżką ceny – mówi Marek Mandys, właściciel biura pośrednictwa nieruchomości REMA.

W końcówce roku 2022 ceny lokali w transakcjach zaczęły już zauważalnie spadać, co pokazuje raport Expandera. W porównaniu z majem 2022 r. ceny mieszkań spadły w 14 z 17 miast. W największym stopniu ceny zmalały w Częstochowie (8,6 proc.), Sosnowcu (8,4 proc.) oraz Katowicach (7,5 proc.). Drożej niż w maju 2022 r. było tylko w Rzeszowie (+4 proc.), Bydgoszczy (2 proc.) i Lublinie (2 proc.).

”

Zdaniem praktyków rynku mieszkaniowego, by nowe mieszkania stały się bardziej dostępne dla przeciętnego klienta, potrzeba obniżenia stóp procentowych oraz wyraźnego spadku inflacji

– Od trzech-czterech miesięcy rynek nieruchomości należy do kupującego: kto ma pieniądze, dyktuje warunki. Dziś najszybciej sprzedają się mieszkania do 40 m<sup>2</sup>, kawalerki lub lokale dwupokojowe. Przy większych metrażach kwoty do zapłacenia robią się bardzo wysokie. Najmniej tracą nieruchomości w topowych lokalizacjach dużych miast – tłumaczy Marek Mandys.

## Ceny za wynajem wzrosły o 40 proc.

W 2022 r. poszybowały w górę stawki czynszów najmu. Już w pierwszej połowie minionego roku wzrosły w Gdyni o 40 proc., w Białymstoku o 38 proc., a w Sopocie o 36 proc. Jednak na największych rynkach – w Warszawie i Poznaniu – podwyżki nie przekroczyły 20 proc. Przykładowo za dwupokojowe mieszkanie w Krakowie

## Jak wybrać nieruchomość do inwestycji

**Do niedawna, gdy pytano inwestorów, co brać pod uwagę przy zakupie nieruchomości, by zmaksymalizować zysk, padała odpowiedź: „Ważne są trzy aspekty: lokalizacja, lokalizacja i jeszcze raz lokalizacja”. Dziś jednak ten czynnik już nie przesądza o pewnych comiesięcznych zyskach.**

– Lokalizacja zawsze jest istotna, ponieważ to ona decyduje o cenie i opłacalności inwestycji. Na przykład za wynajęcie mieszkania w centrum miasta najemcy zapłacą wyższy comiesięczny czynsz, ale mniej wydadzą na transport i oszczędzą czas potrzebny na dotarcie do pracy. „Dobra” lokalizacja nie w każdym przypadku przyniesie jednak upragnione zyski. Dlaczego? Wyobraźmy sobie, że mamy mieszkanie w centrum. Jeśli jednak w tej okolicy wybudowano kilkanaście apartamentowców, standard lokali jest podobny, bo zostały one wzniesione w zbliżonych latach i różnice między nimi dotyczą na przykład lepszej ekspozycji z okien na morze czy bliskości terenów zielonych, to jedyną rzeczą, jaką mogą konkurować apartamenty, jest cena. To pokazuje, że oprócz lokalizacji ważna jest unikatowość oferty. Jeśli oferta inwestora, mimo że nieruchomość nie jest w centrum miasta, ma szczególnie atrakcyjne elementy zaplecza, to właściciel może podyktować takie ceny, jakie są w centrum, a i tak będzie miał przez cały rok pełne obłożenie, bo wynajmujący nie będzie miał potrzeby, by udawać się do centrum miasta – wyjaśnia **Tomasz Burcon** z Apartments Possession.



trzeba zapłacić właścicielowi około 2,5 tys. zł miesięcznie, a do tego opłacić czynsz i media – wynika z danych Instytutu Analiz Monitoringu Nieruchomości. Średnio, w 13 analizowanych miastach, chętni do wynajęcia mieszkania musieli zapłacić o ok. 28 proc. więcej niż na początku roku. Było to spowodowane napływem uchodźców z Ukrainy po agresji Rosji 24 lutego 2022 r. Na rynek najmu zwrócili się też poszukujący lokum, którzy musieli zmienić plany zakupu mieszkania np. na rynku wtórnym ze względu na niemożność uzyskania kredytu, po tym jak banki zaostrzyły kryteria ustalenia zdolności kredytowej.

Jednocześnie znacząco zmalała liczba wolnych mieszkań w związku ze zwiększonym zainteresowaniem wynajmem długoterminowym ze strony klientów z Ukrainy. – W przypadku najmu średnio- i długoterminowego przyjazd wielu osób z Ukrainy spowodował, że część lokali została przeznaczona na wynajem długoterminowy, czyli z jednej strony liczba mieszkań do wynajmu krótkoterminowego zmalała, a z drugiej – ceny ich wynajmu zwiększyły się, przy jednoczesnym wzroście liczby mieszkań wynajętych długoterminowo. Napływ ludności spowodował, że liczba dostępnych mieszkań jest mniejsza, a ceny wzrosły – ocenia Tomasz Burcon, prezes Apartments Possession. ●

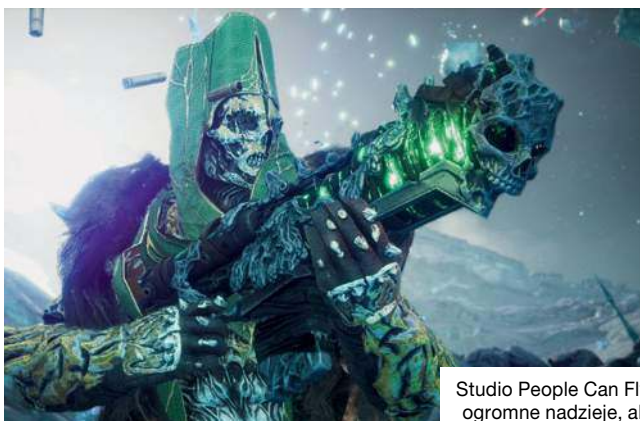
Tytuł „Apex Legends” był jedną z lokomotyw sprzedaży branży gamingowej w ostatnich latach



ARKADY SAULSKI

# Gra w piwota

Gaming od dwóch lat tkwi w zamrażarce. Rok 2023 ma to odmienić, ale czy na pewno czeka nas nowa jakość, która spowoduje przełamanie rynkowej stagnacji?



Studio People Can Fly wiązało z „Outriders” ogromne nadzieje, ale tytuł zawiódł graczy



**G**dyby w grudniu 2020 r., tuż przed premierą gry „Cyberpunk 2077”, ktoś powiedział mi, że najważniejszą grą 2022 roku będzie... „Cyberpunk 2077”, cóż – nie uwierzyłbym! A jednak tak właśnie się

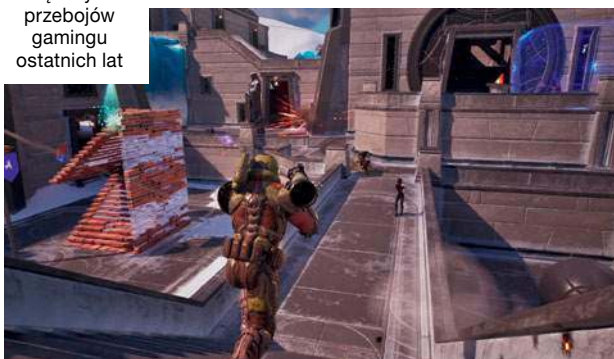
stało. Rok 2022 nie był dobry dla branży gier, ale nie był też czasem kryzysu – branża znajduje się w zamrażarce, a koncerny – po udanych dwóch latach pandemii – obawiają się ruszyć naprzód. Tymczasem w tej branży stagnacja to śmierć.

## Słodka trucizna zysku

Jeśli miałbym wymienić branżę, która skorzystała na pandemicznych lockdownach, byłaby to branża gamingowa. Gdy przedsiębiorcy z całego świata drżeli o stan gospodarki, branża gier zacierała ręce – lockdown oznaczał nie tylko pracę zdalną, ale i wymarzony nadmiar wolnego czasu u graczy aktywnych oraz potencjalnych, stwarzający okazję do sięgnięcia po produkcję, po które w innej sytuacji by nie sięgano.



„Fortnite” – jeden z największych przebojów gamingu ostatnich lat



Gigantyczny sukces „Fortnite”, podtrzymanie świetnej passy „Apex Legends”, szalone wzrosty w grach mobilnych czy gier free-to-play, jak również ogromna sprzedaż gier single-player – to wszystko znacząco ożywiało branżę w roku 2020. Sytuacja już w pierwszej połowie roku była wtedy tak korzystna, że w ramach podtrzymania dobrych nastrojów graczy wciąż przebywających w lockdownach niektóre koncerny zaczęły udostępniać swoje najbardziej hitowe tytuły... całkiem za darmo. Były to promocje ograniczone w czasie, ale wyraziście pokazywały, jak wysokie zyski odnotowywały wtedy tuzy branży gamingowej.

I giganci, i mniejsze studia korzystały na tej wyjątkowej sytuacji. Mający nadmiar czasu na granie odbiorcy z czasem nudzili się wielkimi tytułami i śmieiej sięgali po nowsze produkcje mniejszych firm. Najjaśniejszym punktem na indie-gamingowym firmamencie roku 2020 bez wątpienia był „Hades”. Produkcja skądinąd cenionego studia Supergiant Games cieszyła się tak dużą popularnością, że firma przestała być uzna-

wana za studio niezależne! Takich skoków z poziomu gier niezależnych do biznesowej czołówki branży było więcej, często stawiały niezależne studia w niełatwej sytuacji. To, co sprawdza się w grach niezależnych, nie musi się sprawdzać w dużych produkcjach. Tym samym nagły awans jest nie tylko szansą, lecz i wielkim zagrożeniem. Tak było w wypadku choćby polskiego studia People Can Fly, które – wyrastając lata temu ze środowiska gier niezależnych – weszło do pierwszej ligi... i dziś, po nieudanym projekcie, jakim było „Outriders”, znajduje się w trudnej sytuacji. Każde studio jest tylko tak dobre jak jego ostatni projekt.

Skoro o „Outriders” mowa – dzięki tej produkcji możemy płynnie przejść do sytuacji w roku 2021. To właśnie teraz należy pomówić o konsolach najnowszej generacji, ich prawdziwy start miał bowiem miejsce właśnie wtedy.

”

Branża gamingowa od kilku lat nie ma dobrej prasy. Owszem, zyski koncernów i akcjonariuszy rosną, ale nawet ci, którzy na gamingu wychodzą najlepiej, nie mogli w roku 2022 spać spokojnie

## Pandemia uderza w sprzęt

PlayStation 5 i Xbox Series X/S, czyli maszyny z najnowszej generacji konsol, formalnie swoją premierę miały w roku 2020... jednak odbyła się ona, niestety, bez fanfar. O ile dwie generacje wcześniej skok technologiczny wymuszał prezentację nowych maszyn razem z bogatym zestawem nowych gier, o tyle obecnie, gdy przejścia technologiczne są nieco łagodniejsze, wielu graczy nie odczuwa potrzeby nabywania nowych maszyn w dniu ich premiery. Do dziś (tekst piszę na początku stycznia 2023 r.) 90 proc. zapowiadzianych premier gamingowych pojawi się zarówno na konsolach najnowszej, jak i poprzedniej generacji. To z kolei sprawia, że wciąż trudno zachęcić graczy do nabycia drożących, nowoczesnych konsol.

Poprzednie lata też nie były dla nowej generacji łaskawe. Pandemiczne lockdowny sprawiły, że produkcja nowych maszyn była utrudniona, ale i egzemplarzy było za mało, przez co PlayStation 5 długo była niedostępna dla nabywców. Skorzystał na tym Xbox, jednak i tu gracze „przesiadają się” na nową generację raczej niechętnie. Z tych samych przyczyn co w wypadku

Po premierze „Battlefield 2042” recenzenci kręcili nosami, ale biznesowo gra okazała się dużym sukcesem



fot. mat. prasowe

PlayStation 5 – na obecną chwilę nie ma sensu się przesiadać na nową generację tak długo, jak długo nowości objawiają się i na starej. Oczywiście sytuacja się zmieni, jeśli nastąpi jeden z dwóch scenariuszy – w pierwszym edycje gier na poprzednią generację, mówiąc hasłowo, pójdą „drogą Cyberpunka 2077”, tzn. będą się pojawiały w wersjach tak okrojonych i w kiepskim stanie technicznym, że gracze – nawet mając opcję zakupu – zdecydują się na przesiadkę na nową generację. Drugi scenariusz zakłada pojawienie się dużej liczby atrakcyjnych gier z segmentu exclusive, działających tylko na konsolach najnowszej generacji. Takie działanie ponad 15 lat temu skutecznie zachęciło graczy do nabywania Xbox 360 i PlayStation 3. Ten sam mechanizm działa też przy każdej nowej konsoli Nintendo (choć tu ważne są także innowacje technologiczne prezentowane przez Japończyków). Taki przełom musi się wydarzyć w roku 2023 – kolejne miesiące zastoju grożą bowiem poważnym kryzysem.

### Na co czekają gracze, a na co inwestorzy

Branża gamingowa od kilku lat nie ma dobrej prasy. Owszem, zyski koncernów i akcjonariuszy rosną, a gracje rzucają się na nowe premiery. Nawet produkcje tak krytykowane przy premierze jak „Battlefield 2042” ostatecznie zarabiają miliony. Cała branża gamingowa warta jest więcej od branży kinowej i muzycznej razem wziętych: 196,8 mld dolarów i w 2022 r. urosła o 2,1 proc. względem roku poprzedniego. To oznacza ogromne zyski inwestorów i wysokie zarobki prezesów.

Jednak nawet ci, którzy na gamingu wychodzą najlepiej, nie mogli w roku 2022 spać spokojnie. Wciąż nie wybrzmiały echa kontrowersji po przejęciu Activision-Blizzard przez Microsoft, w tym informacje dotyczące tego, jakoby ujawnienie skandali dotyczących rzekomego molestowania pracowników w biurach Blizzard i sexistowskiej atmosfery w tamtejszych studiach miało

służyć obniżeniu wyceny firm. Afery te uderzyły też w najbardziej znaną (i nie lubianą) personę świata gamingu – prezesa Activision-Blizzard Bobby’ego Koticka, który podobno miał dysponować wiedzą na temat tych nadużyć i w żaden sposób nie interweniował. Atmosfera wokół sprawy była tak gorąca, że „teflonowy” Bobby musiał na jakiś czas zejść ze sceny... ale nie musiał rezy-



fot. Steven Simko

„Teflonowy”, „pancerny” – takie przydomki przylgnęły do prezesa Activision-Blizzard Bobby’ego Koticka. Szef gamingowego giganta będzie jednak musiał odejść, ale ma otrzymać sowitą odprawę – 292 mln dolarów

# 196,8 mld dol.

wyniosła w 2022 r. globalna wartość branży gamingu, czyli więcej od branży kinowej i muzycznej razem wziętych. W 2022 r. branża urosła o 2,1 proc. względem roku poprzedniego

gnować z szefowania gamingowemu gigantowi. Wręcz przeciwnie – Kotick podczas konferencji w styczniu 2022 r. oznajmił, iż pozostanie dyrektorem generalnym aż do czasu finalizacji transakcji z Microsoftem. A nawet odchodząc ze stanowiska, „pancerny Bobby” ma otrzymać sowy odprawę – 292 mln dolarów.

Kotick jednak zostawia Activision w trudnym położeniu. Owszem – koncern posiada dochodową markę „Call of Duty”, jak również ciągle generujące zyski produkcje Blizzarda, jednak rok 2023 będzie kluczowy dla przetrwania popularności tych gier: Blizzard musi ocalić reputację premierą „Diablo IV”, z kolei Activision udowodnić, że „Call of Duty” na topie pozostanie – także na nowej generacji.

Z podobnym kryzysem zmagają się Sony. Pan i władca poprzedniej generacji teraz czuje oddech Xboxa i Microsoftu na karku. Japończycy słynęli dotąd premierami porywających i imponujących technicznie gier single-player, jednak i na ten teren śmieiej wkraczają Amerykanie. To wielki moment „sprawdzam” dla koncernu z Kraju Kwitnącej Wiśni, który po pierwszych sukcesach gier na PlayStation 5 złapał zadyszkę. A cios w postaci gigantycznych zakupów Microsoftu był równie bolesny. Japończycy muszą się odkuć – na razie jednak nie ujawniają planu na to, jak to zrobić.

## Polski gaming na rozdrożu

Rozeszło się po kościach – tak można podsumować sytuację CD Projektu, flagowej marki polskiego gamingu po kryzysie z końca 2020 r. związanego z premierą „Cyberpunka 2077”: ani CDP nie odniósł aż tak wielkich ran, ani nie wyrósł na krajowym podwórku żaden poważny konkurent.

Trudna premiera „Cyberpunka 2077” była ciosem nie tyle finansowym, ile wizerunkowym (firma nazywana slangowo REDs informowała, że do trzeciego kwartału 2022 r. zarobiła 245,5 mln zł, z czego sporą część zawdzięczała „wysokiej sprzedaży »Cyberpunka 2077«”).

CD Projekt trafił do podobnej kategorii, co powszechnie krytykowane za chciwość i lekceważenie graczy wielkie koncerny. Szumnie ogłaszana modyfikacja strategii niewiele tu zmieniła. REDzi z jednej strony informowali o poprawie standardów w kwestii podchodzenia do pracy swoich fachowców, zapowiedzieli aż pięć nowych gier, a zarazem firma zdecydowała o zaprzestaniu wsparcia dla dwóch swoich produkcji – mobilnego „The Witcher: Monster Slayer” i popularnego niegdyś tytułu „Gwint”. Takie działanie CD Projektu nie nastraja optymistycznie względem zapowiedzianych produkcji.

CD Projekt pozostał jednak kolosem i na naszym rynku na horyzoncie nie widać dla niego równorzędnego konkurenta biznesowego. Owszem, mniejsze firmy utrzymują zainteresowanie swoimi produkcjami, jak choćby 11bit Studio, People Can Fly czy The Farm 51, ale firmy, która mogłaby się poszczycić sukcesem komercyjnym na miarę „Wiedźmina 3”, nie ma i nie zanoszą się, by rok 2023 miał przynieść tu zmianę.

## Przełom albo kryzys

Rok 2023 musi przynieść przełom albo kryzys dla branży gamingowej. Taki pivot, dynamiczny zwrot akcji musi nastąpić. Mamy bowiem do czynienia z szybko pogłębiającym się kryzysem zaufania klientów. Dane za rok 2022 pokazują, że wśród dziesiątki najchętniej ogrywanych gier roku tylko jedna („Call of Duty: Modern Warfare 2”) pochodziła z 2022. Najstarsza na liście była produkcja... sprzed dziewięciu lat, czyli kultowe „GTA V”. Już to pokazuje, że koncerny nie potrafią zaoferować odbiorcom nowych hitów, chociaż kiedyś było to normą. I choć można generować „odłożony” zysk z produkcji starszych, to z czasem nawet najbardziej wytrwali fani zażądają nowości. Co wtedy zrobią giganci gamingu, skoro nie czuć, by mieli asa w rękawie w postaci puli oryginalnych tytułów, którymi podbijają na nowo wyobraźnię graczy? Choć dziś scenariusz kryzysu finansowego wielkich koncernów gamingowych uznaje się za mało realny, to bańka złudzeń może w końcu pęknąć. ●



„GTA V” – gra stara, ale jara. W 2022 r. w dziesiątce hitów gamingu

fol. mat. prasowe

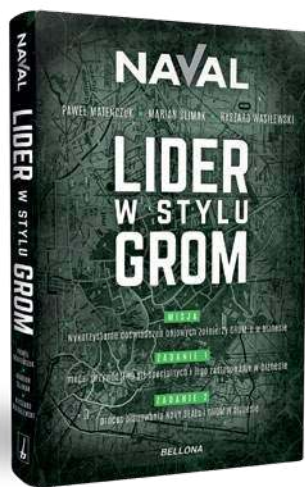
# Zarządzanie à la GROM

MAKSYMILIAN WYSOCKI

Czego od żołnierzy i oficerów GROM-u mogą się nauczyć prezesi dużych i małych firm? Co z praktyki działania elitarniej jednostki specjalnej może być bezcenną wskazówką dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, a co nauką dla menedżerów średniego szczebla czy nawet liderów zespołów?

**D**owiemy się tego z książki „Lider w stylu GROM”, której autorami są Paweł Mateńczuk, znany szerzej jako „Naval” – były żołnierz GROM-u, konsultant, autor książek; Marian Ślimak „Maniek” – były żołnierz, obecnie ekspert i doradca spółek kapitałowych; oraz Ryszard Wasilewski „Mucha” – także były żołnierz GROM-u, obecnie zajmujący się ochroną informacji niejawnych w jednej z państwowych spółek.

Żołnierze Jednostki Wojskowej GROM to elita Wojska Polskiego. „Lider w stylu GROM” to pokazanie wartości ważnych w praktyce służby dla żołnierzy GROM-u oraz doświadczeń zdobytych podczas służby, udziału w operacjach i współpracy z amerykańskimi komandosami marynarki z jednostki Navy Seals podczas wojny w Iraku w latach 2002–2004. Są one przez byłych żołnierzy GROM-u z powodzeniem wykorzystywane w życiu cywilnym. Procesy planowania oparte na amerykańskim modelu wojskowym mogą być stosowane w biznesie. Warto się temu przyjrzeć, choćby dlatego, by nie tworzyć planów niemożliwych do zrealizowania i wiedzieć, jak być liderem, który nie tylko jest skuteczny, ale którego zespół lubi i szanuje, a jako lider takim działaniem dalej umacniać swój mandat, wzmacniając też morale w całej organizacji.



## „Kto ma więcej gwiazdek, ten wie lepiej”? To nie działa

Gdy Amerykanie ogłaszali, że pomogą Polakom stworzyć elitarną jednostkę specjalną, powiedzieli: „Nie spieprzcie tego!”. Dlatego przede wszystkim w GROM-ie trzeba było odejść od popularnego do dziś myślenia „kto ma więcej gwiazdek, ten wie lepiej”. Ta zasada była tylko zasłoną dymną dla średniego szczebla, by ukrywać własną niekompetencję. „W ówczesnym wojsku, tak jak właściwie obecnie, problemy przywództwa nie istniały. System szkolenia nie uczył przy-

wództwa, tylko opierał się na przekonaniu, że predyspozycje do niego dana osoba ma lub nie, życie i służba zaś zweryfikują, czy ktoś się nadaje do kierowania wojskiem” – przypominają autorzy książki.

Warto tu zauważyć, że powszechne przekonanie w biznesie, jakoby szkolenia były remedium na wszelkie braki danej osoby, w wojsku tworzyły z czasem patologię. Działo się tak dlatego, że ludzi, którzy po prostu nie nadawali się na liderów, chwilowo wycofywano z dowodzenia plutonem czy kompanią (30–100 osób), oddelegowywano na szkolenia, po czym po ich zakończeniu osoby te wracały i... obejmowały funkcję dowódczą jeszcze większej grupy żołnierzy z racji pozyskanego formalnie wyższego wykształcenia i kompetencji.

Jak wskazują autorzy: „Dla pierwszego dowódcy GROM-u było także jasne, że bez prawdziwych dowódców i liderów na niższych poziomach nie stworzy organizacji zdolnej do realizacji zadań i osiągania celów, jakie sam sobie narzucił, oraz standardów, jakie narzucili mu przełożeni”. Dlatego w tworzeniu GROM-u odwołano się do tradycji i wartości cichociemnych oraz AK, ale wzorce szkolenia, zarządzania i taktyki walki czerpano z jednostek specjalnych US Army.

## **Przywództwo to umiejętność, której można się nauczyć**

Doktryna US Army Leadership zakłada, że przywódcą jest każdy, kto poprzez zajmowane stanowisko lub funkcję wpływa na innych w ramach organizacji w celu osiągnięcia wyznaczonych przez nią założeń. Przy czym zwraca się uwagę na różnice między jednostką specjalną a generalnie armią lądową czy inną, ponieważ ma w inny sposób działać, jako najczęściej zdana na siebie, bez dodatkowego wsparcia.

Morale istotne dla takiej jednostki to lojalność, służba rozumiana jako wypełnianie swoich obowiązków, szacunek, bezinteresowne poświęcenie, honor, uczciwość i odwaga osobista. To kluczowe kompetencje lidera, ponieważ z nich wynika cały model przywództwa w takiej organizacji. Lider musi być liderem z charakteru, prezencji (tak, wojskowej prezencji, wysportowanej sylwetki, opanowania i pewności siebie, odporności) oraz predyspozycji intelektualnych. Taki lider ma przewodzić nie tylko w swoim łańcuchu dowodzenia, lecz także wywierać wpływ poza nim, budować pozytywne środowisko u siebie, ale też pomagać innym się doskonalić. I ma osiągać wspaniałe rezultaty. To sztywne zasady i sztywne ramy postępowania, ale jednocześnie nie oznaczają ślepego posłuszeństwa. To nie jest tak, że podwładni nie mogą mieć innego zdania i należy je ignorować. Nie jest też tak, że można dopuścić do samowolki.

Ideą jest lider z charakterem, a tylko zaadaptowanie wojskowych wartości i postępowanie zgodnie z zasadami etyki sprawi, iż wykształcą się liderzy z charakterem. By tak się stało, potrzeba inteligencji, praktyki, a lider musi być opanowany i pewny siebie. Musi też myśleć krytycznie i autonomicznie.

Co nie jest tak oczywiste, dużą wagę przywiązuje się tu do otwartości i innowacyjności. To coś, co zdecydowanie odróżnia dowodzenie w GROM-ie od kultury pracy w dużej korporacji. Korporacje, nawet technologiczne, tak naprawdę często nie lubią innowacji, zwłaszcza innowacji w obszarze organizacji pracy czy zarządzania. Zbyt często wpadają w pułapkę znaną pod hasłem „od zawsze tak robiliśmy, dlaczego to zmieniać?”. W tę pułapkę popada też z czasem wiele start-upów – firm, w których DNA innowacyjność i tzw. disruption – zakłócenie, podważanie starego porządku

i wprowadzanie zamierzonego nieporządku – są przecież wpisane.

„Innowacyjność lidera sił specjalnych opisać możemy jako potencjał do wprowadzania nowości w organizacji w zakresie rozwiązań sprzętowych, organizacyjnych, taktycznych czy innych, które dotychczas nigdy nie były w niej używane czy stosowane” – piszą autorzy. Jak zawsze chodzi na końcu o większą skuteczność, większą efektywność działań. „Najważniejszym elementem koniecznym do tworzenia innowacji jest kreowanie nowych idei oraz sposobów, by rzucić wyzwanie przełożonym i poddanym do ich realizacji. To niezwykle trudne, gdyż większość ludzi nie lubi zmian i bardzo często upatruje w nich zagrożenie dla siebie, obawiając się nieznanego. Umiejętność przekonania członków organizacji na różnych szczeblach do nowości jest kluczowa, by osiągnąć sukces w ostatecznym wdrożeniu innowacji” – czytamy dalej. Bez tworzenia w całej organizacji pozytywnego podejścia do innowacji organizacja będzie niepodatna na zmiany, a więc z czasem przestanie być efektywna i konkurencyjna. Jakże dobrze znamy to z codziennej praktyki biznesowej...

## **Poradnik krytycznego myślenia**

To, że w jednostce specjalnej nie jest tak zero-jedynkowo, jak się zwykło uważać, może szokować. Cywilom wydaje się nierzadko, że mówiąc, iż w firmie jest jak w wojsku, gdy słyszymy „rozkaz to rozkaz” i należy go wykonać co do joty, tak w jednostce specjalnej okazuje się, że takie myślenie i działanie doprowadziłoby do porażki, jeśli nie katastrofy.

„W metodologii planowania w dużym stopniu kładzie się nacisk na krytyczne i kreatywne myślenie oraz na rozwiązywanie problemów, a nie ich stwarzanie. I to właśnie jest jednym z wyróżniających aspektów planowania w siłach specjalnych. [...] Dlatego planowanie na szczeblu zespołu zadaniowego jest realizowane oddolnie, często z udziałem operatora sekcji szturmowej, a nie narzucane przez sztab. Oczywiście efekt finalny w postaci planu operacji, tzw. CONOPS, jest produkowany przez sztab i zatwierdzany przez dowódcę, ale wkład i treść niejednokrotnie są wytwarzane na najniższym szczeblu” – piszą autorzy „Lidera w stylu GROM”.

W zbyt wielu firmach w Polsce przełożonym wydaje się, że dobrze jest wtedy, gdy „szef ma zawsze rację”, i liczy się ślepe posłuszeństwo. Tymczasem w elitarnych jednostkach wojskowych jest zupełnie inaczej. A to, jak nam się wydaje – nam lub wielu szefom – że jest i powinno być w wojsku, to raczej prowadząca wprost do porażki patologia. I dlatego warto przeczytać tę książkę. ●

*Paweł Mateńczuk, Marian Ślimak, Ryszard Wasilewski, „Naval. Lider w stylu GROM”, Wyd. Bellona, 2022*

KAMIL GIEROBA

# Karuzela z autoszrotem

Dane z polskiego rynku samochodów używanych coraz bardziej muszą niepokoić: w obrocie dominują pojazdy technicznie wyeksploatowane. Ale nabywcy, nawet mimo późniejszych wad w trakcie użytkowania, są z tych aut zazwyczaj zadowoleni. Jeżdżą takimi wehikulami do momentu pierwszej większej awarii i... z sukcesem je odsprzedają. Następny użytkownik naprawia po łebkach, jeździ do pierwszej większej awarii i... tak się kręci karuzela na motoryzacyjnym rynku wtórnym. Tak będzie jednak tylko do czasu!



fot. Andrzej Wiktor

**N**ajczęściej Polacy kupują samochody warte do 30 tys. zł. To jest wyraźny próg finansowych inwestycji, na które gotowy jest przeciętny Kowalski – wynika z raportu platformy Bidcard. Jed-

nakże widać, że coraz częściej klienci oszczędzają już na etapie kupna pojazdu. W 2022 r. co czwarty nabywca dał za samochód mniej niż 10 tys. zł, podobna liczba respondentów kupiła auta z przedziału 30–49 tys. zł.

Niskie ceny za sprzedawane samochody to znak, że długo czekamy i oddajemy głównie auta stare oraz w kiepskim stanie. Nie przeszkadzają nam usterki, o ile sam wóz „jest jeszcze na chodzie”. Inna kwestia to dostępność aut. Najpierw przez pandemię koronawirusa, a potem przez inwazję Rosji na Ukrainę cała branża mocno ucierpiała i nadal sytuacja rynkowa jest daleka od normalnej. Pogłębiają się problemy z dostępnością nowych samochodów i ta nierównowaga stała się kluczowym wyzwaniem dla całej branży. Coraz bardziej ograniczony dostęp do aut używanych z młodszych roczników – do czterech lat – to naturalna konsekwencja. Na rynek nie wchodzi ich tyle i tak szybko, jak we wcześniejszych latach, by zaspokoić popyt.

# 13,1 lat

– to średnia wieku używanych aut sprowadzanych do Polski w 2022 r. Pojazdy z silnikami benzynowymi są jeszcze starsze – średnio egzemplarz na granicy ma 14 lat

Średni wiek importowanego auta w ostatnim miesiącu 2022 r. wyniósł 12,8 roku, a średnia po 12 miesiącach przekroczyła poziom 13 lat i osiągnęła dokładnie 13,1 roku. Jeszcze bardziej robi to wrażenie w przypadku silników benzynowych – przekroczyły nawet pułap 14 lat.

W grudniu ubiegłego roku zarejestrowano w Polsce niespełna 55 tys. sprowadzonych z zagranicy używanych samochodów o dmc do 3,5 t. Widoczny jest więc spadek o prawie 22 proc. r/r. Grudniowy wynik jest najniższy od dekady, czyli od 2012 r.

Najpopularniejszym źródłem importu aut do Polski są nadal Niemcy, Francja, Belgia i Holandia. Ciekawe, że coraz częściej ściągamy pojazdy zza oceanu. Na piątym miejscu pozostają Stany Zjednoczone, które jako jedyne odnotowały w 2022 r. wzrost (6,6 proc. r/r), do poziomu niemal 38,6 tys. modeli.

## Coraz ostrzejsze restrykcje

Powyższe dane są jednakże pewnego rodzaju sygnałem ostrzegawczym, biorąc pod uwagę to, co czeka Polskę i generalnie Unię Europejską. Komisja Europejska, Rada Unii Europejskiej oraz Parlament Europejski jesienią 2022 r. osiągnęły porozumienie w sprawie norm emisji CO<sub>2</sub> dla pojazdów osobowych i dostaw-

czych. Potwierdzony został cel stuprocentowej redukcji emisji: od 2035 r. w państwach członkowskich Unii Europejskiej będzie można rejestrować wyłącznie samochody z napędem elektrycznym lub wodorym. Przepisy będą wymagały, aby wszystkie nowe auta osobowe i dostawcze sprzedawane w UE były zeroemisyjne do 2035 r. Jako cel pośredni, który ma być osiągnięty w 2030 r., przyjęto, że redukcja emisji CO<sub>2</sub> ma wynieść 55 proc. dla samochodów osobowych i 50 proc. redukcji w przypadku pojazdów dostawczych, w stosunku do emisji z 2021 r. Producenci, którzy nie dostosują się do nowych przepisów, będą narażeni na dotkliwe kary finansowe.

## Czas na komunikację miejską?

Pewne przygotowania do nadchodzących obostrzeń widać coraz częściej w europejskich miastach. Także w Polsce. W 2022 r. na utworzenie ekologicznej strefy zdecydował się Kraków. Restrykcje w ramach tamtejszej SCT będą obowiązywać w całym mieście, a w życie wejdą stopniowo. Według Krakowskiego Alarmu Smogowego to pierwsza taka strefa w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej, a w zachodniej Europie jest ich ponad 300. Kraków decyduje się na taki ruch nie tylko ze względu na wspomniane Fit for 55, lecz przede wszystkim na trwającą od lat walkę ze smogiem.

Od 1 lipca 2024 r. do największego miasta Małopolski zgodnie z prawem nie wjadą auta ponad 30-letnie. Granice Krakowa będą mogły przekroczyć pojazdy zasilane benzyną lub LPG o minimalnej normie Euro 1. Dla samochodów z silnikami Diesla najniższą dopuszczalną normą będzie Euro 2.

Auta zarejestrowane po raz ostatni przed 1 marca 2023 r. będą objęte łagodniejszymi obostrzeniami. Jeśli do rejestracji dojdzie później, wymagania będą surowsze: Euro 3 dla silników benzynowych i LPG oraz Euro 5 dla diesli.

Natomiast od 1 lipca 2026 r. wszystkie pojazdy – bez znaczenia, kiedy zostały zarejestrowane – zostaną objęte w Krakowie takimi samymi zasadami. Dla tych wyprodukowanych przed rokiem 2000 normą będzie Euro 3. Wyjątkiem ogłoszono diesle – nie przekroczą legalnie krakowskich granic, jeśli nie spełniają wymogów Euro 5, a więc są sprzed 2010 r. Także Warszawa coraz częściej rozważa różne scenariusze wdrożenia Stref Czystego Transportu. Miasto przygotowuje plan wdrażania takich stref i zakłada rozpoczęcie pilotażu programu do końca 2023 r.

Takie działania oznaczałyby rewolucję, gdyż do tej pory w Polsce nie działała żadna SCT. Dzisiejsi posiadacze samochodów używanych zderzą się zatem z koniecznością przesiadki na komunikację miejską, bo ich auta nieodwołalnie trafią na złomowisko. ●

HORACY MIŁKOWSKI

# Reinkarnacja czy krach Twittera?

Przejęcie Twittera przez Elona Muska było początkiem radykalnych zmian kadrowych i biznesowego prowadzenia platformy społecznościowej, która obecnie to niejako agora świata. Czy owa postulowana przez nowego właściciela wolność słowa jest ważniejsza niż bezpieczeństwo publiczne?



fot. Shutterstock

**M**ultimiliarder Elon Musk 27 października 2022 r. stał się nowym właścicielem Twittera – amerykańskiej platformy mediów społecznościowych. To jeden z najgłośniejszych tematów ostatnich miesięcy, m.in. za sprawą popularności kupującego. Musk, na początku roku

będący największym akcjonariuszem spółki (9 proc. akcji), zdecydował się na jej przejęcie i reformę biznesową, zmotywowany jej złym – w jego opinii – działaniem oraz naruszaniem wolności słowa. Nabył Twittera za 44 mld dolarów we współpracy z grupą inwestorów. Transakcja ta nie byłaby tak ciekawa (nie jest nawet największym przejęciem M&A roku 2022), gdyby nie grono inwestorów „wspomagających” Muska w przejęciu całości firmy oraz globalne znaczenie Twittera jako platformy społeczno-informacyjnej. Jaki będzie końcowy efekt biznesowy tej operacji, pokaże czas. Natomiast można już rozważyć szeroki wpływ, jaki może mieć ona na globalną sferę polityczną, informacyjną oraz bezpieczeństwa.

Spośród inwestorów wspomagających Elona Muska do wiadomości publicznej trafiły takie nazwiska oraz spółki jak: arabski książę Alwaleed bin Talal al Saud, The Qatar Investment Authority, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, współzałożyciel oraz prezes Oracle Corporation Larry Ellison, założyciel i były prezes Twittera Jack Dorsey. Ponadto jednym z zaangażowanych okazała się chińska giełda kryptowalut Binance, zarejestrowana obecnie na Kajmanach. Jej działalność, w tym dzielenie się danymi klientów z rządowymi strukturami Rosji, ściągnęła uwagę wielu służb specjalnych (m.in. USA oraz Wielkiej Brytanii). Za największą część środków użytych do wykupu Twittera – około 14 mld dolarów – odpowiadają pożyczki od banków, w szczególności Morgan Stanley, Bank of America oraz Barclays.

## Scenariusz jak z Hitchcocka

Scenariusz przejęcia Twittera przez Elona Muska wygląda tak jak według recepty reżysera Alfreda Hitchcocka na rasowy thriller – trzeba zacząć od trzęsienia ziemi, a potem napięcie musi tylko rosnąć... I tak Elon Musk, powołując się na wybitną nieefektywność pracowników, już pierwszego dnia zdecydował się na masowe zwolnienia, zaczynając od samej góry. Już pierwszego dnia wysadził z firmy jej zarząd: Paraga Agrawala (CEO), Neda Segala (CFO) oraz Seana Edgetta (CLO), by następnie zwolnić aż 80 proc. dotychczasowych pracowników, w większości zresztą bez wypełnienia wymogów formalnych. W mediach pojawiają się doniesienia, że cięcia budżetowe w personelu były tak szerokie, iż pozbawiono pracy również sprzątaczkę w siedzibie, co spowodowało... brak papieru toaletowego w firmowych WC. Mimo że brzmi to jak nieśmieszny żart, wszystko wskazuje na prawdziwość tych doniesień – na przełomie 2022 i 2023 r. wpłynęła fala pozwów spowodowa-

nych rosnącymi zaległościami w rozliczeniach spółki, która nie zapłaciła za loty czarterowe oraz za czynsz za swoją siedzibę w San Francisco.

# 44 mld dol.

zapłacił Elon Musk wraz z grupą inwestorów za przejęcie pełnego pakietu akcji Twittera. Za największą część środków użytych do wykupu platformy – około 14 mld dolarów – odpowiadają pożyczki od banków, w szczególności Morgan Stanley, Bank of America oraz Barclays

Jako jedną z pierwszych decyzji Elona Muska w „nowym, wspaniałym” Twitterze należy wymienić zmianę systemu weryfikacji kont i w konsekwencji otrzymywania legitymizującej użytkownika niebieskiej odznaki. W nowym systemie za wspomniane oznaczenie trzeba płacić – początkowo cena miała wynosić 20 dolarów miesięcznie, jednakże po protestach została obniżona do 8. Co ciekawe, jeżeli użytkownik korzysta z urządzenia Apple'a i zdecydował się zapłacić przez Apple App Store, to cena wzrasta do 12 dolarów miesięcznie. Jeśli odwołujemy się już do ideałów wolności słowa i demokracji, czy zasadne jest ograniczanie dostępu do tychże tym z głębszym portfelem? By zapewnić większe wpływy środków do Twittera, została również zwiększona liczba reklam – obecnie to jedna na sześć tweetów. Warto zauważyć, że większa obecność reklam niekoniecznie musi się przełożyć na zwiększone wpływy, ponieważ Twitter stracił ponad połowę ze swych 100 największych reklamodawców. To efekt niechęci do nowego zarządu Twittera – głównie ze strony środowisk poprzednio związanych z platformą – oraz braku wiary w sukces transformacji.

Niezadowoleni są też inwestorzy, którzy ulokowali swój kapitał w akcjach Tesli – innej spółki, której prezesem jest Musk. Producent samochodów elektrycznych stracił w 2022 r. niemal 70 proc. swojej wartości giełdowej, co spowodowane jest nie tylko złą koniunkturą, lecz i de facto porzuceniem spółki przez Muska, który większość swoich sił skupił na Twitterze. Sytuacja ta jest tym dziwniejsza, że Tesla zanotowała właśnie swój najlepszy rok, sprzedając o 40 proc. więcej samochodów niż w roku ubiegłym – jednakże rozminęła się ze swoim celem sprzedaży o 100 tys. pojazdów.

## Vox populi, vox Dei

Maksyma ta odegrała ogromną rolę w dotychczasowej transformacji Twittera – nowy prezes podążał według niej jeszcze przed przejęciem platformy. Często zapraszał innych użytkowników do brania udziału

w prowadzonych przez niego ankietach. Jedną z nich, dotyczącą wolności słowa, wydaje się jedną z bezpośrednich przyczyn decyzji o przejęciu Twittera. Podobny modus operandi został przyjęty w stosunku do przywrócenia konta byłemu prezydentowi USA Donaldowi Trumpowi, gdzie o sprawie zadecydowało otwarte głosowanie. Identyfikacja wyglądała to przy kwestii przywrócenia trwale zawieszonych (m.in. za łamanie regulaminu) kont użytkowników. Musk konsekwentnie wsłuchiwał się w głos użytkowników swojej platformy, aż do 18 grudnia 2022 r. Zapytał wówczas, czy powinien odejść ze stanowiska prezesa, co spotkało się z twierdzącą odpowiedzią. Mimo obietnicy odejścia nie oddał prezesury, tłumacząc, że niemożliwe jest znalezienie kogoś odpowiedniego na to stanowisko. Ponadto stwierdził, że w następnych głosowaniach możliwość udziału będą mieli wyłącznie ci zweryfikowani płatną subskrypcją – tym samym ograniczając tę osobliwą formę demokracji bezpośredniej.



Nasuwa się również pytanie, czy Musk jest bardziej showmanem aniżeli przedsiębiorcą. Wydaje się, że jego ego przyćmiewa często racjonalne decyzje. Po objęciu kontroli nad Twitterem zablokował konta znacznej części nieprzychylnych mu dziennikarzy. Pracowników mających różne od niego zdanie w sprawach firmy zwyczajnie zwolnił. Mimo że nie należy deprecjonować ogromnych wpływów i możliwości Muska, trzeba jasno stwierdzić, iż igrza on z ogniem, wchodząc w konflikty z pozostałymi wielkimi amerykańskimi spółkami technologicznymi. Google oraz Apple – jak donosił Musk – groziły nawet usunięciem Twittera ze swoich sklepów z aplikacjami. Miliarder w odpowiedzi stwierdził, że jeżeli nie pozostawi mu innej możliwości, to wyprodukuje własną linię smartfonów. Dodatkowo należy nadmienić, że Twitter wyłączył funkcję mającą zapobiegać samobójstwom (która jakiś czas później, po fali społecznego oburzenia, została przywrócona) oraz zaprzestał dementowania i ograniczania tzw. fake newsów dotyczących pandemii COVID-19. Użytkownicy platformy pod koniec 2022 r. mieli również do czynienia z licznymi



nymi problemami technicznymi oraz niską wydajnością serwisu.

Europejczycy, w szczególności Polacy, muszą zadać sobie pytanie, czy z ich perspektywy Musk jest tak naprawdę sprzymierzeńcem czy wrogiem. Jakiś czas temu zamieszczał tweety, w których wstawiał się za Rosją w konflikcie na Ukrainie, między innymi nawołując do uznania aneksji Krymu. Pojawiły się też doniesienia, jakoby rozmawiał z Putinem. Prezes Twittera wspomniane doniesienia zdementował, jednakże opublikował „plan pokojowy” faworyzujący stronę rosyjską. Ponadto, kontynuując wątek geopolityczny, miliarder opublikował również inny „plan pokojowy”, dotyczący konfliktu chińsko-tajwańskiego. Spotkał się on z uznaniem tuzów Komunistycznej Partii Chin, dla której postulat „zjednoczenia” ChRL ze „zbuntowaną” prowincją – jak się traktuje Tajwan w Pekinie – jest jednym z fundamentów polityki. W świetle tych faktów niejasna i niekoniecznie pozytywna z zachodniej perspektywy proveniencja obecnych partnerów biznesowych Muska, takich jak wcześniej wspomniany Binance, dopełnia tylko niepokojącego obrazu ideowych wektorów miliardera.

## „Epicki wątek”

Jeżeli ktoś chciałby podsumować transformację Twittera, pasuje do niej jedno słowo – chaos. Działania nowego prezesa są gwałtowne i radykalne, a on sam wydaje się nie liczyć z ich konsekwencjami. Nie można przy tym niestety ocenić w pełni kondycji finansowej spółki – jest ona już w pełni prywatna, jednakże w mediach pojawiają się doniesienia o jej poważnych problemach finansowych. Nie brak głosów o upadku Twittera jako realnym zagrożeniu. Zarówno dla polskiego, jak i każdego innego użytkownika transformacja obecnie oznacza niepewność – Twitter do tej pory był jednym z głównych globalnych kanałów przekazu oficjalnych informacji ekonomicznych, społecznych i politycznych.

Wszystkie te negatywne zjawiska potęgowane są przez ograniczoną moderację (oczywiście w imię wol-

ności słowa), która doprowadziła do masowego podszywania się pod osoby publiczne w ostatnich miesiącach – konta te dodatkowo uzyskiwały niebieską odznakę, za którą wystarczyło zapłacić. Moderacja występuje obecnie w bardzo okrojonej i selektywnej formie: fake newsy nie są usuwane, ale konto śledzące prywatny odrzutowiec Elona Muska już tak. Czy tak powinna wyglądać wolność słowa, którą na ustach ma nowy prezes Twittera? Na to pytanie każdy może odpowiedzieć sobie sam.

Twitter, podobnie jak inne platformy społecznościowe, jest obecnie niejako agorą świata. Tak jak wolność słowa należy uznać za wartość nadrzędną – w końcu to jedna z podstawowych wolności – tak należy również być świadomym użytkownikiem i obywatelem. Pod koniec roku 2022 Dimitrij Miedwiediew, były prezydent Federacji Rosyjskiej, a obecny przewodniczący rządzącej partii Jedna Rosja i wiceprzewodniczący Rady Bezpieczeństwa Federacji Rosyjskiej, zamieścił serię wpisów, w których – zdaje się w żartach – mówił o między innymi upadku Unii Europejskiej, nowej serii rozbiorów Polski, utworzeniu IV Rzeszy, wojnie Francji z Niemcami, zniknięciu Ukrainy z map czy wojnie domowej w USA. Na koniec sojuszników Anglosasów nazwał „radośnie chrupkającymi prosiaczkami”. Musk całej sytuacji przyglądał się z uśmiechem, komentując tylko infantylnie, że wątek ten „jest epicki”.

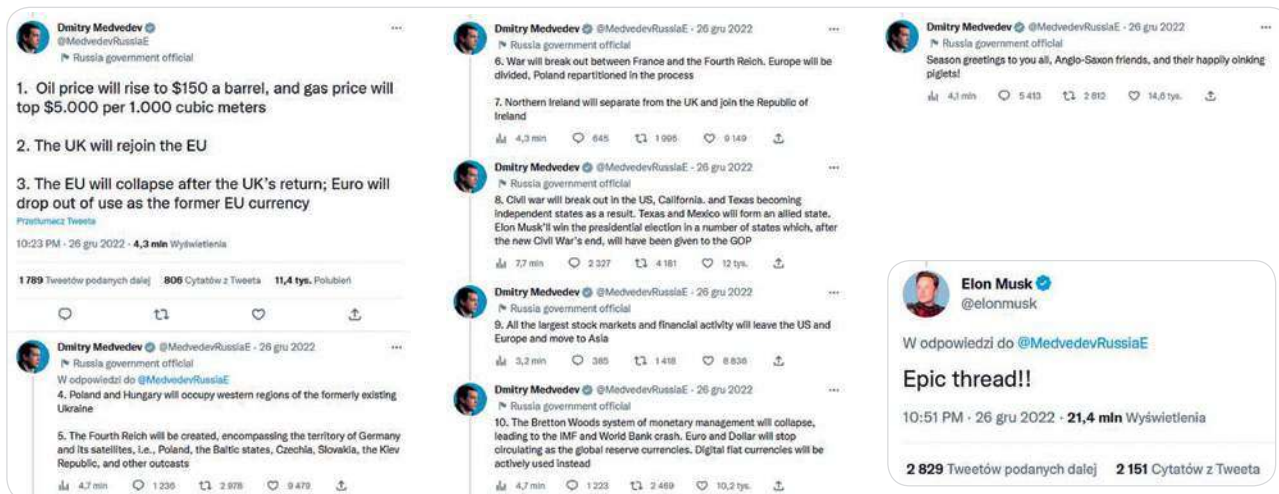
Tak jak należy wspierać wolność słowa oraz wolność zarządzania prywatnym przedsiębiorstwem wedle własnych przekonań, tak flirtowanie z rosyjskimi oficjalnymi, otwarcie głoszącymi, że Moskwa znajduje się „w stanie wojny z Zachodem”, oraz wspieranie militarnej agresji na Tajwan czy Ukrainę jest nieakceptowalne. Tutaj sprawa dotyczy realnego zagrożenia, bezpieczeństwa publicznego oraz istnień milionów osób. Pod koniec 2022 r. w USA w mediach zaczęto stawiać pytanie, czy przejęcie Twittera stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego; wedle doniesień „The Washington Post” znaczący inwestorzy, także niegodni zaufania, weszli w posiadanie wrażliwych informacji spośród danych przechowy-

”

Nie deprecjonując ogromnych wpływów i możliwości Muska, trzeba jasno stwierdzić, iż igra on z ogniem, wchodząc w konflikty z pozostałymi wielkimi amerykańskimi spółkami technologicznymi

wanych przez Twittera. Dla użytkownika platformy pochodzącego z krajów zachodnich zagrożenie może nie wydawać się rzeczywiste, ale dla polskiego użytkownika sprawa jest zgoła inna. Utrata tak kluczowej platformy informacyjnej lub jej stronniczość czy dzielenie się poufnymi danymi z jednostkami niegodnymi zaufania to dla polskiego użytkownika poważny problem. Nie nawołuję do bojkotu Twittera, tylko do świadomego użytkowania tegoż i wiedzy o tym, co i kto się za nim kryje.

Musk w 2022 r. stracił znaczną część swojej fortuny, a sam Twitter – według doniesień oraz zaległych płatności – również nie radzi sobie najlepiej. Największym przegranym w tej sytuacji są jednak użytkownicy, którzy być może tracą bardzo wartościowe źródło informacji, także tych podawanych przez oficjalne konta rządów czy organizacji międzynarodowych. Musk brata się z ludźmi nieprzychylnymi wartościom wyznawanym przez zachodni krąg kulturowy, faworyzując odpowiedzialnych za rozlew krwi i współpracując z nimi. Tajemnicą polszynela jest to, że serwisy społecznościowe nadużywają gospodarowania prywatnymi danymi użytkowników. W tym przypadku może to mieć bardziej poważne konsekwencje. Biznes to biznes, ale zachowanie bezpieczeństwa publicznego jest kluczowe do jego prowadzenia. ●



# techno biznes

Informatyka & Telekomunikacja & Bezpieczeństwo



fol. Shutterstock

# System stary, ale działa

Wiele banków w Polsce opiera swą działalność na leciwych systemach centralnych IT.

Ponad połowa z nich rozpoczęła już modernizację core bankingu, ale ponad jedna trzecia nadal nie widzi potrzeby modernizacji w najbliższych dwóch latach. Czy słusznie?

MAREK JAŚLAN

**S**ektor bankowy w Polsce nie żałował w ostatnich latach środków na inwestycje w nowoczesne rozwiązania informatyczne. Mocno rozwijał cyfrowe kanały kontaktu z klientami, unowocześniał systemy rozliczeń, coraz szerzej stawiał na wykorzystywanie sztucznej inteligencji czy machine learnigu. W bankowości jest jednak jeden kluczowy obszar IT, który dla wielu banków w Polsce stanowić będzie w najbliższych latach coraz bardziej palące zadanie inwestycyjne. To core banking, czyli „systemy centralne w bankach”, które odpowiadają za funkcje przetwarzania depozytów, pożyczek i kredytów. Są one elementem krytycznym dla funkcjonowania tych organizacji.

Tymczasem z opublikowanego w grudniu ub.r. raportu firmy GFT „Przyszłość systemów centralnych. Czy już czas na chmurę? Modernizacja systemu centralnego banku w oparciu o nowoczesne rozwiązania IT” wynika, że zaskakująco dużo banków w naszym kraju opiera swą działalność na leciwych systemach core bankingu.

## 20-letni „staruszek”

Ponad 46 proc. banków w ankiecie na potrzeby raportu przyznało bowiem, że od 20 lat korzystają z tego

samego systemu bankowego. Co ciekawe, w grupie tej dominowały przede wszystkim duże banki, o aktywach powyżej 40 mld zł. Nieco mniej (36 proc.) wskazało na okres od 11 do 20 lat. Tylko dwa banki miały stosunkowo „młody” system, bo użytkowany krócej niż dziesięć lat.

**36**  
proc.

polskich banków w ciągu dwóch najbliższych lat nie planuje wymiany systemu core bankingu

Źródło: Ankieta GFT

Jak zauważają autorzy opracowania, problemem zdania się na tak wiekowe – w przypadku IT – rozwiązania mogą być wysokie koszty ich utrzymania czy mała elastyczność we wprowadzaniu zmian (tzw. time-to-market). – Systemy te pełnią krytyczną funkcję w działalności operacyjnej banków. Obsługując rachunki, pożyczki i płatności, są one sercem banku i kręgosłupem jego zasobów IT. Ograniczenia istniejących systemów core bankingu skłaniają szefów działów IT banków do rozważenia różnych dróg ich modernizacji. Ocena istniejącej infrastruktury z punktu widzenia wydajnościowo-kosztowego i możliwości przeprojektowania architektury funkcjonującego rozwiązania jest pierwszym

krokiem do wypracowania podejścia modernizacji systemu centralnego – zauważa Joanna Aleksandrowicz, principal Consultant, Senior Manager, Financial Sector Consulting w GFT Poland.

Wiele banków zdaje sobie sprawę z ograniczeń starych systemów core bankingu. Z przeprowadzonej

## Jakie ryzyka biznesowe widzą państwo w procesie modernizacji core banking? (w proc. odpowiedzi)



przez GFT ankiety wynika, że ponad połowa banków ma już rozpoczęty plan modernizacji systemów centralnych. Z pozostałych, objętych badaniem instytucji 9 proc. planuje rozpocząć taki projekt w ciągu dwóch najbliższych lat. W grupie ankietowanych dużych i średnich banków deklarację taką wyraziła połowa respondentów, a w grupie małych banków – 60 proc.

– Bank Gospodarstwa Krajowego eksploatuje system def2000 wdrożony razem z firmą Asseco w 2004 r. Od początku 2022 r. realizujemy projekt modernizacji systemu centralnego. Celem przedsięwzięcia jest uzyskanie przez bank standardu systemu def3000 poprzez wymianę lub dostosowanie poszczególnych użytkowanych modułów. Zakończenie projektu planujemy na drugą połowę 2024 r. Jego realizacja pozwoli na wdrożenie nowoczesnego rozwiązania, które spełni wymagania biznesowe i będzie odpowiednio wkomponowane w architekturę systemów informatycznych BGK – mówi Marek Deutsch, dyrektor zarządzający Pionem Informatyki w Banku Gospodarstwa Krajowego.

Jeżeli ten plan uda się BGK zrealizować, będzie to oznaczało, że instytucja uporała się z tym zadaniem sprawnie. Jak bowiem wynika z raportu GFT Poland, większość pytaných o to przedstawicieli banków (57 proc.) stwierdziła, że taka modernizacja powinna trwać nie dłużej niż trzy lata, a pozostała część ocenia ten czas na okres od trzech do pięciu lat. Nikt nie przewidywał, aby czas realizacji prac modernizacyjnych miał przekroczyć pięć lat. Inaczej jednak było z oczekiwanym zwrotem z inwestycji. Aż 71 proc. badanych

banków oceniło, że pojawi się on nie wcześniej niż po pięciu latach, a pozostali uznali, iż trzeba będzie na niego poczekać od trzech do pięciu lat.

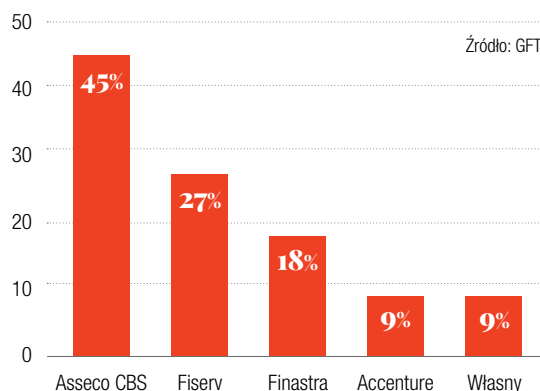
## Co nagle, to po diable

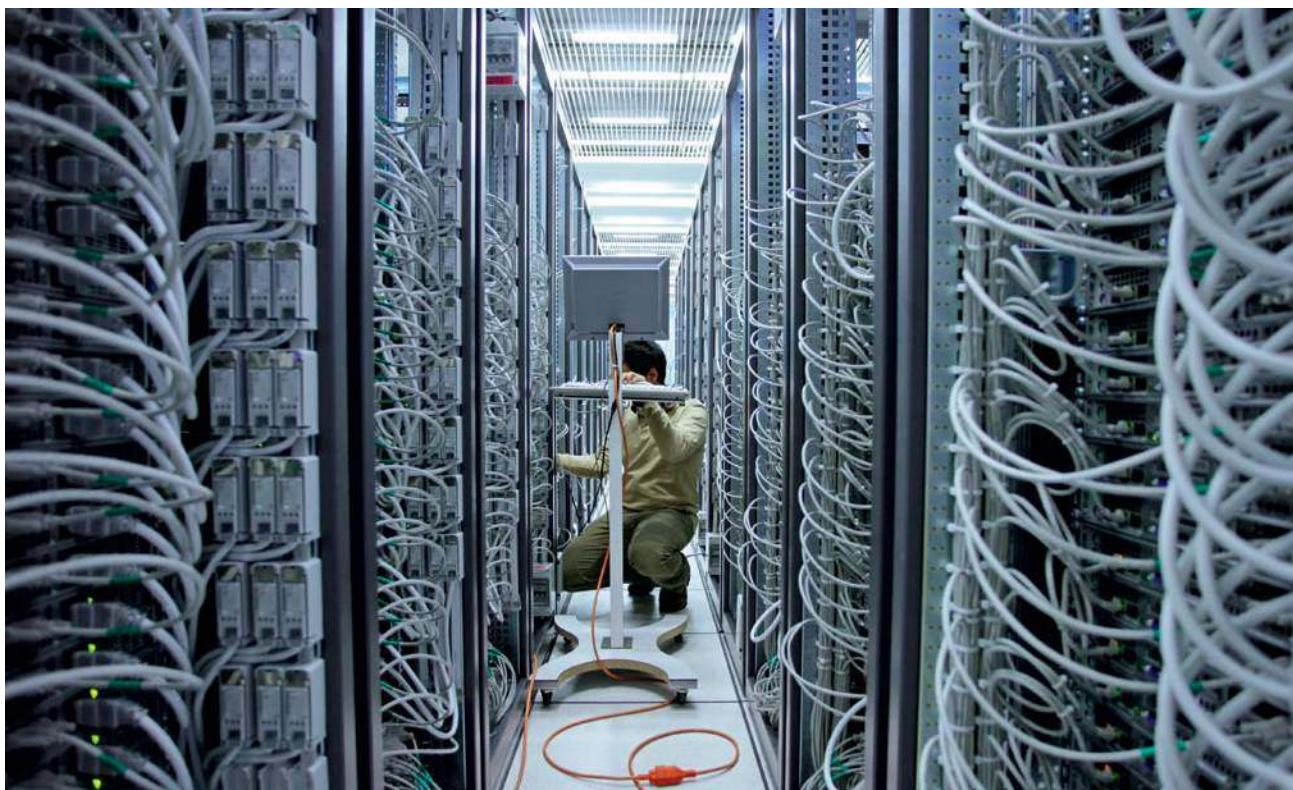
Nie wszystkie banki w Polsce uważają, że inwestycja w nowy system core bankingu to sprawa priorytetowa. – Na rynku cały czas pojawiają się ciekawe rozwiązania IT, również te dotyczące centralnego systemu bankowego. Oczywiście przyglądamy się im z zainteresowaniem, bo korzystanie z nowych technologii i możliwości rozwoju stanowi od lat przewagę konkurencyjną Banku Millennium. Muszę jednak przyznać, że nowe pomysły mające na celu modernizację centralnego systemu bankowego są cały czas na dość wczesnym etapie rozwoju i nasze bieżące plany nie uwzględniają jeszcze takiego projektu. W momencie, gdy technologia okaże się wystarczająco stabilna i będzie w stanie realizować kluczowe zadania tego typu systemu, podej-

## Kto dostarcza rozwiązania core bankingu w Polsce

Pośród dostawców rozwiązań core bankingu największą popularnością wśród polskich banków cieszą się **Assesco CBS (45 proc.)** oraz **Fiserv (27 proc.)**. **18 proc. ankietowanych wykorzystuje rozwiązania Finastry**. Jeden bank zadeklarował wykorzystywanie rozwiązań dostawcy Accenture i jeden – własnych. Wynik ten jest zgodny z konkluzjami raportu Gartnera, którego autorzy zauważają, że rynek rozwiązań core bankingu w Europie Środkowej został zdominowany przez dostawców lokalnych.

## Najbardziej popularni dostawcy rozwiązań core bankingu wśród polskich banków (w proc. odpowiedzi)





fol. MikeDotia/Shutterstock.com

miemy bardziej zdecydowane działania. Spodziewam się, że w 2023 r. temat będzie nadal rozwojowy, a my, w zależności od stopnia zaawansowania prac, będziemy odpowiednio dostosowywać swoje zaangażowanie – mówi Adam Mańka, dyrektor Departamentu Rozwoju Aplikacji w Banku Millennium.

Bank ten nie jest zresztą wyjątkiem – w ankiecie GFT aż 36 proc. banków stwierdziło, że w ciągu dwóch najbliższych lat nie planuje wymiany systemu core banking. GFT w swym raporcie przyznaje, że długi okres wykorzystywania systemów bankowości podstawowej może wynikać z dwóch przyczyn. Po pierwsze, z faktu, że obecne systemy spełniają wymagania i nie ma istotnej presji na ich wymianę. Po drugie, wymiana systemu centralnego jest inicjatywą trudną i kosztowną, o długim zwrocie z inwestycji. Same banki zaś, mówiąc o obawach związanych z modernizacją systemów centralnych, w pierwszym rzędzie wskazują dwie główne kategorie: ryzyko dostępności systemów dla klienta oraz zagrożenia związane z procesem migracji. W dalszej kolejności wymieniane są: ryzyko utraty danych oraz związane z konsolidacją systemów i danych. Najmniej instytucje finansowe obawiały się ryzyka związanego z utratą możliwości utrzymania wycofanego systemu oraz z wykorzystywaniem aplikacji typu open-source.

Motywację do zmiany systemu dla większości banków stanowią natomiast: możliwość lepszego dopasowania produktów i usług do potrzeb klientów (szczególnie dla dużych banków) i realizacja strategii rozwoju banków (dla małych). Przedstawiciele banków oczekują, że w efekcie modernizacji systemu centralnego będą

”

Wiele banków zdaje sobie sprawę z ograniczeń starych systemów core banking, ale wymiana systemu centralnego jest inicjatywą trudną i kosztowną, o długim zwrocie z inwestycji

w stanie lepiej dopasować produkty i usługi do potrzeb klientów, co zaowocuje wzrostem ich satysfakcji. Liczą również na skrócenie czasu wdrożenia usług oraz zmniejszenie kosztów utrzymania istniejących aplikacji IT. Małe podmioty liczą także na poprawę cost/income ratio. Jako grupę produktową, która stanowi priorytet w modernizacji banku, reprezentanci dużych i średnich podmiotów najczęściej wskazywali kredyty konsumenckie i rachunki bieżące, a małych – płatności.

Z perspektywy banków kluczowe dla modernizacji jest przeniesienie systemów głównych na nowsze platformy technologiczne (64 proc. ankietowanych), stworzenie warstwy mikroserwisów i API do integracji systemów legacy (55 proc.) oraz przeniesienie aplikacji do chmury (45 proc.). Warto podkreślić, że wśród podmiotów rozważających migrację systemów na platformy nowej generacji dominowały banki duże, a wśród

planujących integrację systemów legacy za pomocą mikroserwisów i API – małe. Wybierając określone rozwiązania technologiczne, banki kierują się głównie kryterium funkcjonalności (82 proc.) oraz kosztem utrzymania (73 proc.).

## Czy chmura to jedyny zbawca?

Pytani o rolę rozwiązań chmurowych w modernizacji systemów centralnych, przedstawiciele banków w przeważającej większości ocenili ją jako „przeciętną” – ponieważ część stosowanych przez nich rozwiązań już działa w środowisku chmurowym (64 proc.). Wśród tych, którzy ocenili rolę rozwiązań chmurowych jako istotną, dominowali reprezentanci dużych banków, natomiast wśród tych, którzy ocenili ją jako średnią, nieco więcej było przedstawicieli małych podmiotów. Posiadanie większości rozwiązań core banking w środowisku chmurowym zadeklarowało 27 proc. przedstawicieli banków, podczas gdy 9 proc. podmiotów nie planowało wykorzystania rozwiązań chmurowych w ogóle. Prawie połowa (45 proc.) korzysta z rozwiązań private cloud, nieco mniej (36 proc.) – z rozwiązań public cloud, natomiast 27 proc. z rozwiązań hybrydowych.

”

Wymiana systemu centralnego na rozwiązanie chmurowe to strategiczna decyzja, mająca istotny wpływ na klienta i cały biznes

– Na pytanie „Czy już czas na chmurę?”, w kontekście modernizacji centralnego systemu bankowego – odpowiedź jest jednoznaczna. Rola rozwiązań chmurowych w bankowości jest istotna, a wydarzenia ostatnich lat potwierdziły ich korzyści dla funkcjonowania banków. Banki znają możliwości chmury związane m.in. ze skalowalnością zapotrzebowania na moc obliczeniową czy obsługę transferów zewnętrznych – przekonuje Joanna Aleksandrowicz.

Kinga Konatkowska-Walczak, IT Area Leader Tribe Core Banking Platforms w Santander Bank Polska SA, zastrzega jednak, że wymiana systemu centralnego na rozwiązanie chmurowe to strategiczna decyzja, mająca istotny wpływ na klienta i cały biznes. Taki krok nie jest też prostym remedium na podwyższenie satysfakcji klientów, dochody i koszty utrzymania systemu. – Santander Bank Polska wykonał wieloetapowy assessment [oszacowanie – przyp. red.] swojego syste-

## O czym należy pamiętać, podejmując decyzję o modernizacji systemu bankowości podstawowej

- 1. Zidentyfikowanie kluczowych czynników determinujących zmiany w branży bankowej**, które stanowią wyzwanie dla możliwości funkcjonującego rozwiązania core banking i posiadanych w organizacji kompetencji.
- 2. Opracowanie strategii modernizacji systemu core banking** uwzględniającej zarówno strategię banku, jak i otoczenie rynkowe celem wypracowania rozwiązań pozwalających na zwiększenie przewagi konkurencyjnej podmiotu.
- 3. Określenie, jaki wpływ na potencjalny projekt modernizacyjny ma otoczenie prawno-regulacyjne**, w tym związane ze standardami rynkowymi, na przykład PolishCloud 2.0, oraz nadchodzącymi regulacjami takimi jak DORA, czyli „Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie operacyjnej odporności cyfrowej sektora finansowego”.
- 4. Komunikowanie interesariuszom możliwości modernizacyjnych systemów zastanych**, a z właścicielami procesów biznesowych wypracowanie kluczowych wskaźników wydajnościowych (KPI), zidentyfikowanie ryzyka oraz przedstawienie im strategii modernizacji systemu core banking.
- 5. Opracowanie założeń**, w jaki sposób wdrożenie podstawowego systemu bankowego nowej generacji może przynieść korzyści biznesowe, technologiczne oraz operacyjne, i zdefiniowanie metryk do śledzenia postępu prac (np. zmniejszenie kosztów utrzymania istniejących aplikacji IT, wzrost satysfakcji klientów czy skrócenie wdrażania nowych funkcjonalności (ang. time-to-market) oraz ryzyka związanego z modernizacją lub przyjęciem strategii braku modernizacji.
- 6. Przeprowadzenie wstępnej analizy biznesowej i przygotowanie założeń budżetowych** w powiązaniu z celami i ze strategią cyfryzacji banku oraz dostępnością kapitału ludzkiego (do najważniejszych umiejętności koniecznych dla efektywnej modernizacji systemu core banking zaliczono kwalifikacje związane z integracją systemów, bezpieczeństwem oraz ze znajomością nowoczesnych rozwiązań core banking).

Źródło: GFT

mu centralnego pod kątem realizowania potrzeb biznesowych i technologicznych – tych obecnych i przyszłych. Obecne rozwiązanie spełnia wysokie wymagania w zakresie dojrzałości w stosunku do idealnego systemu centralnego w chmurze. Bank na bieżąco monitoruje adekwatności systemu do potrzeb klientów i zmieniającego się otoczenia, tak aby zawczasu podjąć strategiczną decyzję o zmianie – mówi Kinga Konatkowska-Walczak.

Jednym słowem, nie wszystkie banki traktują chmurę jak lek na każdą dolegliwość. ●

# Digitalizacja urzędów przyśpieszyła



ADAM JACKOWSKI

Liczba obywateli korzystających z e-administracji systematycznie rośnie. Według GUS w 2022 r. 55,5 proc. Polaków korzystało z usług administracji publicznej przez internet, czyli o prawie 8 pkt. proc. więcej niż rok wcześniej. Nie wszystkie urzędy w kraju są jednak w stanie zaoferować e-usługi na odpowiednim poziomie

for: Shutterstock

**N**a początku tego roku Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) poinformował, że w 2022 większość wniosków, które do niego trafiały, klienci wysłali drogą elektroniczną. Na koniec roku liczba profili na Platformie Usług Elektronicznych ZUS wzrosła do prawie 11 mln. – Zdecydowaną większość wniosków, które trafiły do ZUS w 2022 r., przesłano on-line. Instytucja systematycznie redukuje dług technologiczny i rozwija swój potencjał jako e-urząd. Jesteśmy zorientowani na usługi cyfrowe oraz elektroniczny kontakt z klientem. To przyszłość ZUS i wszystkich urzędów w Polsce. Dobry przykład stanowi obsługa przez ZUS świadczeń dla rodzin, w tym 500+, gdzie wszystkie wnioski o środki były przysyłane przez internet – komentuje te dane prof. Gertruda Uścińska, prezes ZUS. I przypomina, że od 10 lat Zakład rozbudowuje Platformę Usług Elektronicznych. Przez nią można załatwiać wszelkie sprawy związane z ubezpieczeniami społecznymi przez internet, bez wychodzenia z biura lub domu, także poza godzinami działania urzędu. – Nasz portal obsługuje już prawie 11 mln profili klientów. Przyjmuje 21 mln wniosków elektronicznych od obywateli, czyli dwie trzecie wszystkich dokumentów, jakie trafiają do ZUS. Przez PUE wymieniamy też 29 mln zapytań rocznie z ministerstwami i służbami. Przez PUE uzyskamy m.in. informacje o swoich ubezpieczeniach, świadczeniach i płatnościach w ZUS. Mamy też pewność co do poprawności danych w przesłanych dokumentach. Możemy również otrzymywać indywidualne odpowiedzi z ZUS – wylicza prezes Uścińska.

Cieszy ją, że Polacy doceniają także nowe formy kontaktu z Zakładem, takie jak e-wizyta. W 2022 r. rozmowę z ekspertem ZUS on-line przeprowadziło ponad 111 tys. osób. Podczas e-wizyty można załatwić większość spraw związanych m.in. z emeryturami i rentami, prowadzeniem firmy, wypłatą zasiłków czy potwierdzeniem profilu na PUE. Z e-wizyty mogą też skorzystać osoby niesłyszące i niedowidzące oraz osoby z polskim i zagranicznym stażem pracy, które chcą uzyskać informacje na temat emerytur i rent międzynarodowych.

## Proces cyfryzacji urzędów i rozwoju e-usług postępuje

Przykład ZUS potwierdza, że coraz więcej Polaków chce załatwiać sprawy urzędowe drogą elektroniczną, bo to po prostu wygodne. Proces cyfryzacji i rozwoju

e-usług w urzędach postępuje, co przyspieszyła pandemia. Najlepiej z reguły wygląda to w instytucjach centralnych i dużych aglomeracjach, o wiele gorzej jest w małych miastach. Potwierdza to raport opublikowany jesienią 2022 r. przez Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR na temat cyfryzacji urzędów miast. Jego autorzy zauważają, że proces cyfryzacji zachodzi w polskich miastach bardzo nierównomiernie. Te małe oferują mieszkańcom o wiele mniej e-usług niż duże, a 27 proc. z nich nie robi tego wcale.

Liczba e-usług rośnie wraz z wielkością miasta. W większości miast małych (5–20 tys. mieszkańców) nie przekracza ona 10, podczas gdy w ponad połowie największych ośrodków (pow. 200 tys.) wynosi ponad 100. Większość oferowanych e-usług (63 proc.) umożliwia na ogół jedynie wypełnienie i złożenie wniosku lub deklaracji on-line. Tylko 39 proc. pozwala na to, by załatwić całą sprawę przez internet, bez wychodzenia z domu. W pozostałych przypadkach mieszkańcy na którymś z etapów i tak muszą udać się do urzędu.

„Im większe miasto, tym e-usług jest więcej i tym więcej dają one możliwości (np. załatwienia sprawy w całości on-line albo automatycznego zaciągania danych dotyczących użytkownika lub sprawy). Bez dodatkowego wsparcia – zarówno kompetencyjnego, jak i finansowego – te dysproporcje będą się w przyszłości tylko pogłębiać” – można przeczytać w raporcie.

Dla petentów niedobre jest też to, że choć 77 proc. urzędów miast udostępnia na swoich stronach e-usługi dla mieszkańców, są one na ogół rozproszone po różnych stronach/portałach miasta. To zaś na pewno nie stanowi zachęty do załatwiania spraw drogą elektroniczną. Tym bardziej, że wiele do

zyczenia pozostawia informacja o e-usługach. W ponad połowie przypadków opisy e-usług na stronach urzędów miast były niezrozumiałe lub niewystarczające do wywnioskowania, jakie kroki należy podjąć w celu załatwienia sprawy. W wielu zabrakło również linków do miejsc, w których można ją załatwić on-line. A fakt, że jedynie 36 proc. miast monitoruje liczbę spraw załatwionych elektronicznie, co dziesiąte zaś – poziom satysfakcji użytkowników z udostępnianych im e-usług, może potwierdzać, że wiele urzędów rozwój e-usług traktuje po macoszemu.

Niepokój może budzić również konkluzja autorów raportu, że jeśli chodzi o kwestie cyfrowe, to administracja lokalna cały czas polega przede wszystkim na rozwiązaniach centralnych. W nieco ponad 60 proc. e-usług w przeciętnym mieście (średnia) używa się wyłącznie rozwiązań przygotowanych przez admini-



”

**Jesteśmy zorientowani na usługi cyfrowe i elektroniczny kontakt z klientem. To przyszłość ZUS i wszystkich urzędów w Polsce**

prof. Gertruda Uścińska,  
prezes ZUS

## Osoby korzystające w 2022 r. z usług administracji publicznej za pomocą internetu według celu



stracę państwową, co z dużą dozą prawdopodobieństwa można utożsamiać z wykorzystaniem formularzy na platformie ePUAP.

### Urzędy nie boją się już zdalnej pracy

Niemniej raport potwierdza też, że pandemia przyspieszyła proces cyfryzacji miast, choć znów bardziej tych dużych niż małych. Coraz więcej miast dopuszcza pracę zdalną i 90 proc. urzędów miast wyposaża pracowników w urządzenia przenośne pozwalające na dostęp do internetu – ze służbowego sprzętu tego rodzaju może korzystać co piąty urzędnik miejski. Niemal wszystkie miasta umożliwiają zdalny dostęp do poczty e-mailowej, a zdecydowana większość także do dokumentów służbowych i danych (odpowiednio 71 proc. i 67 proc.). W dwóch ostatnich kategoriach w 2020 r. nastąpił skokowy wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim (o ok. 40 punktów procentowych).

Jednak – co potwierdzają analizy Głównego Urzędu Statystycznego „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2022 r.” – w zakresie wyposażenia urzędników w urządzenia mobilne istnieją duże różnice między

poszczególnymi regionami Polski a administracją lokalną i centralną. Jak bowiem podaje GUS, w roku 2021 w porównaniu z 2020 odsetek pracowników wyposażonych przez urzędy w urządzenia przenośne z dostępem do internetu wzrósł o 1,9 pkt. proc. i wyniósł 29,7 proc. Najwyższy wskaźnik pracowników wyposażonych w urządzenia przenośne odnotowano w województwie mazowieckim (42 proc.), natomiast najniższy – w świętokrzyskim i lubelskim (odpowiednio 13,1 proc. i 15,2 proc.). W jednostkach administracji rządowej zaś odsetek pracowników wyposażonych w urządzenia przenośne w 2021 r. wyniósł 51,4 proc. i był on znacznie wyższy niż w jednostkach administracji samorządowej (20,2 proc.).

### Dostęp do internetu nie jest już problemem

Pozytywnym symptomem jest to, że urzędy nie mają dziś problemów z dostępem do szybkiego internetu. GUS podaje, że szerokopasmowy internet poprzez stałe łącze ma do dyspozycji 99,9 proc. jednostek. Ten rodzaj dostępu do globalnej sieci posiadały wszystkie urzędy powiatowe i marszałkowskie. Najwięcej zbadanych jednostek deklarowało korzystanie z najszybszego połączenia internetowego w przedziale przynajmniej 100, ale mniej niż 500 Mb/s.

”

Liczba e-usług rośnie wraz z wielkością miasta. W większości miast małych (5–20 tys. mieszkańców) nie przekracza ona 10, podczas gdy w ponad połowie największych ośrodków (pow. 200 tys.) wynosi ponad 100

Natomiast sieć wewnętrzną w urzędzie, tzw. intranet (jeden z podstawowych sposobów udostępniania zasobów jednostki pracownikom oraz narzędzie wewnętrznej komunikacji) w 2021 r. posiadało według GUS 61,4 proc. (o 3,6 pkt. proc. więcej niż przed rokiem) jednostek administracji publicznej. Najwyższy odsetek jednostek z intranetem był w województwie śląskim (73,8 proc.), najmniejszy – w podlaskim (48,5 proc.). Sieć wewnętrzną posiadało 94 proc. jednostek administracji rządowej oraz 60,1 proc. jednostek administracji samorządowej. W administracji rządowej najczęściej wykorzystywano intranet w celu umożliwienia korzystania z biuletynu informacyjnego (92,3 proc.),

natomiast w samorządowej – jako system wymiany danych między działami jednostki (89,4 proc.).

## Ufni w siły własnych informatyków

Urzednicy z reguły kwestie obsługi informatycznej wolą załatwiać swoimi wewnętrznymi siłami. Jak bowiem podaje GUS, w 2021 r. aż 56,6 proc. urzędów powierzała te zadania wydzielonym pracownikom lub komórkom organizacyjnym. Rzadziej czynności te wykonywane były dwutorowo, tzn. część zadań realizowali wydzieleni pracownicy lub dział IT, a część – podmiot zewnętrzny (28,8 proc.). Zlecenie obsługi informatycznej wyłącznie podmiotowi zewnętrznemu wybrało 14,6 proc. jednostek.

Dość powszechne w urzędach jest korzystanie z systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentami (EZD), bo wykorzystuje go 83,1 proc. jednostek administracji i w skali roku wskaźnik ten wzrósł o 1,9 pkt. proc. Jak zauważa GUS, najwyższy odsetek korzystających z systemu odnotowano w województwie podlaskim (97 proc.), a najniższy – w kujawsko-pomorskim (65,5 proc.). W 2021 r. system EZD częściej stosowały jednostki zaliczane do administracji rządowej – (94,5 proc.) niż samorządowej (82,6 proc.), a największą popularność zyskał on wśród urzędów marszałkowskich – 100 proc.

Jednostki administracji publicznej zbierają, przetwarzają i gromadzą dane w systemach elektronicznych. Powinny zatem pamiętać o ich ochronie. W tym celu administracja publiczna korzysta z instrumentu ochrony danych – audytu bezpieczeństwa systemów informacyjnych, przeprowadzanego w formie audytu wewnętrznego i zewnętrznego. W 2021 r. odsetek jednostek administracji publicznej, które przeprowadziły audyt bezpieczeństwa informacyjnego, wyniósł 71,4 proc. W zdecydowanej większości był to audyt wewnętrzny, rzadziej – zewnętrzny (odpowiednio 77,7 proc. i 42,7 proc.). Biorąc pod uwagę rodzaj jednostki, takie działania nieznacznie częściej realizowano w administracji rządowej niż samorządowej (odpowiednio 78,2 proc. i 71,1 proc.).

## W kierunku chmury

A jak w urzędach wygląda wykorzystanie technologii cloud computingu? W 2021 r. zakup usług w chmurze obliczeniowej deklarowało 44,4 proc. jednostek administracji publicznej. Analiza GUS wskazuje, że z usług chmurowych znacznie częściej korzystały jednostki administracji rządowej, rzadziej samorządowej (odpowiednio 68,2 proc. i 43,4 proc.). Najwięcej jednostek

## Jak urzędy mogą ułatwić dostęp do e-usług?

- Informacje o wszystkich sprawach do załatwienia on-line (w tym realizowanych przez spółki komunalne) warto udostępnić w jednym miejscu (np. na podstronie), z wyszukiwarką i sprawami uporządkowanymi według zrozumiałych dla odbiorców kategorii. Bezpośredni link do tego miejsca powinno dać się łatwo odnaleźć na stronie głównej urzędu.
- Należy zadbać o prosty język w nazwach i opisach spraw oraz uzupełnić je (a także opisy e-usług) o kolejne kroki niezbędne do załatwienia sprawy.
- Jeśli e-usługi są dostępne na odrębnym portalu lub poprzez ePUAP, w opisie sprawy powinny się znaleźć bezpośrednie, działające linki do nich.
- Dobrze jest informować o e-usługach, które są ze sobą powiązane, np. przy składaniu deklaracji podatkowej on-line o możliwości opłacenia podatku tą drogą.

Źródło: Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

w kraju stosujących rozwiązania oparte na chmurze było w województwie opolskim (59,5 proc.), natomiast w województwie podlaskim udział takich podmiotów był najniższy (31,3 proc.). W 2021 r. spośród płatnych usług oferowanych w chmurze obliczeniowej najczęściej dokonywano zakupu usług związanych z hostingiem strony internetowej i dostępem do poczty e-mailowej (odpowiednio 86,8 i 78,5 proc.).

Autorzy raportu Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR o cyfryzacji urzędów miast w swej ankiecie pytali o bariery, które utrudniają ten proces. Co nie jest zaskoczeniem, niemal wszystkim miastom doskwiera brak środków finansowych, a połowie – niechętnie nastawienie pracowników do zmian i ich niewystarczające kompetencje. Dla miast dużych istotnymi barierami w cyfryzacji są także: obowiązujące prawo, silosowość urzędu przejawiająca się niewystarczającą współpracą różnych komórek i stosowane w urzędzie (przestarzałe) rozwiązania IT. Niemal co trzecie miasto zwraca też uwagę na niską pozycję transformacji cyfrowej w hierarchii zadań urzędu i brak lidera zmian, co – w zestawieniu z brakiem w większości miast dokumentów strategicznych i komórek odpowiedzialnych za cyfryzację – wiele mówi o wadze przywiązywanej do procesów cyfryzacji w wielu urzędach.

Rząd jest świadomy braku środków finansowych na cyfryzowanie urzędów i rozwój e-usług, co szczególnie dotyczy urzędów w mniejszych miastach, powiatach i gminach. Dlatego jeszcze w 2020 r. ruszył z progra-

# 21 mln

wniosek od obywateli w 2022 r., czyli dwie trzecie wszystkich dokumentów, jakie trafiły do ZUS, zainteresowani przekazali w formie elektronicznej przez Platformę Usług Elektronicznych



foto: Shutterstock

mem grantowym Cyfrowa Gmina, a w ubiegłym roku z projektem Cyfrowy Powiat. „Cyfrowy Powiat to kolejny po Cyfrowej Gminie program, który jest skierowany do samorządów w całej Polsce. Zależy nam na tym, aby w całym kraju rozwój cyfryzacji był równomierny, aby w każdym miejscu w Polsce były równe szanse w dostępie do nowych technologii” – przedstawiał w lipcu ub.r. założenia programu minister Janusz Cieszyński z KPRM.

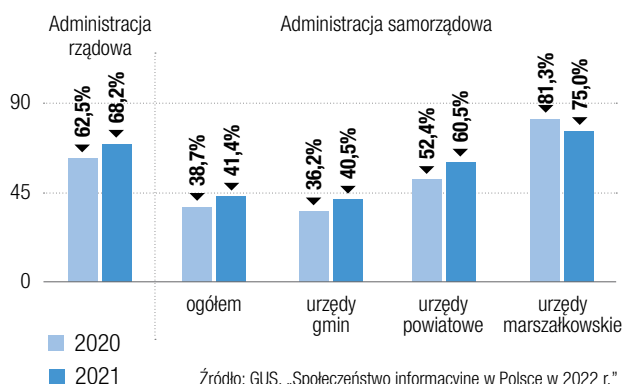
Skierowany do wszystkich gmin w Polsce projekt Cyfrowa Gmina był finansowany z funduszy europej-

skich, w ramach programu React-EU. Jego budżet wyniósł miliard złotych. Każda gmina, która chciała wziąć udział w programie, mogła liczyć na wsparcie – minimalna wysokość grantu wyniosła 100 tys. zł, maksymalna – 2 mln zł. Wysokość wsparcia zależała od liczby mieszkańców i zamożności gminy mierzonej wskaźnikiem jej dochodów podatkowych. Natomiast Cyfrowy Powiat to konkurs grantowy dedykowany wszystkim jednostkom samorządu terytorialnego na poziomie powiatów. Budżet programu przewidziano na niemal 64 mln zł. Powiaty mogły wnioskować o dofinansowanie w kwocie od 100 do 350 tys. zł.

Za otrzymane pieniądze gminy i powiaty mogły sfinansować m.in. dalszą cyfryzację swoich urzędów, kupić sprzęt komputerowy dla jednostek podległych, przygotować urzędników do pracy z nowoczesnymi technologiami: wykupić szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa, wyposażyć urzędy w programy wspierające cyfrowe bezpieczeństwo. Zainteresowanie obywateli programami okazało się bardzo duże. Przykładowo w naborach o dotacje z programu Cyfrowa Gmina było 98–99 proc. gmin.

Na ile zaowocuje to wzrostem stopnia ucyfrowienia polskich urzędów i uruchomieniem nowych e-usług dla obywateli, powinniśmy się przekonać, gdy GUS czy Obserwatorium Polityki Miejskiej opublikują swoje kolejne raporty. A jak pokazują dane GUS, jest to coraz ważniejsze dla Polaków. W 2022 r. osoby korzystające z usług administracji publicznej przez internet stanowiły 55,4 proc. osób w wieku 16–74 lata; w porównaniu z rokiem 2021 było to o 7,9 pkt. proc. więcej i aż o 15 pkt. proc. więcej – z 2019.

## Jednostki administracji publicznej korzystające z usług przetwarzania w chmurze obliczeniowej według rodzaju jednostki



# finanse

Giełda & Waluty & Kredyty

## Zyski są konieczne, by nie brakowało kredytów

Lokat przybywa w imponującym tempie, są coraz lepiej oprocentowane. Co to oznacza dla akcji kredytowej? Czy banki będą mogły dzięki niej w najbliższych kwartałach znacząco wesprzeć realną gospodarkę?



# -10,7 mld zł

wyniósł spadek wartości kredytów gospodarstw domowych w październiku 2022. Był to największy spadek od listopada 2004 r.

PIOTR ROSIK

**G**ospodarka Polski zwalnia. W II kwartale 2022 r. tempo wzrostu PKB wyniosło co prawda relatywnie wysokie 5,8 proc. r/r, było jednak wyraźnie niższe niż w I kwartale (8,6 proc. r/r) ze względu na spadek zapasów oraz nieznaczne spowolnienie dynamiki popytu konsumpcyjnego. Słabnącą koniunkturę potwierdza również szybki szacunek GUS dla PKB za III kwartał 2022 na poziomie 3,5 proc. r/r.

W obliczu majaczącej na horyzoncie recesji jedną z desek ratunkowych dla gospodarki wydaje się akcja kredytowa banków. Tymczasem w okresie październik 2021 – październik 2022 wartość kredytów w bankach zmalała o 2,4 proc. i był to największy spadek, odkąd Narodowy Bank Polski publikuje dane... Stało się tak, mimo że wartość lokat gospodarstw domowych wzrosła w tym okresie o 129 mld zł, czyli aż o prawie 80 proc.

## Pieniądz płynie na lokaty...

Od jesieni 2021 r., czyli od kiedy Rada Polityki Pieniężnej zaczęła podwyższać stopy, walcząc z wysoką inflacją, zaczęły rosnąć lokaty. Na koniec października 2022 r. wartość lokat gospodarstw domowych w polskich bankach wynosiła 292 mld zł, czyli aż o 129 mld zł (79 proc.) więcej niż rok wcześniej oraz o 16 mld zł więcej niż na koniec września 2022. To oznacza, że zapewne już w listopadzie wartość lokat przekroczyła poziom sprzed pandemii (295 mld zł).

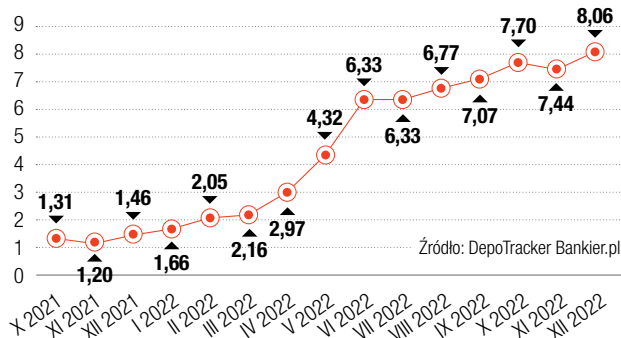
Udział lokat w łącznych depozytach (depozyty bieżące i lokaty), które Polacy zgromadzili w bankach, sięgnął około 27,3 proc. w 2022 r. Przy czym w szczytowym momencie lokaty miały 50 proc. udziału w depozytach. Wartość lokat rośnie, bo zwiększa się ich oprocentowanie z uwagi na podwyżki stóp procentowych. Wedle DepoTracker Bankier.pl średnia arytmetyczna pięciu najlepszych lokat kwartalnych na 10 tys. zł z dodatkowymi warunkami w grudniu 2022 r. wyniosła 8,06 proc. w skali roku, podczas gdy rok wcześniej było to ledwie... 1,46 proc., a w czerwcu 2022 r. 6,33 proc.

Pieniądze wędrują więc z depozytów bieżących na lokaty. Depozyty bieżące na koniec października 2022 r. wynosiły 777 mld zł, o 90 mld zł mniej niż rok temu i o 6 mld zł mniej niż miesiąc wcześniej. Depozyty gospodarstw domowych w bankach były warte na koniec października 1,069 bln zł, co oznacza wzrost przez rok o 32 mld zł i 9 mld zł w ciągu miesiąca.

Wzrost stóp procentowych w 2022 r. sprawił, że spadła zdolność kredytowa klientów banków. Poza tym zarówno nadzór finansowy, jak i same banki zaostrzyły politykę kredytową. Efekt? W okresie październik 2021

for: Shutterstock

## Średnie oprocentowanie lokat kwartalnych na 10 tys. zł z dodatkowymi warunkami



– październik 2022 doszło do największego w historii spadku wartości kredytów gospodarstw domowych, o 20 mld zł, czyli o 2,4 proc., do 798 mld zł. W październiku 2022 wyniósł on -10,7 mld zł i był to największy spadek od listopada 2004 r.

Ubywa głównie mieszkaniowych kredytów walutowych, których wartość we wspomnianym okresie spadła o 8,7 mld zł, do 104 mld zł. Wartość kredytów konsumpcyjnych poszła w dół o 5,5 mld zł, do 194,2 mld zł na koniec października. Kredyty bieżące dla przedsiębiorców indywidualnych stopniały w ujęciu rocznym o 3,3 mld zł, do 46,7 mld zł. To efekt nie tylko droższego kredytu, lecz przede wszystkim zmniejszonej skłonności do konsumpcji z uwagi na wysoką inflację oraz spadek zdolności kredytowej.

W przypadku firm sytuacja wygląda nieco inaczej. Jeśli chodzi o depozyty, to w okresie październik 2021 – październik 2022 ich wartość urosła o 46 mld zł (czyli 11,4 proc.), do 453,8 mld zł. Depozyty bieżące poszły w dół o 43,4 mld zł (12,3 proc.), lokaty zaś urosły o 90 mld zł (czyli aż 164 proc.). Różnicę widać za to w zakresie kredytów, których wartość w omawianym okresie urosła o 49 mld zł, czyli o 14,3 proc., do 391,9 mld zł. Firmy potrzebują więcej kapitału obrotowego w obliczu wysokiej inflacji, a ich zdolność kredytowa nie spada tak łatwo jak w przypadku klientów indywidualnych.

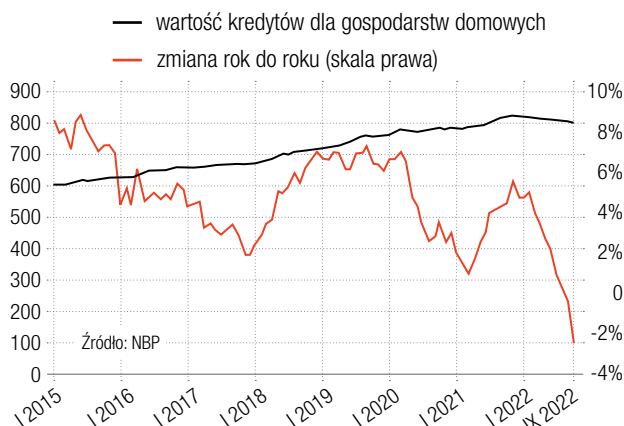
Jednocześnie na horyzoncie widać recesję. Jej nadejście nie jest pewne, ale prawdopodobne. „Polska, podobnie jak pozostałe państwa Unii Europejskiej, w 2023 r. będzie musiała się mierzyć ze spowolnieniem gospodarczym. W I kwartale 2023 r. należy się spodziewać krótkotrwałej recesji – PKB spadnie o 0,3 proc. Gospodarka Polski powróci na ścieżkę wzrostu, począwszy od II kwartału” – prognozowali w połowie grudnia analitycy Polskiego Instytutu Ekonomicznego. To tylko jedna z prognoz utrzymanych w takim tonie.

Czy jest szansa, że wzrost wartości lokat bankowych przełoży się w jakiś sposób na zdolność i ochotę

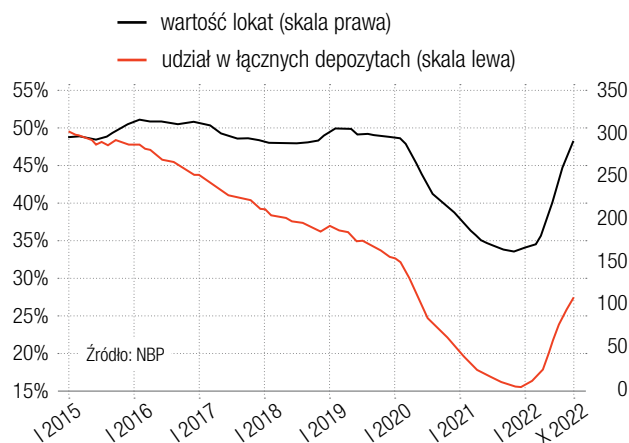
banków do finansowania gospodarki? Eksperci nie pozostawiają złudzeń: nie ma żadnego napływu kapitału do systemu bankowego i nie ma w związku z tym wzrostu płynności sektora bankowego. – Nie powstają w systemie bankowym nowe depozyty ze względu na wzrost stóp procentowych czy wzrost wartości lokat. Ewentualnie można sobie wyobrazić, że ludność zaczyna wpłacać do banków gotówkę zalegającą w materacach, ale to jest zjawisko marginalne. Generalnie gros pieniędzy jest w sektorze bankowym i znikąd nie może do niego napłynąć – tłumaczy „Gazecie Bankowej” Marcin Łuziński, ekonomista z Departamentu Analiz Ekonomicznych Santander Bank Polska.

Jak wyjaśnia Łuziński, depozyty biorą się z kredytów. A w zasadzie są tym samym, tylko inaczej ujętym w ramach zapisów księgowych. – Banki udzielają kredytów za pomocą płynnych środków, które trzymają

## Wartość kredytów dla gospodarstw domowych (w mld zł)



## Wartość lokat bankowych (w mld zł) i ich udział w depozytach



na rachunku w NBP. Taki kredyt, założmy hipoteczny, w momencie kreacji jest już depozytem, czyli pieniędzmi, które ktoś ma na koncie. W związku z tym wysokie stopy procentowe, które mocno zmniejszyły popyt na kredyt, mają ujemne przełożenie na saldo depozytów w systemie, nie dodatnie. Spowodowały one masowy przepływ środków z depozytów bieżących na lokaty i depozyty terminowe, ale to tylko przekładanie z kieszeni do kieszeni, nie zmienia to ogólnego salda depozytów – tłumaczy Luziński.

”

Po raz pierwszy od długiego czasu w krajowym sektorze bankowym może dojść do istotnego obniżenia się nadwyżek kapitałowych względem łącznych wymogów

Ekonomista Santander Bank Polska podkreśla, że w kwestii akcji kredytowej nie są więc kluczowe depozyty (lub raczej wysokość aktywów sektora bankowego), tylko wysokość kapitałów banków, które poprzez wymogi kapitałowe – które określają maksymalny stosunek aktywów ważonych ryzykiem do kapitałów – pokazują, ile jest miejsca dla wzrostu kredytu. – Kapitały z kolei biorą się głównie z zysków banków. Słabe zyski banków lub straty albo wysokie rezerwy oznaczają słaby wzrost kapitału i potencjalnie słabszy wzrost akcji kredytowej – wskazuje Luziński.

## Drżąc o nadwyżkę kapitałową

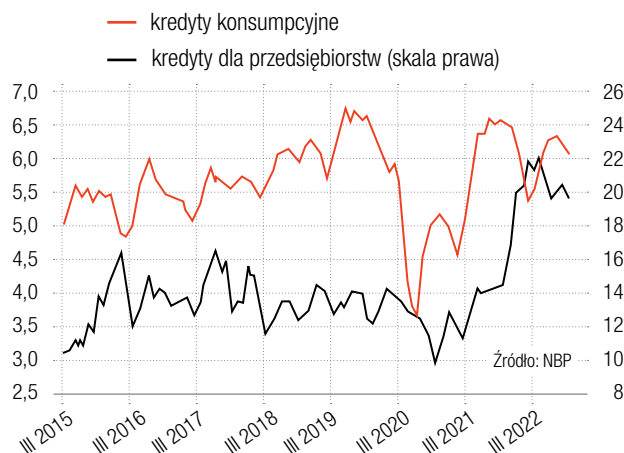
W grudniowym „Raporcie o stabilności systemu finansowego”, opublikowanym przez NBP, pojawia się zdanie, które charakteryzuje dokonujące się w tej dziedzinie procesy: „Nowym zjawiskiem w sektorze bankowym może się okazać istotne obniżenie nadwyżki kapitałowej ponad łączne wymogi. Może to ograniczać skłonność i zdolność banków do finansowania gospodarki” – piszą już na wstępie autorzy raportu. „Pomimo istotnej poprawy przychodów odsetkowych banków w efekcie wzrostu stóp procentowych, dochodowość banków istotnie spadła, a część z nich zanotowała straty, co było głównie spowodowane kosztami wakacji kredytowych i rezerwami na ryzyko prawne mieszkaniowych kredytów walutowych. W połączeniu z możliwym wzrostem strat kredytowych w przyszłości spowoduje to presję na wyniki finansowe banków, a przez to ich zdolność do wewnętrznej akumulacji kapitału”

– czytamy dalej. „Dynamika akcji kredytowej wyraźnie słabnie na skutek utrzymującej się niepewności w gospodarce, pogorszenia perspektyw makroekonomicznych, wzrostu kosztu kredytu i zaostrzenia wymagań nadzorczych. Szczególnie silnego ograniczenia można się spodziewać w obszarze kredytowania gospodarstw domowych, podczas gdy kredyt dla przedsiębiorstw może jeszcze przez pewien czas odbudowywać się po pandemii na bazie zwiększonego zapotrzebowania na finansowanie obrotowe”.

Jak przyznają eksperci NBP, po raz pierwszy od długiego czasu w krajowym sektorze bankowym może dojść do istotnego obniżenia się nadwyżek kapitałowych względem łącznych wymogów. „W większości banków dotychczasowe kapitały, powiększone o przyszłe zyski, wystarczyłyby do pokrycia wymogu MREL i wymogu połączonego bufora. Jednak od 2024 r. skala nadwyżek kapitałowych w sektorze może się istotnie obniżyć, jeżeli część – dotychczas nadwyżkowego kapitału – zostałyby wykorzystana przez banki do spełnienia wymogu MREL. Może być to preferowana strategia banków, ponieważ już teraz dysponują one nadwyżkami kapitałowymi, a na rynku panują trudne warunki do emisji instrumentów kwalifikowanych do MREL. Niemniej spełnienie wymogu MREL instrumentami kapitałowymi byłoby mniej korzystne z punktu widzenia efektywności potencjalnych procesów restrukturyzacji. Dodatkowo wiążące się z tym skurczenie nadwyżek kapitału ponad łączne wymogi (z uwagi na spożytkowanie go na wymóg MREL) może skutkować racjonowaniem kredytu przez banki” – czytamy w raporcie NBP.

„Popandemiczna odbudowa kredytowania sektora niefinansowego, która miała miejsce w II połowie

## Wartość nowo udzielonych kredytów (w mld zł, trzymiesięczna średnia krocząca)



2021 r., okazała się być przejściowa. W maju 2022 r. roczna dynamika kredytów ogółem dla podmiotów z tego sektora zaczęła spadać pod wpływem niekorzystnych zmian zachodzących w gospodarce oraz w konsekwencji zwiększonych oczekiwań nadzorczych” – przyznają eksperci NBP.

”

Słabe zyski banków lub straty albo wysokie rezerwy oznaczają słaby wzrost kapitału i potencjalnie słabszy wzrost akcji kredytowej

„W pierwszych trzech kwartałach 2022 istotnie rosła roczna dynamika kredytów dla sektora przedsiębiorstw niefinansowych, na skutek m.in. stopniowego odbudowywania się akcji kredytowej w tym segmencie po okresie pandemii oraz w efekcie zdarzeń jednorazowych. Motorem wzrostu kredytu dla sektora przedsiębiorstw pozostawał kredyt o charakterze bieżącym. Rosła także dynamika kredytów inwestycyjnych, która powróciła do poziomów zbliżonych do tych notowanych przed wybuchem pandemii” – wskazują eksperci NBP. „Silnemu wzrostowi akcji kredytowej w segmencie kredytów dla przedsiębiorstw w pierwszych trzech kwartałach br. towarzyszyło zacieśnianie polityki kredytowej przez banki. Zaostrzenie kryteriów udzielania kredytów uzasadniały one decyzjami NBP w zakresie polityki pieniężnej, wzrostem ryzyka niektórych branż, a także pogorszeniem się prognoz sytuacji gospodarczej” – dodają.

Co się będzie działo w omawianej materii w 2023 roku? „Przewidywane w kolejnych kwartałach niższe tempo wzrostu PKB, utrzymująca się wysoka inflacja i związany z tym pesymizm podmiotów gospodarczych będą osłabiały ich skłonność i zdolność do zaciągania kredytów. [...] Po stronie podaży kredytu można się spodziewać obniżenia zdolności części banków do jego udzielania w przyszłości, co może być skutkiem ograniczenia nadwyżek kapitałowych w efekcie zdarzeń o charakterze prawnym i regulacyjnym, które miały miejsce w 2022 r.” – stwierdzają eksperci NBP.

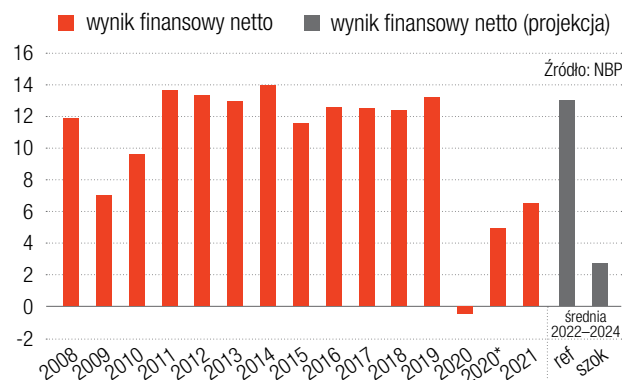
## Modląc się o zyski

A jakie będą zyski banków w 2022 i 2023 r., których poziom może być kluczowy dla podaży kredytu? Wynik finansowy netto banków wyniósł 9,91 mld zł na koniec października 2022 r., co oznacza spadek o 5,8 proc. r/r – podała Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), uzupeł-

niając raport o niepokojącą informację, że w październiku dziesięć banków komercyjnych pokazało stratę. Wedle NBP średnioroczna wartość zysku 28 największych banków wyniesie nieco ponad 12 mld zł w scenariuszu bazowym oraz ledwie nieco ponad 2 mld zł w scenariuszu szokowym.

NBP wskazuje jednak, że w czerwcu i lipcu 2022 r. nastąpiło załamanie wzrostowego trendu wyników finansowych oraz wskaźników zyskowności sektora bankowego. „Rozpoczęta w 2021 r. odbudowa zyskowności banków znacznie przyspieszyła na początku 2022 r., m.in. dzięki rosnącym wynikom odsetkowym. Jednak miesięczne wyniki sektora w czerwcu i w lipcu 2022 r. były ujemne, co sprawiło, że wyniki za pierwszych osiem miesięcy 2022 r. były niższe niż przeciętnie w poprzednich latach. Główną przyczyną spadku zyskowności sektora były koszty wakacji kredytowych, które zostały rozpoznane w wynikach banków w lipcu 2022 r. Istotnym obciążeniem wyników finansowych części banków komercyjnych były kolejne odpisy na ryzyko prawne walutowych kredytów mieszkaniowych. [...] Głównym czynnikiem wpływającym dodatnio na zyskowność banków w Polsce był wzrost stóp procentowych, który umożliwia bankom zwiększenie wyników odsetkowych i marży odsetkowej netto. [...] Nadwyżki kapitału krajowego sektora bankowego ponad obowiązujące wymogi regulacyjne i nadzorcze istotnie zmniejszyły się po wejściu w życie śródokresowego wymogu MREL, ale w większości banków fundusze własne nadal znacznie przekraczają wymogi kapitałowe” – czytamy w raporcie banku centralnego.

## Zyski netto banków i projekcja (w mld zł)



Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której albo będzie dobrze, albo źle... Wszystko bowiem zależy od głębokości recesji (i tego, czy ona się w ogóle pojawi) oraz od zdolności banków do radzenia sobie z licznymi przeciwnościami losu.

STANISŁAW KOCZOT

zastępca redaktora naczelnego  
„Gazety Bankowej”

## Kryzys, który czeka na finał

O siem lat temu Szwajcarski Bank Narodowy SNB porzucił politykę obrony minimalnego kursu wymiany euro na franka szwajcarskiego. Decyzja Szwajcarów wstrząsnęła rynkami finansowymi w całej Europie, a jej konsekwencje są odczuwalne w Polsce do dzisiaj.

Swoje postanowienie SNB ogłosił 15 stycznia 2015 r., w czwartek, czyli w takim momencie, kiedy rynki miały jeszcze dużo czasu, by na nią zareagować. I zareagowały: frank wzrósł o prawie 30 proc. w stosunku do euro, inwestorzy na rynku forex liczyli gigantyczne straty, a na forach społecznościowych błyskawiczną karierę robił termin „Francogeddon”. Notowania poszczególnych par walutowych z frankiem szwajcarskim zostały wstrzymane na kilkadziesiąt minut. W Polsce kurs franka wystrzelił z 3,5 zł do ponad 5,1 zł, by na koniec „ustabilizować się” na poziomie 4,31 zł. Decyzja Szwajcarów była całkowitym zaskoczeniem, gdyż zaledwie kilka dni wcześniej urzędnicy SNB opisywali pułap, na jakim frank miał być utrzymywany, jako „kamień węgielny” polityki banku centralnego, mający chronić rynek przed kryzysem.

Dramatyczne tony brzmiały praktycznie w każdej części Europy i na każdym rynku – od akcji po waluty i rynek nieruchomości. Nick Hayek, dyrektor generalny Swatcha, nazwał decyzję SNB „tsunami”. Szef Szwajcarskiego Banku Narodowego, Thomas Jordan, przyznał, że rynek został zaskoczony, ale tak musiało się zakończyć wyjście z polityki obrony franka. Kilka miesięcy później, w kwietniu 2015 r., podczas Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Narodowego Banku Szwajcarii, wyjaśniał, że Rada Zarządzająca SNB podjęła decyzję o zaprzestaniu stosowania minimalnego kursu wymiany 1,20 franka za euro, ponieważ środowisko międzynarodowe dla jego polityki pieniężnej uległo radykalnej zmianie. „Ze względu na utrzymujące się osłabienie euro w pierwszej połowie stycznia 2015 r. minimalny kurs walutowy mógł zostać wyegzekwowany jedynie poprzez stałe interwencje walutowe o szybko rosnącej skali. Oznaczało to, że minimalny kurs walutowy nie był już dłużej do utrzymania” – stwierdził Jordan.

Konsekwencje decyzji SNB były poważne, zarówno dla szwajcarskiego handlu, jak i dla światowego rynku walutowego. Problemy miały banki – główni dealerzy walutowi, tacy jak Deutsche Bank czy Barclays, ale największe straty ponieśli pośrednicy finansowi. Główny kłopot pojawił się jednak na rynku mieszkaniowych kredytów hipotecznych, o czym już tydzień po decyzji SNB został poinformowany Parlament Europejski. Według noty, jaką europosłowie otrzymali 21 stycznia, najbardziej poszkodowane rynki hipoteczne to Grecja i Polska: w Grecji potencjalnie zagrożonych było około 65 tys. gospodarstw domowych, które zaciągnęły kredyty we frankach, natomiast w Polsce – 580 tys. „Niespodziewana decyzja SNB o zniesieniu pułapu kursu walutowego miała krótko- i średnioterminowe konsekwencje nie tylko dla Szwajcarii, lecz także dla UE” – pisali eksperci w podsumowaniu unijnej analizy. „Niektóre z nich (wpływ na szwajcarskie akcje i na zachodnioeuropejskich pośredników finansowych) były natychmiastowe, ale ich szkody były ograniczone, jednak niektóre inne (utrata konkurencyjności i ograniczenie turystyki w Szwajcarii, potencjalny wzrost kredytów zagrożonych w Europie Środkowej i Południowej) mogą mieć długoterminowe konsekwencje”.

W przypadku Polski tak się rzeczywiście stało. Nagłe wyrwanie franka spod bezpiecznej kurateli SNB pokazało kredytobiorcom, jak ryzykowna może być to waluta. Wcześniej wiedza na ten temat też istniała, ale dopiero po 15 stycznia 2015 r. upowszechniła się na masową skalę. Od tej pory nie dało się już przejść obojętnie obok tzw. kredytów frankowych. Już dawno przestały one być problemem jedynie pewnej grupy kredytobiorców, a stawały się kłopotem całego sektora bankowego, zmuszając go do zaciągania gigantycznych rezerw, rozpaczliwego szukania rozwiązań prawnych w coraz bardziej niesprzyjających mu bataliach sądowych i w końcu nerwowego oczekiwania na decyzję TSUE, który ma rozstrzygnąć kwestię dotyczącą prawa banku do wynagrodzenia za tzw. bezumowne korzystanie z kapitału po unieważnieniu umowy.

Kryzys, który osiem lat temu przebudził armię frankowiczów, okazał się początkiem bardzo wyboistej drogi dla całego polskiego sektora finansowego. ●

# Poligon dla innowacyjnych firm



fot. mat. prasae GPW

Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie szczególną rolę odgrywa rynek firm z obszaru technologii, które często dopiero stawiają pierwsze kroki w biznesowym świecie. Miejscem ich startu, selekcji, a często później również dynamicznego rozwoju jest rynek NewConnect. Zdaniem ekspertów na platformie dla giełdowych nowicjuszy możemy znaleźć wyjątkowo interesujące aktywa, o ogromnym potencjale wzrostu

**M**amy tutaj bardzo szeroką reprezentację spółek zarówno m.in. z sektora wyrobów i usług konsumenckich, jak i obszaru informatyki, gamingu, e-commerce czy w końcu energetyki oraz finansów i ubezpieczeń – co pokazują także zestawienia specjalnego raportu przygotowanego przez KMCP Consulting z okazji 15-lecia rynku.

Jak wskazują specjaliści, wiele z tych podmiotów, które – startując dopiero po kapitał na inwestycje i korzystając np. z początkowego finansowania uzyskanego od funduszy venture capital czy z equity crowdfundingu – rusza właśnie na NewConnect. Następnie po spełnieniu odpowiednich kryteriów – wraz z ugruntowaniem swojej pozycji rynkowej i systematycznym wzrostem wyników finansowych – wspinają się one na wyższy szczebel giełdowej drabiny, trafiając często na Rynek Główny GPW. W konsekwencji zwiększa to również atrakcyjność całej giełdy wśród potencjalnych inwestorów, którzy tutaj właśnie chcą ulokować zgromadzone środki finansowe.

Zdaniem ekspertów na platformie dla giełdowych nowicjuszy możemy też znaleźć wyjątkowo interesujące aktywa, o ogromnym potencjale wzrostu – co potwierdza także wzmożone zainteresowanie tym segmentem podmiotów ze strony inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze inwestycyjne czy emerytalne.

Ostatnie lata rozwoju NewConnect pokazały też, że stał się on jednym z wiodących alternatywnych rynków akcji zarówno w Europie, jak i na świecie – co stawia go na równi choćby z takimi liderami w obszarze obrotu akcyjnego jak brytyjski AIM czy rynek skandynawski.

## **Rynkowy sukces nowicjuszy**

Jak zauważa Marek Dietl, prezes zarządu warszawskiej giełdy, bilans ostatnich 15 lat rozwoju NewConnect jest z całą pewnością bardzo pozytywny. – Po pierwsze, platforma dla spółek innowacyjnych spełniła swoje założenia i stała się najważniejszym „dostawcą” debiutów dla Rynku Głównego GPW. I tu aż 75 firm po-

dążyło taką właśnie drogą. Pamiętajmy, że od początku plan zakładał, iż NewConnect będzie dla nowicjuszy przedśmionkiem do świata dużych finansów – mówi Marek Dietl.

Wskazuje także na kolejną istotną rolę, jaką odegrał ten właśnie system obrotu alternatywnego w kojarzeniu ze sobą podmiotów poszukujących kapitału oraz inwestorów dysponujących nadwyżkami finansowymi i planujących inwestycje w ciekawe projekty biznesowe. – Tu właśnie w trakcie 15 lat rozwoju rynku doszło

# 661

## spółek

zadebiutowało łącznie na NewConnect od 2007 r.  
do końca czerwca 2022 r. 75 z nich przeszło później  
na Rynek Główny GPW

również do nawiązania owocnej współpracy z funduszami typu venture capital. W konsekwencji spółki, które dzisiaj stawiają pierwsze kroki na drodze giełdowego rozwoju, mają przetarty szlak i zwykle towarzyszy im jeden, dwóch lub nawet kilku inwestorów ze wspomnianej grupy funduszy – dodaje szef warszawskiego parkietu. Według niego ma to istotne znaczenie dla dalszego rozwoju poszczególnych podmiotów, w tym procesów odpowiedniego zarządzania i kierowania prowadzonym biznesem. – To z całą pewnością niezwykle udany mariaż. Z jednej strony bowiem

mamy inwestorów zaangażowanych kapitałowo, którzy mocno pilnują „swoich” spółek, starają się też aktywnie wpływać na ich strategię oraz wspierają zarządy w wyborze optymalnych kierunków rozwoju. Z drugiej zaś – dla giełdowych nowicjuszy pojawia się szansa na zasilenie zdywersyfikowanym kapitałem, który jest tak niezbędny do dalszej ekspansji – podkreśla Marek Dietl.

Jego zdaniem ten ostatni aspekt także ma wyjątkowe znaczenie. Potwierdza bowiem ważną zależność rynkową – że fundusze, wchodząc kapitałowo w określony projekt i kupując akcje danej spółki, korzystnie oceniają i popierają długofalowy plan, nakreślony wcześniej przez twórców i zarządzających biznesem. I odwrotnie – jeżeli sprzedają udziały, to znaczy, że coraz mniej podobają im się dalszy kierunek rozwoju oraz podejmowane przez spółki działania. – W przenośni można powiedzieć, że głosują również „nogami”, wchodząc kapitałowo do projektu lub z niego wychodząc. Wydaje się, że to w przyszłości będzie istotny element funkcjonowania rynku NewConnect, wspieranego właśnie gotówką od funduszy venture capital – ocenia prezes GPW.

## Imponujące statystyki

Dynamiczny rozwój potwierdzają tutaj również giełdowe statystyki, jednocześnie obrazujące skalę przyrostu liczby nowych podmiotów w systemie obrotu alternatywnego na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Od 2007 r. do końca czerwca 2022 na NewConnect zadebiutowało łącznie 661 spółek [z czego, jak już wspominaliśmy wcześniej, 75 przeszło później na Rynek Główny – przyp. red.].

Z raportu KMCP Consulting wynika, że boom przypadł tutaj na lata 2010–2012. O ile w 2010 r. liczba debiutów sięgnęła 86, o tyle rok później było ich

# 382

## spółki

były notowane na NewConnect w połowie 2022 r. Od dekady liczba podmiotów na tym rynku utrzymuje się w okolicach 400, przy średnio 19 debiutach w każdym kolejnym roku

# 9

## proc.

emitentów, czyli 58 firm z rynku NewConnect, zbankrutowało. 146 kolejnych podmiotów zniknęło z notowań za sprawą innych zdarzeń, m.in. fuzji i połączeń, wycofania akcji na wniosek emitenta czy wykluczenia z obrotu spowodowanego względami bezpieczeństwa inwestorów

rekordowo dużo w całej historii – bo aż 172 (w 2012 r. na platformę trafiło z kolei 89 spółek).

Od 2014 r. skład rynku był relatywnie stabilny – a liczba notowanych firm utrzymywała się na poziomie około 400 podmiotów, przy średniej nowych debiutów w okolicach 19 na przestrzeni każdego kolejnego roku (dla przykładu: w połowie 2022 r. mieliśmy 382 spółki na NewConnect).

Oprócz wspomnianego przejścia na Rynek Główny GPW o ostatecznej liczbie pozostałych na NC spółek zadecydowały także inne powody – jak upadłość w przypadku 9 proc. emitentów (58 firm) czy inne zjawiska związane z obrotem giełdowym (146 podmiotów). Ostatnie z wymienionych w statystykach przypadki dotyczyły m.in. fuzji i połączeń z innymi przedsiębiorstwami, wycofaniem akcji na wniosek emitenta czy w końcu wykluczeniem z obrotu spowodowanym względami bezpieczeństwa inwestorów.

Pod kątem kapitalizacji – z 31-procentowym udziałem w rynku – prym wiodą przedsiębiorstwa z sektora usług i wyrobów konsumenckich.

To dosyć szeroka kategoria, obejmująca m.in. nowe media i e-commerce. Kolejne miejsce zajmu-

ją spółki z sektora finansów i ubezpieczeń (15 proc.) – w tym obejmujące obszar fintech oraz przedsiębiorstwa technologiczne. Mocny wzrost zaliczył tutaj również segment ochrony zdrowia, który odpowiada za 10 proc. rynkowej wyceny akcji.

Zdaniem Sebastiana Huczka, wiceprezesa zarządu INC, dzisiaj NewConnect jest ważnym elementem rynku kapitałowego w Polsce i częścią ekosystemu giełdy, dedykowaną dla mniejszych spółek.

– Obserwując cały system obrotu z perspektywy ostatnich lat, widać, że różnice między podmiotami z rynku regulowanego i alternatywnego stają się mniejsze, czego dowodzi liczba przejść z jednego

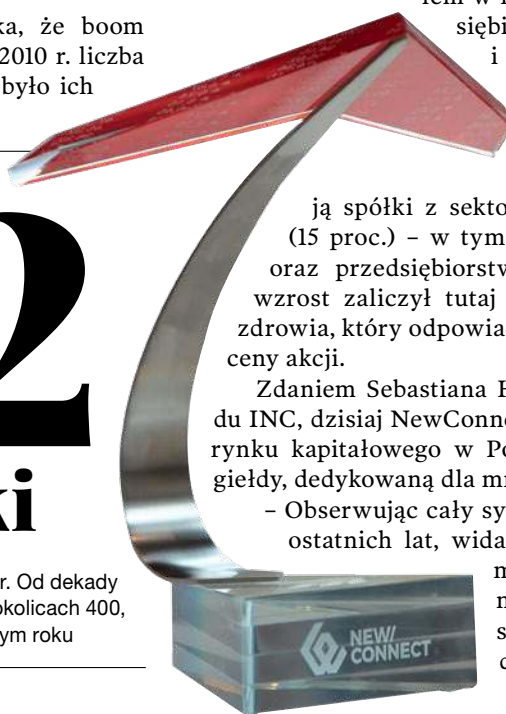


foto: mat. prasowe GPW

rynku na drugi – zauważa Sebastian Huczek. Jego zdaniem korzystnie na obraz całego rynku NewConnect wpłynęły także zmiany regulacyjne, wprowadzane przez giełdę w kolejnych latach. – Nie możemy również zapominać, że nastąpiła istotna zmiana w podejściu i mentalności inwestorów, którzy wypatrują tutaj spółek osiągających rynkowe sukcesy. Stąd też ostatnie lata pokazały wzmożone zainteresowanie akcjami ze strony dużych inwestorów instytucjonalnych, jak TFI, OFE i PPK – dodaje wiceprezes zarządu INC.

Trudno się jednak dziwić, że instytucje coraz chętniej spoglądają w kierunku nowych, obiecujących projektów – NewConnect jest bowiem platformą dla firm wysokiego wzrostu, choć także podwyższonego ryzyka inwestycyjnego. Z drugiej strony platforma nadal znajduje się przede wszystkim w spektrum zainteresowania drobnych graczy. Z danych KMCP Consulting wynika, że na koniec czerwca 2022 r. udział inwestorów indywidualnych wynosił tutaj 83 proc., a w przypadku rodzimych instytucji oraz inwestorów zagranicznych proporcje te sięgały odpowiednio 11 i 6 proc.



Marek Dietl

– ocenia Mateusz Kopiec, Managing Partner w KMCP Consulting.

O dynamicznym rozwoju firm mogą chociażby świadczyć statystyki dotyczące kapitalizacji rynku w poszczególnych latach. W roku 2018 (przy 387 notowanych podmiotach) sięgała ona 7 mld zł, aby dwa lata później wzrosnąć do 20 mld zł (373 spółki). W połowie 2022 r. wartość rynkowa wszystkich akcji wyniosła tutaj 15 mld zł – co oznacza skumulowany roczny wskaźnik wzrostu o 18 proc. Musimy jednak pamiętać, że od momentu uruchomienia platformy w 2007 r. mieliśmy także rynkowe wstrząsy na świecie, które niekorzystnie wpływały na wyceny spółek.

Wystarczy chociażby wspomnieć o globalnym kryzysie finansowym z 2008 r. Kolejne perturbacje przysły wraz z pandemią COVID-19 – choć tu paradoksalnie, mimo obaw o dalszą koniunkturę gospodarczą, doszło do wzrostu zainteresowania nowymi, innowacyjnymi firmami z obszaru technologii. Jednak już wybuch wojny na Ukrainie na początku zeszłego roku i coraz silniejsza w tym okresie bessa wymazały sporą część wcześniejszego przyrostu rynkowych wycen [spadek kapitalizacji od 2021 do 2022 r. aż o 4 mld zł – przyp. red.].

Według prezesa Marka Dietla, mimo różnych warunkowań wynikających choćby ze zmian koniunktury w skali globalnej, ale też zawirowań w krajowej gospodarce, NewConnect stał się na przestrzeni lat także jednym z wiodących alternatywnych rynków akcji w Europie i na świecie. – Brytyjski AIM, rynek skandynawski czy właśnie nasz NewConnect są jednymi z nielicznych przykładów, kiedy platforma obrotu alternatywnego może się poszczycić istotnymi sukcesami, osiągając jednocześnie imponujący efekt skali – dodaje prezes zarządu GPW. Zwraca przy tym uwagę, że choć na świecie wiele giełd zazdrości nam tak dynamicznie i dobrze prosperującego rynku dla giełdowych nowicjuszy, to już na lokalnym podwórku nie brakuje krytyków tego stanu rzeczy, zwracających uwagę choćby na problemy finansowe niektórych podmiotów. – Pamiętajmy, że nadużyć i upadłości na rynku NewConnect jest statystycznie dużo mniej, niż wynosi ich ogólna liczba w skali całej gospodarki. Ponadto platforma spełniła swoją funkcję i stała się bezpiecznym miejscem do inwestowania. Aczkolwiek należy pamiętać, że niepozbawionym ryzyka – mówi Marek Dietl.

W przypadku 59 proc. spółek kapitalizacja od dnia debiutu wzrosła. Rekordzista, z niecałego 1 mln zł rynkowej wartości akcji, doszedł nawet do 456 mln zł. Wszystko wskazuje więc na to, że rynek NewConnect mocno wpasował się w krajobraz polskiego rynku kapitałowego i na pewno nie powiedział jeszcze ostatnie słowa. ●

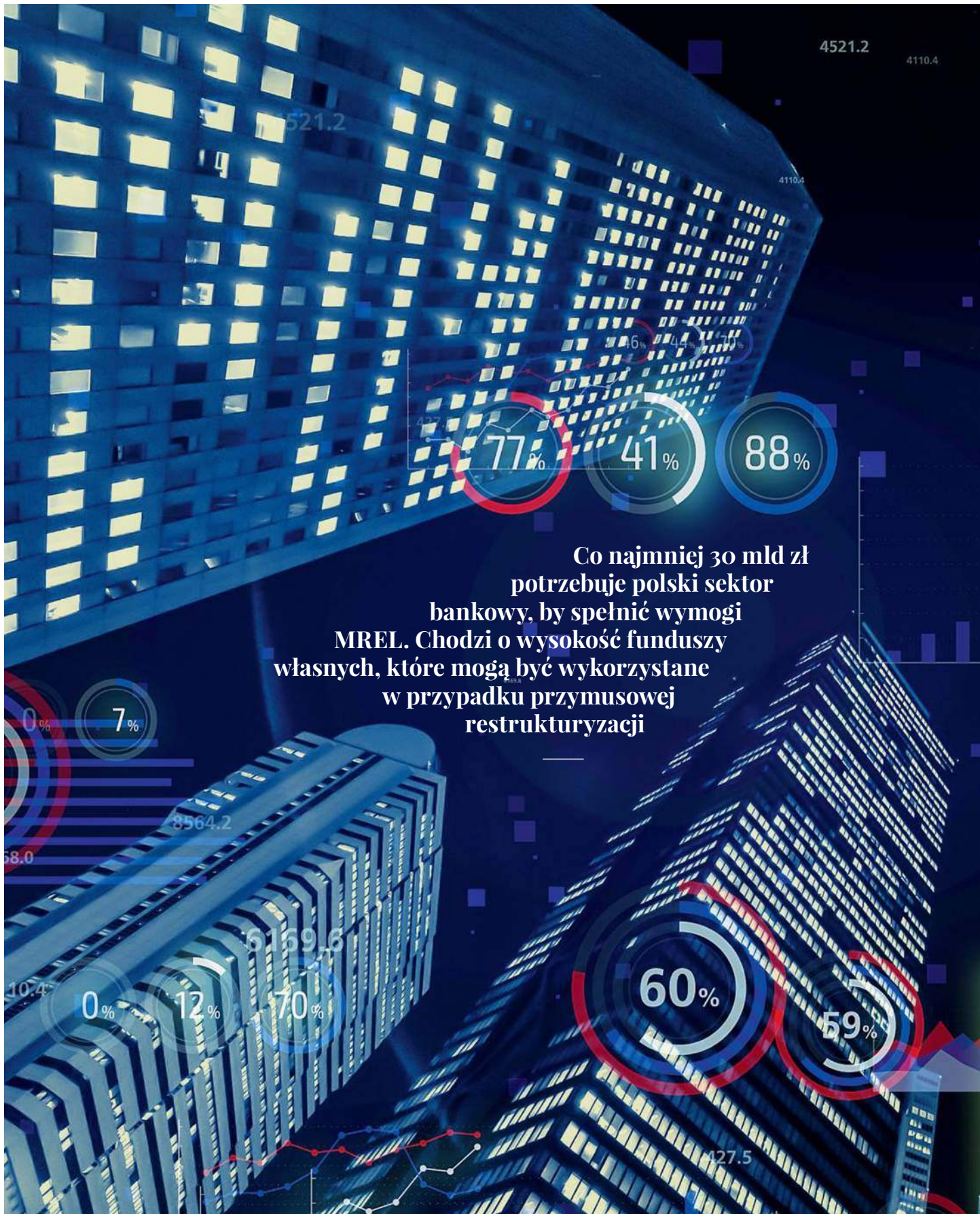
**83**  
**proc.**

udziału w obrotach na NewConnect na koniec czerwca 2022 r. mieli inwestorzy indywidualni. 17 proc. obrotu realizowali inwestorzy instytucjonalni polscy i zagraniczni

Źródło: KMCP Consulting

## Silny wzrost po debiucie

Twórcy raportu zwracają także uwagę na bardzo ważny aspekt dotyczący samych debiutantów i ich rozwoju już po uplasowaniu akcji na rynku. Chodzi o czas wyjątkowo dynamicznego rozwoju, który następuje w okresie pierwszych pięciu lat po wejściu na NewConnect. – Z jednej strony platformę obrotu alternatywnego postrzegamy jako swego rodzaju przedsięwzięcie przed wejściem na Rynek Główny. Z drugiej natomiast – jest dobrym suplementem i dopełnieniem finansowania realizowanego za pośrednictwem funduszy venture capital oraz equity crowdfundingu. Biorąc pod uwagę tylko te dwie perspektywy, mamy obraz potężnych korzyści, jakie otwierają się przed potencjalnymi debiutantami



6169.6

PIOTR ROSIK

5368.0

# MREL

## sprawdzi siłę polskich banków

**P**oprzedni rok był trudny dla banków, ale ten może być jeszcze trudniejszy. Od początku 2024 r. będą musiały spełniać wymogi tzw. MREL (ang. minimum requirement for own funds and eligible liabilities), wynikające z unijnej dyrektywy BRRD. Banki będą musiały posiadać odpowiednią wysokość minimalnych funduszy własnych i zobowiązań podlegających umorzeniu lub konwersji, które mogą być wykorzystane w przypadku przymusowej restrukturyzacji. Jeżeli poziom MREL będzie zbyt niski, w obliczu przymusowej restrukturyzacji koszty ratowania banku poniosą klienci albo państwo, co jest sprzeczne z prawem Unii Europejskiej.

Całkiem niedawno przekonaliśmy się, że spełnianie wymogów MREL jest bardzo ważne. Getin Noble Bank poddany przymusowej restrukturyzacji miał zbyt niski poziom MREL, a to zmusiło nadzorcę do utworzenia tzw. Systemu Ochrony Banków Komercyjnych i zasilenia tej instytucji kwotą niemal 3,5 mld zł, które to środki pochodziły od innych kredytodawców.

### Potrzebne co najmniej 30 mld zł

Jeśli wyciągnąć średnią z prognoz analityków, wygląda na to, że polski sektor bankowy do końca 2023 r. będzie musiał podnieść wartość aktywów zaliczanych do MREL o prawie 30 mld zł. Jednym słowem, banki będą musiały emitować nowe obligacje i podjąć próbę zwiększenia wartości funduszy własnych. Prognozy te wynikają – jak tłumaczy prof. Ewa Miklaszewska, kierowniczka Katedry Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK) – z szacunków publikowanych przez banki giełdowe.

Eksperti firmy doradczej KPMG zwracają uwagę, że do niedawna kwota 30 mld zł wydawała się prawdopodobna, ale może być wyższa, bo na jej finalną wysokość wpłynie wiele czynników i zdarzeń, które miały miejsce pod koniec ubiegłego roku, a także wystąpią w 2023 r. – Pod koniec 2022 r. część banków otrzymała od Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) decyzje o wzroście wysokości bufora o znaczeniu systemowym, który musi być spełniony niezależnie od wymogów MREL.

Ponadto z końcem roku przestały formalnie obowiązywać przepisy przejściowe pozwalające na tymczasowe odwracanie części efektu niezrealizowanych zysków i strat z tytułu zmian wartości godziwej instrumentów dłużnych wycenianych według wartości godziwej przez inne całkowite dochody, a także nastąpiło zmniejszenie korekty funduszy własnych związanej z MSSF 9, co negatywnie wpłynie na poziom funduszy własnych całego sektora bankowego od początku 2023 r. – wylicza Mateusz Kuzioła, dyrektor w Departamencie Usług Doradczych dla Sektora Finansowego w KPMG w Polsce. – Z drugiej strony dla części banków pozytywny wpływ na poziom wymogu MREL będą miały decyzje KNF wydane po koniec 2022 r. w zakresie obniżenia dodatkowych wymogów kapitałowych w celu zabezpieczenia ryzyka wynikającego z zabezpieczonych hipoteką walutowych kredytów i pożyczek dla gospodarstw domowych – dodaje.

Co dokładnie jest zaliczane do funduszy MREL? Przede wszystkim kapitały Tier 1 (kapitał akcyjny) oraz Tier 2 (obligacje i pożyczki podporządkowane). A także obligacje senioralne nieuprzywilejowane, które są nieco tańszym sposobem finansowania niż kapitał własny (choć i tak oprocentowanie takich papierów, denominowanych w złocie, powinno przekraczać 10 proc.). W komfortowej sytuacji są banki, które będą umiały zwiększać zyski – dzięki temu będą podnosiły swoje współczynniki kapitałowe i będzie im łatwiej spełniać wymogi MREL.

”

Banki zapewne będą emitowały obligacje na rynek zagraniczny, gdyż krajowy rynek kapitałowy nie jest głęboki. Obligacje MREL to papiery o charakterze hurtowym, ich koszt ze względu na ryzyko musi być wysoki

W Polsce instytucją odpowiedzialną za przymusową restrukturyzację i ustalanie poziomu MREL jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Ta instytucja może raz na rok aktualizować wysokość wymogu MREL. To właśnie dzięki BFG ścieżka dojścia do pełnych wymogów MREL była rozłożona na wiele lat.

## Kto będzie miał pod górę

Aktualnie spośród największych polskich banków tylko jeden spełnia docelowy poziom MREL wyznaczony

przez BFG. Pozostałe banki dopiero szykują się do przeprowadzenia swoich emisji zobowiązań kwalifikowanych na rynku, przy czym wydaje się, że mniejsze i średnie banki będą czekać, aż najpierw największe uplasują swoje emisje podrzędnego długu uprzywilejowanego (senior non-preferred debt), kształtując odpowiednio obecność polskich emitentów na rynku finansowym – wskazują eksperci KPMG.

Wedle szacunków analityków zdecydowana większość banków musi zwiększyć instrumenty MREL o kilkanaście do 30 proc. wartości funduszy własnych. Najłatwiej będzie to zadanie realizować tym bankom, które mogą emitować instrumenty MREL w ramach swojej grupy kapitałowej (m.in. Santander, ING BSK). Polskie giganty, czyli PKO BP i Pekao, mają bardzo dobre współczynniki kapitałowe i nie powinny mieć problemu z ewentualną emisją obligacji „pod MREL”.

Zdaniem niektórych analityków najtrudniej wymogom MREL będzie podołać Bankowi Millennium. W jego przypadku potrzeba nowych funduszy o wartości jego niemal całych aktualnych funduszy własnych, czyli około 5 mld zł. Jest tak dlatego, że jego współczynniki kapitału Tier 1 i TCR mocno spadły, a bank znajduje się w programie naprawczym.

Trzeba także zauważyć, że od miesięcy rynki wschodzące cierpią na odpływ kapitału, który chętniej wędruje w kierunku bezpiecznych instrumentów amerykańskich, z uwagi na podwyżki stóp procentowych. Płasowanie obligacji zaliczanych do MREL mogą utrudniać także m.in. niełatwa sytuacja gospodarcza i geopolityczna oraz zakończenie okresów przejściowych dla rozliczania wpływu m.in. standardu sprawozdawczości finansowej MSSF 9.

– Istotnym czynnikiem wpływającym obecnie na zdolność polskich banków do pozyskania zobowiązań kwalifikowanych i oddziałującą na warunki przyszłych emisji takich instrumentów jest niepewność wynikająca nie tylko z aktualnej sytuacji geopolitycznej, lecz przede wszystkim z krajowego otoczenia prawno-regulacyjnego obejmującego nierozwiązany wciąż problem kredytów walutowych, kredytów hipotecznych czy ryzyko pojawienia się kolejnych obciążeń dla banków, np. kolejnych wakacji kredytowych – wskazuje Mateusz Kuzioła, dyrektor w Departamencie Usług Doradczych dla Sektora Finansowego w KPMG w Polsce.

Rodzime banki nie powinny mieć jednak generalnie problemu ze sprzedażą obligacji, skoro nie mają takiego problemu banki greckie, które kilka tygodni temu emitowały papiery dłużne podporządkowane na dużą skalę. Problemem może być raczej wysoka cena takich papierów. – Banki zapewne będą emitowały obligacje na rynek zagraniczny, gdyż krajowy rynek kapitałowy nie jest głęboki. Obligacje MREL to papiery o charakterze hurtowym, ich koszt ze względu na ryzyko musi być wysoki, więc rynek polski zapewne go

nie wchłonie. Rynek globalny natomiast wchłonie te obligacje bez problemu, ale za wysoką cenę – potwierdza prof. Ewa Miklaszewska.

Zdaniem Mateusza Kuzioły banki powinny rozważyć alternatywne rozwiązania i instrumenty skutkujące optymalizacją wymogów kapitałowych, szczególnie jeżeli ich bieżąca dostępność na rynku jest większa, a koszt zastosowania niższy w porównaniu z emisją podrzędnego długu uprzywilejowanego. – Jednym z takich rozwiązań, zyskującym w ostatnich miesiącach popularność w polskim sektorze bankowym, są różne formy sekurytyzacji syntetycznej portfeli kredytowych, które nie tylko wpływają pozytywnie na współczynniki kapitałowe, lecz również obniżają potrzeby emisyjne związane z MREL. Oczywiście takie instrumenty w całości nie zastąpią podrzędnego długu uprzywilejowanego, niemniej jednak stanowią atrakcyjną formę uzupełniającą dla jego przyszłych emisji – tłumaczy ekspert KPMG.

## Udźwigną czy nie?

Nie wiadomo, jak dużym dokładnie wyzwaniem dla polskich banków, na dziś, jest spełnienie wymogów MREL, gdyż BFG nie podaje szacunków dotyczących niedoborów funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowalnych. Instytucja zwraca tylko uwagę, że ścieżka dojścia do docelowego poziomu MREL była łagodzona, a termin wejścia w życie wymogów został przesunięty o rok.

Alarmująco brzmi głos prof. Miklaszewskiej. – Banki są gotowe na MREL w sensie sprawności organizacyjnej. Natomiast czy są w stanie udźwignąć kolejny istotny koszt, nie tracąc efektywności operacyjnej? Tu odpowiedź jest negatywna. Tym bardziej, że koszt kapitału już od dłuższego czasu jest w polskim sektorze bankowym średnio wyższy niż rentowność kapitału – ostrzega naukowiec z UEK.

Zwraca ona uwagę, że celem dyrektywy BRRD i całego pakietu związanego z przymusową restrukturyzacją było zwiększenie stabilności systemu bankowego i ograniczenie tzw. hazardu moralnego w działaniu dużych banków. – Jednak przepisy te są kontrowersyjne, a idea ratowania dużych banków tylko za pieniądze wierzycieli, w tym dużych deponentów, jest problematyczna społecznie. Próba poprawy negatywnych społecznych skutków tej dyrektywy było ustanowienie wymogu wierzytelności MREL, czyli uzupełnienia kapitału przez obligacje sprzedawane na rynku hurtowym, które będą umarzane bez konieczności sięgania do wrażliwych społecznie źródeł finansowania banku. Idea MREL, polegająca na tym, że banki muszą mieć poduszkę wierzytelności, które będą umarzane w sposób przewidywalny i akceptowalny społecznie, jest słuszna, jeśli chcemy wypełniać dyrektywę BRRD. Jednak kwestia, za czyje pieniądze będziemy ratować

”

Wymóg MREL oznacza znaczny wzrost kosztu kapitału dla banków w sytuacji, w której mamy jeden z najmniej rentownych systemów bankowych w Europie i spadający portfel kredytowy banków

upadający bank, nie jest ważniejsza od pytania pierwotnego: jak przeciwdziałać destabilizacji, upadkom banków i kryzysowi systemowemu? A gwałtowne i trwałe obniżenie rentowności banków prowadzi do takiego niebezpieczeństwa – tłumaczy prof. Miklaszewska.

## Kijem czy marchewką?

Co, jeśli niektóre banki rzeczywiście nie będą spełniały wymogu MREL z początkiem 2024 roku? Nie będzie to oznaczać niestabilności ani niewypłacalności banku, bo tutaj miernikiem są regulacyjne normy wypłacalności i wymogi kapitałowe (współczynniki Tier 1 i TCR). BFG będzie mógł jednak np. wydać nakaz ograniczenia wypłat dywidend lub nałożyć dyscyplinującą karę finansową albo różnego rodzaju sankcje administracyjne.

Komisja Nadzoru Finansowego przyznaje, że MREL to wyzwanie. Podkreśla również, że termin wejścia w życie wymogów był znany i nawet został przesunięty o rok. Czasu na przygotowanie było więc bardzo dużo. Powstaje jednak pytanie: jakie podejście powinien stosować nadzór finansowy wobec kwestii wypełniania wymogów MREL – surowe, ładne, a może pośrednie?

W opinii prof. Miklaszewskiej mnożenie regulacji dla idei nie może mieć zastosowania do sektora bankowego, ze względu na jego rolę w gospodarce. – Jednak wymóg MREL oznacza znaczny wzrost kosztu kapitału dla banków w sytuacji, w której mamy jeden z najmniej rentownych systemów bankowych w Europie i spadający portfel kredytowy banków, szczególnie w zakresie kredytów hipotecznych i gospodarczych. Wypełnienie norm MREL musi być połączone z poluzowaniem innych obciążeń regulacyjnych dla banków. Można by się wycofać z podatku bankowego, który jest podatkiem od aktywów, z wyłączeniem obligacji skarbowych. Przy obecnych i planowanych obciążeniach sektora bankowego podatek ten nie tylko nie ma sensu, lecz jest silnie szkodliwy dla banków oraz dla rozwoju gospodarczego Polski – uważa naukowiec z UEK. ●



# Wyniki konkursu Przyjazna Firma Ubezpieczeniowa 2022

## Kapituła konkursu ubezpieczeniowego „Gazety Bankowej”

- **dr hab., prof. UW Teresa Czerwińska** – wiceprezes Europejskiego Banku Inwestycyjnego
- **prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk** – Katedra Zarządzania, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
- **prof. dr hab. Alojzy Z. Nowak** – rektor Uniwersytetu Warszawskiego
- **dr Bohdan Zbigniew Pretkiel** – Rzecznik Finansowy
- **prof. dr hab. Adam Śliwiński** – dyrektor Instytutu Ryzyka i Rynków Finansowych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- **prof. dr hab. Konrad Raczkowski** – dyrektor Centrum Gospodarki Światowej, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Wydział Społeczno-Ekonomiczny
- **Andrzej Nużyński** – dyrektor Departamentu Zarządzania Aktywami, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny
- **Romuald Orzeł** – prezes zarządu Fratria Sp. z o.o., wydawcy „Gazety Bankowej”
- **Maciej Wośko** – redaktor naczelny „Gazety Bankowej”
- **Stanisław Koczot** – zastępca redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

ORGANIZATOR

**GAZETA BANKOWA**  
NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

PARTNER MERYTORYCZNY

**KEARNEY**

PARTNER

**accenture**

# Ubezpieczyciele podnoszą standardy

Zakończyliśmy kolejną edycję konkursów ubezpieczeniowych „Gazety Bankowej”.

Tak jak w poprzednich latach, wyłoniliśmy zwycięzców w dwóch kategoriach: Przyjazna Firma Ubezpieczeniowa i Ubezpieczeniowy Menedżer Roku. W tegorocznej edycji redakcja „GB” przyznała menedżerom dwie dodatkowe nagrody – nagrodę specjalną i wyróżnienie

**W** pierwszym konkursie – Przyjazna Firma Ubezpieczeniowa 2022 – nagrodziliśmy firmy, sumując punkty przyznane w ankiecie i przez Kapitułę. W ankietach opracowanych przez renomowaną firmę doradztwa strategicznego Kearney, partnera merytorycznego konkursu, pytaliśmy spółki zarówno o wyniki finansowe, jak i m.in. o działania usprawniające relacje z klientem, o cyberbezpieczeństwo i o ESG. Szczegółową analizę tych zagadnień i wynikającą z konkursu wnioski dotyczące rynku ubezpieczeń przedstawiają eksperci Kearney na kolejnych stronach tego wydania „Gazety Bankowej”.

Zwycięzcą konkursu Przyjazna Firma Ubezpieczeniowa w Dziale I – ubezpieczenia na życie – został **PZU Życie**, drugie miejsce zajęło **Nationale-Nederlanden Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie**, a trzecie – **Generali Życie**. Kolejność w Dziale II (ubezpieczenia z Grupy 3. i 10.) – ubezpieczenia komunikacyjne – wygląda następująco: pierwsze miejsce – **PZU**, drugie – **Link4**, trzecie – **Generali**. Pierwsze miejsce w Dziale II (ubezpieczenia poza Grupą 3. i 10.) – ubezpieczenia osobowe i majątkowe – zajął **PZU**, drugie – **Generali**, a trzecie – **PKO Ubezpieczenia**.

Lista nominowanych do drugiego konkursu ubezpieczeniowego – Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022 – którą opublikowaliśmy w poprzednim numerze „Gazety Bankowej”, powstała wspólnie z przedstawicielami rynku – była efektem zgłoszeń dokonanych przez towarzystwa ubezpieczeniowe i decyzji redakcji. Wyboru Ubezpieczeniowego Menedżera Roku 2022 dokonała Kapituła. Większością głosów została nim **Aneta Podyma, prezes Unum Życie**.

Laureatkę cechują wybitne zdolności menedżerskie, na które zwracali uwagę zarówno przedstawiciele rynku, jak i członkowie Kapituły. Na szczególną uwagę zasługuje jej doświadczenie zawodowe, które zaowocowało systematycznym wzrostem kierowanej przez nią spół-

ki, dobrymi wynikami i konsekwentnym poszerzaniem bazy klientów. Aneta Podyma to osoba bardzo dobrze znana w środowiskach finansowych, ciesząca się wielkim autorytetem, dbająca o wysokie standardy nie tylko w Unum, lecz i na całym rynku ubezpieczeniowym.

W tegorocznej edycji „Gazeta Bankowa” postanowiła przyznać w konkursie Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022 dwie dodatkowe nagrody. W porozumieniu z członkami Kapituły nagrodę specjalną otrzymała **Beata Kozłowska-Chyłą, prezes PZU**. W ten sposób doceniamy przygotowanie nowej, ambitnej strategii Grupy PZU, w tym po raz pierwszy w historii tej spółki także strategii ESG. To również nagroda za konsekwentne osiąganie deklarowanych w strategii celów. Wyróżniliśmy Beatę Kozłowską-Chyłę za poszukiwanie nowych pomysłów i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie technologii, produktów finansowych, obsługi klienta, za zaangażowanie społeczne oraz motywowanie rynku do podnoszenia standardów.

Redakcja „Gazety Bankowej” przyznała też wyróżnienie w kategorii Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2022. Otrzymał je **Janusz Władyczak, prezes KUKI**, którego doceniliśmy nie tylko za dobre wyniki kierowanej przez niego Korporacji, lecz również za jej rolę w zapewnieniu płynności i środków na rozwój tysiącom przedsiębiorstw. Ubezpieczanie należyłości, udzielanie gwarancji ubezpieczeniowych to niezwykle ważny aspekt wspierania polskiego biznesu i budowania jego zdolności konkurencyjnych. Na szczególne wyróżnienie zasługuje także zaangażowanie KUKI we wsparcie przedsiębiorstw na rynku ukraińskim.

Gratulujemy wszystkim laureatom tegorocznych konkursów ubezpieczeniowych „Gazety Bankowej”. Życzymy pokonania wszystkich wyzwań, sukcesów w budowaniu coraz lepszej jakości polskiego rynku ubezpieczeniowego, znakomitych wyników i rosnącej rzeszy wiernych klientów.

**Stanisław Koczot**  
zastępca redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

# Sektor ubezpieczeń w obliczu nowych wyzwań

W tym roku przypada 13. edycja Przyjaznej Firmy Ubezpieczeniowej Roku – konkursu organizowanego przez „Gazetę Bankową” wraz z Kearney – wiodącą firmą doradztwa strategicznego. Wspólnie z Kapitułą Konkursu dokonaliśmy wyboru zwycięzców – firm ubezpieczeniowych odznaczających się najlepszymi wynikami finansowymi oraz największą przyjaznością i innowacyjnością w obsłudze klienta



**Krystian Kamyk**  
Partner i Dyrektor  
Zarządzający, Kearney



**Jakub Siekierzyński**  
Menedżer,  
Kearney

**W** tegorocznej edycji konkursu doceniliśmy starania tych firm ubezpieczeniowych, które najlepiej przystosowały się do nowej, postpandemicznej rzeczywistości. Rok 2022 przyniósł nowe zjawiska, jakie postawiły towarzystwa ubezpieczeniowe przed nowymi, nieznanymi wcześniej wyzwaniami. Agresja Rosji i wojna na Ukrainie, rosnące ceny paliw i energii napędzające inflację oraz rozpoczęty w drugiej połowie 2021 r. rajd podwyżek stóp procentowych i rosnąca awersja do ryzyka – te wszystkie czynniki kształtowały realia, w jakich przyszło funkcjonować firmom ubezpieczeniowym.

Z tych powodów w tegorocznej edycji konkursu, poza kwestiami dotyczącymi relacji z klientami (obsługi klienta i kontekstu regulacyjno-nadzorczo) oraz efektywności finansowej, pytaliśmy też o działania operacyjne, zmiany ofertowe oraz rozwiązania i mechanizmy, jakie firmy ubezpieczeniowe podjęły lub wdrożyły w obliczu nowych wyzwań. W porównaniu z poprzednią edycją frekwencja wśród uczestników została utrzymana, co świadczy o wysokim zainteresowaniu i renomie konkursu, organizowanego już od 13 lat.

Analiza ankiet pokazuje, że firmy ubezpieczeniowe nadal aktywnie angażują się w podnoszenie atrakcyjności oferty produktowej i przyjazności usług, rozwijają kanały obsługi, zwłaszcza zdalnej i elektronicznej. Obserwujemy też wyższą niż w poprzednim roku skłonność do integracji z publicznymi serwisami elektronicznymi, w tym centrami autoryzacji i potwierdzenia tożsamości (np. eDO, MojeID) i repozytoriami danych, m.in. CEPiK, GUS, NFZ, CEIDG, serwisów informacji dotyczących stref powodziowych czy susz itp.

## Metodyka oceny firm ubezpieczeniowych

Aby zapewnić ciągłość i porównywalność do poprzednich edycji, pytania konkursowe obejmowały ten sam zakres danych oraz wskaźników efektywności operacyjnej i finansowej. Zmianie uległy jedynie tzw. zagadnienia opisowe, badające zjawiska i trendy aktualnie panujące w branży ubezpieczeniowej.

Ranking obejmował trzy kategorie związane z przedmiotem działalności ubezpieczeniowej. W każdej z kategorii osobno wyłoniono zwycięskie firmy. Każdy z uczestników mógł zgłosić chęć wzięcia udziału w jednej, dwu lub we wszystkich kategoriach, w zależności od prowadzonej działalności.

Kategorie konkursu:

- Dział I – ubezpieczenia na życie;
- Dział II (ubezpieczenia z Grupy 3 i 10) – ubezpieczenia komunikacyjne;
- Dział II (ubezpieczenia poza Grupą 3 i 10) – pozostałe ubezpieczenia osobowe i majątkowe, z wyłączeniem ubezpieczeń komunikacyjnych.

Ogółem do konkursu przystąpiło 12 firm i towarzystw ubezpieczeniowych, które łącznie zgłosiły 26 zgłoszeń. Warunkiem wzięcia udziału w konkursie było wypełnienie ankiety złożonej z 42 pytań, podzielonych na sześć bloków tematycznych: Ogólny, Nadzorczy, Wskaźniki niefinansowe, Wskaźniki finansowe, Wypłacalność oraz Innowacje i trendy. Pierwsze pięć kategorii obejmowało dane za rok 2021 (ostatnie zaudytowane dane dostępne na moment przeprowadzenia rankingu). Ostatni blok pytań obejmował rok 2022 (lub stan na moment przeprowadzenia badania) i dotyczył zagadnień związanych z reakcją towarzystw ubezpieczeniowych na zmienność otoczenia rynkowego i sytuację geopolityczną. Nadesłane odpowiedzi oceniane były przez zespół Kearney w analizie porównawczej i benchmarkowej – każda z kategorii oceniana była oddzielnie, zaś łącznie z tej części oceny uczestnicy mogli uzyskać maksymalnie 100 punktów. Ponadto osobnej oceny (również w skali 0–100) dokonywała Kapituła Konkursu, złożona z ekspertów rynku ubezpieczeniowego, przedstawicieli środowisk akademickich oraz redakcji „Gazety Bankowej” i zarządu grupy Fratria. O miejscu w rankingu decydowała suma punktów z obu części oceny (maksymalnie 200).

## Ubezpieczyciele w obliczu rosnących oczekiwań klientów

W poprzedniej edycji konkursu doceniliśmy firmy ubezpieczeniowe, które rozwijały swoją ofertę usługową i dostępową w kanałach zdalnych oraz elektronicznych, tym samym sprawnie odpowiadając na potrzeby klientów związane z sytuacją pandemii. Trend rozwoju kanałów on-line wśród ubezpieczycieli został utrzymany – model świadczenia usług w sposób zdalny przyciąga bowiem jeszcze większy odsetek klientów niż w 2021 r. Widać to m.in. w statystykach dotyczących logowań do kont on-line, które rosną we wszystkich kategoriach konkursowych. Dane potwierdzają, że klienci – logując się do serwisów elektronicznych i aplikacji – już nie tylko kupują produkty i usługi, lecz są też w stanie je obsłużyć, np. zgłosić szkodę i zlikwidować ją zdalnie, bez potrzeby odwiedzania oddziału.

Postawienie na większą przyjazność widzimy również w pozostałych kanałach obsługi. W porównaniu z danymi z poprzedniej edycji spadł przeciętny czas oczekiwania na połączenie w centrach telefonicznych – z około minuty do niecałych 45 sekund. Stało się tak, mimo że nawet najlepsi tegoroczni uczestnicy uzyskali wyniki nieznacznie słabsze niż rok wcześniej. Jednak w ujęciu całego rynku krótszy czas oczekiwania na połączenie przyczynił się do polepszenia wyników połączeń odebranych. Tu sytuacja przedstawia się podobnie – najlepsi uzyskali minimalnie słabsze wyniki, za to zeszłoroczni maruderzy istotnie nadrobili zaległości. Przeciętny wynik podniósł się o 2 punkty procentowe, do 92 proc., co oznacza, że o ile rok wcześniej co dziesiąta próba połączenia kończyła się rezygnacją klienta, o tyle w 2021 r. – mniej więcej co dwunasta.

”

W porównaniu z poprzednią edycją frekwencja wśród uczestników została utrzymana, co świadczy o wysokim zainteresowaniu i renomie konkursu, organizowanego już od 13 lat

Należy to docenić, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę rosnącą liczbę interakcji z klientami. Dla przykładu, liczba skarg i zażaleń składanych przez klientów firm ubezpieczeniowych do instytucji regulacyjnych (łącznie do KNF, UOKiK i Rzecznika Finansowego) wzrosła o ponad 20 proc. r/r. Jednocześnie żaden z regulatorów nie wszczął postępowania ani nie wydał postanowienia o nałożeniu kary ze względu na nieprzejrzystość zapisów umów lub na procesy rozpatrywania skarg. Tylko w jednym przypadku doszło do nałożenia kary na firmę ubezpieczeniową z powodu nieterminowej likwidacji szkód, podczas gdy rok wcześniej takich przypadków było więcej. Należy więc stwierdzić, że jakość i przyjazność procesów obsługi klientów znacząco się podniosły. Rosnącą liczbę skarg należy też przypisywać specyfice roku 2021 oraz rosnącej świadomości praw konsumenckich po stronie klientów.

Tę ostatnią przesłankę potwierdza statystyka dotycząca spraw sądowych – w 2021 r. obserwowaliśmy generalny niewielki wzrost wystąpień na drogę sądową przez klientów ubezpieczycieli. W większości przypadków wzrosty były rzędu 5–10 proc., jednak w dwóch przypadkach sięgały one powyżej 20 proc. (oba dotyczyły mniejszych podmiotów). Jednocześnie w przypadku trzech towarzystw liczba zgłoszonych przez klientów spraw sądowych spadła, stąd brak na ten mo-

ment jednoznacznego sygnału świadczącego o początku nowej tendencji w tym zakresie.

## **Efektywność finansowa wielką troską ubezpieczycieli w 2021 r.**

Jednoznacznie wzrosła za to wartość wypłat odszkodowań brutto. Ponownie, w większości przypadków wzrosty te sięgały kilkunastu procent, w ślad za rosnącymi poziomami składek ubezpieczeniowych. W ten ostatni trend polscy ubezpieczyciele wpisali się również w kontekście globalnym. Według danych dostarczanych przez firmę doradztwa ubezpieczeniowego Marsh, przez cały rok 2021, a także w kolejnych kwartałach 2022, miała miejsce kontynuacja obserwowanego od dekady cyklu wzrostu cen składek ubezpieczeniowych. Jednocześnie tempo wzrostu maleje – w drugim kwartale 2022 r. składki wzrosły globalnie średnio „jedyń” o 9 proc. r/r, podczas gdy w 2020 wzrost przekraczał 20 proc. r/r.

W 2021 r. towarzystwa ubezpieczeniowe pracowały usilnie nad poprawą efektywności finansowej. W dwu z trzech kategorii spadły przeciętne poziomy kosztów akwizycji, jedynie w obszarze ubezpieczeń majątkowych i osobowych wyniki okazały się gorsze niż rok wcześniej. Przyczyny należy upatrywać w tym, że segment ubezpieczeń majątkowych charakteryzuje się wyższym niż pozostałe segmenty udziałem procesów trudno przenoszalnych do kanałów zdalnych. Koszty związane z pozyskiwaniem klientów w tym segmencie w znacznie większym stopniu zależały od przyspieszającej dynamiki cen bieżących w 2021 r.

Zaobserwowaliśmy też, że zwrot z kapitału był w 2021 r. przeciętnie niższy niż rok wcześniej, choć charakteryzowała go mniejsza rozpiętość między wynikami poszczególnych towarzystw. Podobnie wyglądał obszar wskaźników wypłacalności, które – choć słabsze niż w 2020 r. – potwierdziły rosnące różnicowanie pomiędzy efektywnością strategii i modeli biznesowych poszczególnych uczestników konkursu.

## **Geopolityka bez wpływu na rynek ubezpieczeń**

Obserwowane od końca 2021 r. oznaki spowolnienia gospodarczego i rosnących cen, zwłaszcza nośników energii, zwiastowały rosnące prawdopodobieństwo recesji i związane z nią ryzyka, m.in. utraty pracy lub niewypłacalności. Z kolei agresja Rosji na Ukrainę i kontynuowane od początku 2022 r. działania wojenne spowodowały zmianę paradygmatu bezpieczeństwa w Europie. Wywołana wojną masowa migracja Ukraińców do Polski postawiła wiele instytucji i organizacji, w tym towarzystwa ubezpieczeniowe, przed zupełnie nową rzeczywistością społeczno-demograficzną. Ogólnoeuropejskie decyzje o sankcjach gospodarczych na-

łożonych na Rosję w dużej mierze przyczyniły się do zwiększenia i tak już dużej presji cenowej na nośniki energii, pogłębiając tym samym ryzyko dekonstrukcji. Dlatego w ankiecie pojawiły się pytania dotyczące zmian, jakie towarzystwa wprowadziły w ofercie, klauzulach i zakresach ubezpieczeń w związku z nową sytuacją geopolityczną.

Z pewnym zaskoczeniem odnotowaliśmy, że firmy ubezpieczeniowe nie dostrzegły w zeszłym roku wystarczających przesłanek do wprowadzenia istotnych zmian w klauzulach wyłączeniowych, poza wykluczeniem Rosji, Ukrainy i Białorusi z zakresu terytorialnego objętego ubezpieczeniem. Bardziej namacalne zmiany dotyczyły udogodnień dla osób uciekających z terenów objętych wojną, np. rezygnacja z formalności dokumentowych, objęcie dzieci ubezpieczeniem NNW bez względu na posiadane formalne uprawnienia itd. Pozostałe zmiany ograniczały się do działań na rzecz aktualizacji sum ubezpieczenia przez klientów w obliczu rosnącej inflacji czy też rozwoju produktów w segmencie ubezpieczeń od oddziaływania żywiołów (m.in. susz, powodzi), spowodowanej rosnącą zmiennością warunków klimatycznych.

W obecnej odsłonie konkursu badaliśmy również skłonność towarzystw ubezpieczeniowych do wykorzystania nowych technologii – m.in. w dziedzinie automatyzacji procesów i pozyskiwania danych, autentykacji i weryfikacji tożsamości oraz integracji z systemami profilaktyki i przeciwdziałania szkodom. Obserwowaliśmy w tym obszarze rosnącą powszechność wykorzystania przez ubezpieczycieli repozytoriów i serwisów publicznych, m.in. do procesów obsługowych, sporządzania wycen szkód, a także ich likwidacji. W dziedzinie profilaktyki kilku ubezpieczycieli zdecydowało się na wdrożenie lub rozszerzenie zastosowania rozwiązań telematycznych – w tym w obszarze ubezpieczeń majątkowych – np. systemów czujek, kompleksowych systemów dozoru budynków, a w ubezpieczeniach komunikacyjnych – np. analizy stylu jazdy czy alertów pogodowych. Na moment badania jedynie Link4 zadeklarowało bezpośredni wpływ wyników pomiarów na wysokość składki (firma od 2017 r. prowadzi program „Kasa wraca”, w ramach którego premiuje uczestniczących w nim kierowców zwrotem części opłaconej składki w zamian za bezpieczną i bezszkodową jazdę).

## **Starcie tytanów: bezkonkurencyjny PZU, silna pozycja Generali**

Podobnie jak w poprzedniej edycji, PZU i Generali zdominowały wszystkie kategorie konkursowe, PZU zaś został niekwestionowanym zwycięzcą konkursu w każdej z nich, plasując się na pierwszych miejscach, dzięki dobrym wynikom w części analitycznej i najwyższym notom przyznanym przez Kapitułę Konkursu.



| Dział I – Ubezpieczenia na życie |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Miejsce                          | Firma                             |
| 1                                | <b>PZU Życie</b>                  |
| 2                                | <b>Nationale-Nederlanden TUnŻ</b> |
| 3                                | <b>Generali Życie TU</b>          |
| 4                                | PKO Ubezpieczenia                 |
| 5                                | UNIQA                             |
| 6                                | Unum Życie TUIR                   |
| 7                                | Aegon TUnŻ                        |
| 8                                | TUnŻ Europa                       |
| 9                                | SALTUS TUnŻ                       |

W kategorii ubezpieczeń na życie (Dział I) PZU wygrał, wysuwając się na czoło rankingu z zajętej w ubiegłym roku drugiej pozycji i wyprzedzając ówczesnego zwycięzcę – Generali. Bardzo wysoką ocenę analityczną oraz solidną punktację przyznaną przez Kapitułę zdobyło w tym roku również Nationale-Nederlanden, ostatecznie zajmując drugą pozycję i przesuując Generali na trzecie miejsce. Warto nadmienić, że w analitycznej części oceny Generali, podobnie jak rok wcześniej, uzyskało najwyższy wynik, zwłaszcza w kategorii ogólnej obsługi klienta oraz reakcji na trendy i tempo wdrażania innowacji.

Podobnie było w kategorii ubezpieczeń komunikacyjnych (Dział II, grupy 3 i 10). Również tu wygrał PZU, wyprzedzając Generali, które ostatecznie wylądowało na pozycji trzeciej. Drugą lokatę zdobyło Link4, które w ubiegłym roku zajęło pozycję piątą. O miejscu Link4 zdecydowały wysokie noty w części wskaźników pozafinansowych oraz kategorii trendów i innowacji, przede wszystkim najdalej idącej integracji z systemami profilaktyki i telematyki. Podium domknęło Generali, ubiegłoroczny zwycięzca, które uzyskało zdecydowanie najwyższą punktację za część analityczną – przede wszystkim w obszarze ogólnej obsługi klienta oraz efektywności finansowej.



| Dział II bez gr. 3 i 10<br>– Ubezpieczenia osobowe i majątkowe |                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Miejsce                                                        | Firma                                 |
| 1                                                              | <b>PZU</b>                            |
| 2                                                              | <b>Generali TU</b>                    |
| 3                                                              | <b>PKO Ubezpieczenia</b>              |
| 4                                                              | LINK4 TU                              |
| 5                                                              | Uniqa TU                              |
| 6                                                              | Nationale-Nederlanden TU              |
| 7                                                              | TUW „TUW”                             |
| 8                                                              | Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group |
| 9                                                              | TU Europa                             |
| 10                                                             | SALTUS TUW                            |



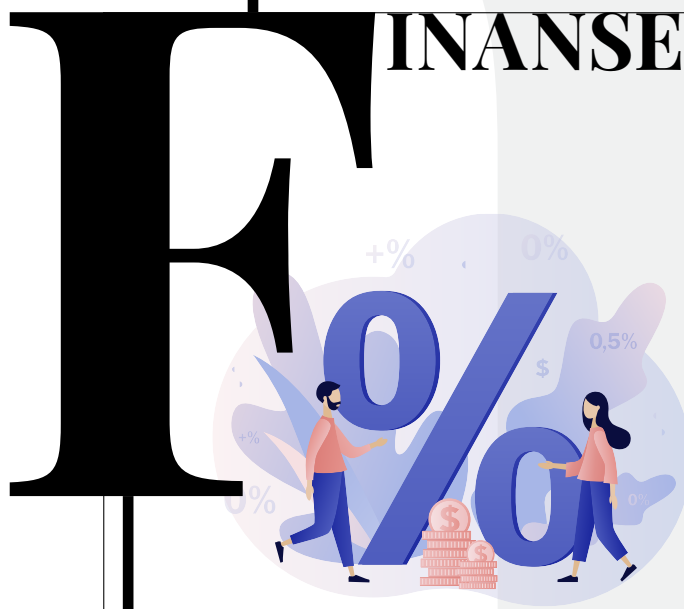
| Dział II gr. 3 i 10<br>– Ubezpieczenia komunikacyjne |                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Miejsce                                              | Firma                                 |
| 1                                                    | <b>PZU</b>                            |
| 2                                                    | <b>LINK4 TU</b>                       |
| 3                                                    | <b>Generali TU</b>                    |
| 4                                                    | PKO Ubezpieczenia                     |
| 5                                                    | TUW „TUW”                             |
| 6                                                    | Uniqa TU                              |
| 7                                                    | Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group |

W kategorii ubezpieczeń majątkowych i osobowych (Dział II, bez grup 3 i 10) ponownie zwyciężył PZU, dzięki dobrym wynikom w części analitycznej (zwłaszcza w obszarze ogólnej obsługi klienta, wyników finansowych, innowacji i trendów) oraz jednoznacznym wskazaniom Kapituły Konkursu. Analizę porównawczą i tym razem zdominowało Generali, wygrywając w trzech z sześciu parametrów tej części oceny. Dzięki uzyskanym wynikom oraz wysokiej punktacji przyznanej przez Kapitułę Generali znalazło się ostatecznie na drugiej pozycji rankingu, z łącznym wynikiem zbliżonym do zwycięzcy. Trzecie miejsce zajęło PKO Ubezpieczenia, docenione za jedno z najlepszych wyników finansowych oraz najwyższy wynik w kategorii nadzorczej (notabene uzyskany we wszystkich trzech kategoriach konkursu).

## Na drodze do nowej rzeczywistości

Tegoroczne wyniki konkursu pokazują, że choć ubezpieczyciele nie widzą, jak dotąd, bezpośredniego wpływu nowych okoliczności geopolitycznych i gospodarczych, bacznie obserwują i analizują przebieg wydarzeń, wypatrując oznak nasilonej zmienności. Jednocześnie skupiają swoje wysiłki na podnoszeniu efektywności finansowej i jakości obsługi klientów, dostrzegając zwiększający się poziom ich oczekiwań oraz rosnącą świadomość konsumencką.

Ponadto firmy ubezpieczeniowe coraz śmielej sięgają po nowoczesne rozwiązania z zakresu InsurTech – zwłaszcza w obszarach profilaktyki i prewencji szkody. Jest to związane zarówno z chęcią odpowiedzi na wymagania konsumentów oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej, jak i z rosnącą potrzebą specjalizacji i dostarczania rozwiązań szytych na miarę, jakie są możliwe do realizacji jedynie za pomocą nowych technologii. Rosnący poziom wykorzystania tych rozwiązań może w niedługim czasie prowadzić do zdecydowanej zmiany modeli biznesowych w sektorze ubezpieczeń – podobnej do tej, jaką w ubiegłej dekadzie przeżyła branża bankowa. Czas pokaże, którzy z graczy najlepiej przystosują się do nowej sytuacji i zostaną czempionami nowej ery rynku ubezpieczeń. ●



## RPP nie zmienia poziomu stóp NBP

**R**ada Polityki Pieniężnej na dwudniowym spotkaniu 3–4 stycznia postanowiła utrzymać stopy procentowe NBP na niezmiennym poziomie, co oznacza, że stopa referencyjna ma wartość 6,75 proc. w skali rocznej.

„Rada ocenia, że spodziewane osłabienie koniunktury w otoczeniu polskiej gospodarki wraz z zacieśnieniem polityki pieniężnej przez główne banki centralne będzie wpływać ograniczająco na globalną inflację i ceny surowców. Osłabienie koniunktury światowej będzie także działać w kierunku obniżania dynamiki wzrostu gospodarczego w Polsce. W takich warunkach dotychczasowe istotne zacieśnienie polityki pieniężnej NBP będzie sprzyjać obniżaniu się inflacji w Polsce w kierunku celu inflacyjnego NBP. Jednocześnie ze względu na skalę i trwałość oddziaływania obecnych szoków, które pozostają poza wpływem krajowej polityki pieniężnej, w krótkim okresie inflacja pozostanie wysoka, a powrót inflacji do celu inflacyjnego NBP będzie następował stopniowo. Szybszemu obniżaniu inflacji sprzyjałoby umocnienie złotego, które w ocenie Rady byłoby spójne z fundamentami polskiej gospodarki” – napisano w komentarzu po styczniowym posiedzeniu RPP.

*Źródło: Materiały NBP*

# 12,97 mld zł

wyniósł zysk netto sektora bankowego w okresie styczeń–listopad 2022 r. W okresie styczeń–październik zysk sektora wyniósł 9,82 mld zł. Przychody odsetkowe wyniosły w 11 miesiącach 2022 r. 105,47 mld zł wobec 92,82 mld zł po październiku ub.r. Koszty odsetkowe wyniosły odpowiednio: 37,7 mld zł wobec 32,25 mld zł po październiku 2022 r.

*Źródło: Narodowy Bank Polski*

## KNF promuje świadome inwestowanie

**U**rząd Komisji Nadzoru Finansowego prowadzi ogólnopolską kampanię informacyjną pod hasłem „Nie wszystko złoto, co się świeci – inwestuj świadomie!”. Jej zadaniem jest podniesienie poziomu wiedzy społeczeństwa o tym, jak funkcjonuje rynek finansowy, oraz zwiększenie świadomości ryzyka wiążącego się z inwestowaniem. Działania w ramach kampanii mają na celu:

- uświadomienie inwestorów, że każda inwestycja niesie ze sobą ryzyko i że jest ono tym większe, im inwestycja wydaje się atrakcyjniejsza;
- zachęcenie osób zamierzających zainwestować środki do dywersyfikacji ryzyka;
- przekonanie społeczeństwa do weryfikacji wszystkich informacji na temat potencjalnych inwestycji, dokładnego zapoznania się z nimi i sprawdzania wiarygodności źródeł tych informacji;
- przybliżenie społeczeństwu roli Komisji Nadzoru Finansowego i jej zadań.

Na potrzeby kampanii m.in. powstała strona internetowa:

**[inwestujswiadomie.com.pl](https://inwestujswiadomie.com.pl)**

*Źródło: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*



## Fitch: osłabienie koniunktury nie zagraża stabilności polskiego sektora bankowego

**P**olski sektor bankowy charakteryzuje się odpowiednią płynnością i kapitalizacją, aby stawić czoła słabnącemu wzrostowi gospodarczemu – oceniła agencja Fitch Ratings w komunikacie z 13 stycznia na temat aktualizacji ratingu dla gospodarki Polski. „Polski sektor bankowy jest stosunkowo silny, z odpowiednią płynnością i kapitalizacją, aby stawić czoła słabnącemu wzrostowi gospodarczemu. Współczynnik adekwatności kapitałowej systemu wyniósł 17,8 proc. aktywów ważonych ryzykiem w II kw. 2022, poniżej szczytowego poziomu 20,2 proc. osiągniętego w II kw. 2021, ale znacznie powyżej wymogów regulacyjnych. Niemniej jednak rentowność banków znalazła się pod presją mimo wzrostu stóp procentowych, napędzanego w dużej mierze przez koszty związane z wakacjami w spłacie kredytów (zaksięgowane w III kw. 2022)” – stwierdza Fitch Ratings.

## NBP i Bank Litwy wspólnie wyemitują monetę kolekcjonerską

**M**onety upamiętniają 250. rocznicę powołania Komisji Edukacji Narodowej. Data emisji monet została ustalona na 12 października 2023 r. Tego dnia NBP wyemituje srebrną monetę o nominale 10 zł, a Bank Litwy – srebrną monetę o nominale 10 euro. Dzięki tej współpracy na monetach emitowanych przez oba banki znajdą się wspólne elementy ikonograficzne.

Wspólna emisja monet kolekcjonerskich upamiętniających 250. rocznicę powołania Komisji Edukacji Narodowej to kolejny dowód owocnej współpracy pomiędzy Bankiem Litwy i Narodowym Bankiem Polskim.

„Cieszymy się, że uda nam się wspólnie wyemitować monety upamiętniające tak ważną rocznicę. To już druga wspólna inicjatywa Banku Litwy oraz Narodowego Banku Polskiego. 28 kwietnia 2021 r. oba banki wyemitowały monety kolekcjonerskie upamiętniające 230. rocznicę Konstytucji 3 maja. NBP złotą monetę o nominale 100 zł i srebrną o nominale 50 zł, a Bank Litwy – srebrną monetę o nominale 20 euro” – powiedział prof. Adam Glapiński, prezes NBP.

Źródło: NBP

## Wielkie chmurowe wdrożenie PKO BP

**P**KO Bank Polski razem z Operatorem Chmury Krajowej przeniósł do chmury 12 tys. stanowisk pracy doradców klienta. Virtualizacja miejsc pracy nie tylko pozwala obniżyć koszty IT, lecz także zmniejsza ryzyko awarii i podnosi poziom bezpieczeństwa. Wdrożenie miało bezprecedensową w polskim sektorze bankowym skalę. W sumie do chmury przeniesiono ponad 32 TB danych z 12 tys. urządzeń. Bank zdecydował się na usługę w wersji Aplikacja w chmurze. Oznacza to, że zwirtualizowane zostały aplikacje i dane, natomiast uproszczona wersja systemu operacyjnego jest nadal uruchamiana na urządzeniu końcowym. W innym wariantcie tej samej usługi dostarczanej przez Chmurę Krajową zwirtualizowany może być także system operacyjny.

Źródło: PKO BP

# 57,1 mld zł

wyniosła w całym 2022 r. łączna wartość sprzedaży skarbowych obligacji oszczędnościowych, co jest nowym rocznym rekordem. Sprzedaż obligacji oszczędnościowych w grudniu 2022 r. wyniosła 1,988 mld zł, przy średniej miesięcznej sprzedaży w wysokości ponad 4,7 mld zł

Źródło: Ministerstwo Finansów

## Miliard złotych rocznego przypisu składki w TUV PZUW

**T**UW Polski Zakład Ubezpieczeń Wzajemnych przekroczył 1 mld zł rocznego przypisu składki. Z dwuletnim wyprzedzeniem osiągnięto strategiczny cel zakładany na rok 2024 – podkreśla TUV PZUW.

„Dynamiczny rozwój, potwierdzony rekordowym przypisem składki w zeszłym roku, świadczy o tym, że ubezpieczenia wzajemne doskonale wpisują się w oczekiwania rynkowe. Mimo że podjęliśmy działalność dopiero sześć lat temu, w krótkim czasie staliśmy się liderem rynku ubezpieczeń wzajemnych. Rośniemy z każdym rokiem powyżej prognoz i oczekiwań. Potencjał jest wciąż ogromny. Udział ubezpieczeń wzajemnych w polskim rynku sięga 6 proc., podczas gdy europejska średnia to ponad 33 proc., a w niektórych krajach ten odsetek wynosi nawet 50 proc.”

– powiedział prezes TUV PZUW Rafał Kiliński.

Należące do Grupy PZU Towarzystwo ubezpiecza przedsiębiorstwa, podmioty lecznicze, samorządy oraz instytucje publiczne i kościelne. Pod względem przypisu składki ma prawie jedną trzecią udziału w rynku ubezpieczeń wzajemnych w Polsce.



fol. mat. prasowe PZU; Shutterstock (2x)

## MetLife już przejęty przez NN

**2** stycznia 2023 r. została sfinalizowana fuzja prawna spółek Nationale-Nederlanden TUnŻ i NNLife TUnŻiR (wcześniej MetLife TUnŻiR), czyli kluczowy etap mający na celu połączenie towarzystw ubezpieczeniowych. Działają one teraz jako jedna spółka pod marką Nationale-Nederlanden.

Zakończona fuzja prawna to efekt decyzji o przejęciu spółek dawnego MetLife w Polsce przez Grupę NN, która została ogłoszona w lipcu 2021 r. Pod koniec kwietnia 2022 r. holenderska Grupa ogłosiła finał procesu przejścia tych spółek w Polsce po tym, jak Komisja Nadzoru Finansowego wyraziła zgodę na realizację transakcji. Z kolei 2 stycznia 2023 r. – po uzyskaniu niezbędnych zgód regulacyjnych oraz wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego – nastąpiło prawne połączenie z Nationale-Nederlanden TUnŻ, wskutek którego funkcjonuje jeden zakład ubezpieczeń na życie pod nazwą Nationale-Nederlanden Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA. Ostatnim etapem integracji jest fuzja operacyjna, polegająca m.in. na ujednoliceniu systemów oraz procesów operacyjnych.

MAŁGORZATA DYGAS

# Biznes na odbudowie

Grupa Arche to po 32 latach funkcjonowania rozpoznawalna marka w branży nieruchomości, znana z inwestycji mieszkaniowych, hoteli i restauracji, a ostatnio rewitalizowanych zabytków... Każdy z ukończonych projektów tej rodzinnej firmy ma jednak wyraźny rys właściciela-pomysłodawcy



Zamek Biskupi, Janów Podlaski



fot. materiały prasowe Arche

**K**im jeszcze będzie Władysław Grochowski? Reżyser z wykształcenia, malarz i fotografik, rolnik i hodowca danieli, wójt oraz renowator i rekonstruktor upadających budowli z historią, przedsiębiorca, filantrop... Znakiem rozpoznawczym po-

chodzącego z Siedlec 70-latką są sumiaste wąsy. Z jednej strony to skromny emeryt (ma 2 tys. zł ZUS-owskiej emerytury), a z drugiej – milioner przedsiębiorca.

Władysław Grochowski to absolwent Liceum Plastycznego w Lublinie i Wydziału Operatorskiego Szkoły Filmowej w Łodzi. Chciał zostać filmowcem. Łódzką

Filmówkę wybrał tylko dlatego, że nauczycielka z liceum powiedziała mu, iż na pewno tam się nie dostanie. Tymczasem on się uparł, zdał egzaminy i został przyjęty. Na roku studiował m.in. z Juliuszem Machulskim, ale ostatecznie po dyplomie wybrał inną drogę. Od 1977 r. pracował we własnym gospodarstwie rolnym. W latach 1990–1997 był wójtem Gminy Trzebieszów (woj. lubelskie). W 1991 r. (sprawując cały czas urząd wójta) utworzył firmę deweloperską Arche Sp. z o.o. z kapitałem założycielskim wynoszącym 100 tys. zł, której został głównym akcjonariuszem i prezesem.

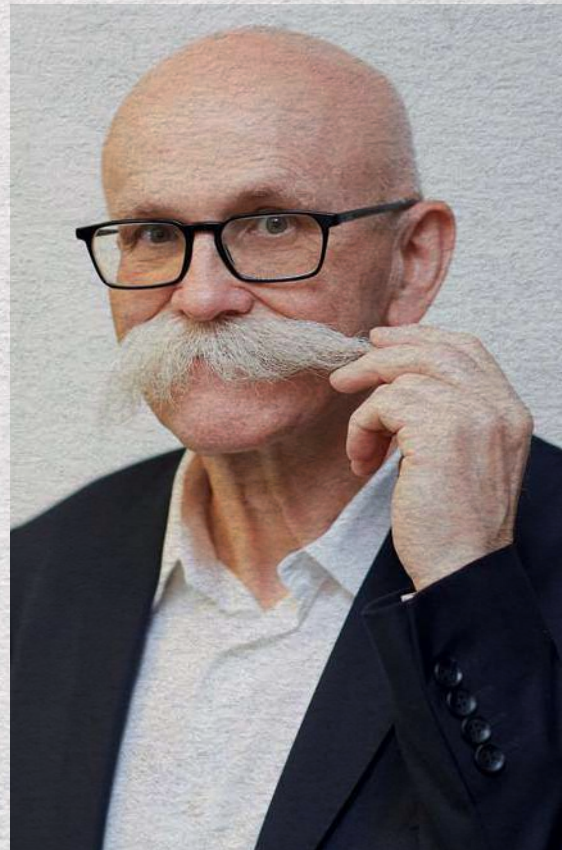
## Hotele to przypadek

Działalność hotelarską rozpoczął w 1998 r. od budowania hotelu w rodzinnych Siedlcach. Wspomina, że był to przypadek, ponieważ przez kilka lat był tylko deweloperem budującym mieszkania w stolicy (pierwsza inwestycja to Osiedle Królowej Marysieńki, potem inwestycje na Mokotowie, na Saskiej Kępie oraz kilka osiedli na Ursynowie i osiedle przy ul. Spacerowej w Konstancinie). – W Siedlcach znajdował się mały biurowiec i nie było co z nim zrobić. Wyburzyć – szkoda. Powstał więc Arche Hotel Siedlce położony przy drodze wylotowej – wspomina pierwszy hotelarski projekt prezes Grupy Arche. Potem stało się tak, że na działce w Warszawie, gdzie Grupa Arche planowała wzniesić budynki mieszkalne, nie uzyskała pozwolenia, więc zmieniła plany i wybudowano tam hotel. – Nie planowałem tego biznesu. Kilka lat później zaczęliśmy myśleć poważniej, że budowanie hoteli może być ciekawe. Pomyślałem bez zastanowienia, że zbudujemy największą rodzimą sieć hotelową. Jeżeli nie największą, to może najbardziej oryginalną. Po pięciu latach działalności mieliśmy największą na rynku liczbę pokoi w naszych hotelach – dodaje prezes Grochowski.

## Ratowanie perełek

Przedsiębiorcy z branży wskazują, że biznesową pasją Grochowskiego jest odnawianie zaniedbanych, historycznych budynków i przywracanie ich do życia. Najczęściej są to obiekty poprzemysłowe, zdegradowane, po pożarach, po katastrofach. Pierwszym ocalonym przez Arche Sp. z o.o. obiektem zabytkowym był pałac w Łochowie, odbudowany w latach 2005–2008. Do Grupy Arche napływa wiele propozycji o uratowanie jakiegoś pałacu czy fabryki, ale prezes Grochowski nie może odpowiedzieć na wszystkie oferty z oczywistych powodów – kapitałowych, ludzkich, prawnych... – Mamy obecnie zinwentaryzowane kilkadziesiąt pięknych obiektów, często bardzo zniszczonych, po pożarach. Myślę, że potrzeby odnowy takich budynków są ogromne. I trzeba działać, bo w przeciwnym razie stracimy swoje dziedzictwo narodowe – komentuje Grochowski.

**Władysław Grochowski** (ur. 1952 r.) – polski przedsiębiorca, właściciel i prezes zarządu spółki Arche SA. Współzałożyciel Stowarzyszenia Wspólnota Nadbużańska w 2002 r.; sponsor filmu „Układ zamknięty” (2013 r.). Prezes spółki Arche otrzymał Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski – 2022; Order Uśmiechu – 2022, a także wyróżnienie w rankingu Indeks Patriotyzmu Polskiego Biznesu. Magazyn „Hotelarz” ogłosił Władysława Grochowskiego „Człowiekiem Roku Polskiego Hotelarstwa”. Przedsiębiorca mówi o sobie, że w życiu, w pracy, w relacjach międzyludzkich pomaga mu zaufanie. Jego przewodnie hasło, które wprowadził również do Grupy Arche, brzmi: „Łączymy sprzeczności, ufamy wszystkim, zmieniamy siebie”.



W ostatnich kilku latach Grupa Arche zainwestowała w hutę szkła w Szklarskiej Porębie, Elektrociepłownię Szombierki w Bytomiu (obiekt zabytkowy z 1920 r.) oraz w Pałac Donnersmarcków w Siemianowicach Śląskich (zwany też Pałacem Mieroszewskich).

Pałac w Siemianowicach Śląskich to zabytkowa perła, która była niedoinwestowana i niszczała. Właściciele zwrócili się do Grupy Arche o pomoc w przywróceniu pałacowi dawnej świetności. Trzeba było podjąć trudną biznesowo decyzję: Pałac Donnersmarcków to świetna lokalizacja, na skraju parku, ale spółce, do której należał obiekt, groziła upadłość. „Przejęliśmy 90 proc. udziałów w spółce, która była właścicielem pałacu w Siemianowicach Śląskich” – ujawnił w styczniu 2022 r. prezes Grupy Arche. Planuje wygospodarować

w tym pałacu około 300 pokoi hotelowych. Władysław Grochowski ma kilka koncepcji na zagospodarowanie tego obiektu – kierunek: kultura i edukacja. Może będzie to gmach niekonwencjonalnej uczelni? Może jednak postawić na inne funkcje? Pałac ma duże sale, hale: na koncerty, festiwale, spektakle teatralne, opery, targi...

– Obiekty, które mamy w portfolio, szczególnie te zabytkowe, są tak ciekawe same w sobie i mają historię oraz tego ducha miejsca, że niewiele trzeba dodawać. Mamy też trochę inwestorów, którzy wspierają nas, byśmy wspólnie zarabiali. Można założyć, że Śląsk te swoje perełki będzie miał uratowane – ocenia Władysław Grochowski. I dodaje: – Pewnie najciekawsza będzie inwestycja w Szombierki Bytom. Dla mnie to wyzwanie. Bardzo lubię takie klimaty, tak jak w Gdańsku Dolne Miasto, gdzie inni wolą się nie pokazywać. A mnie to inspiruje.

Projekt Szklarska Poręba to wczesny etap inwestycji. Ciekawa dla właściciela Arche SA jest huta szkła, ale... konieczna jest zmiana planów zagospodarowania.

Pod koniec stycznia 2018 r. Grupa Arche kupiła w Białymstoku koszary wraz z aresztem. W obiekcie powstanie hotel z częścią hostelową. To jednak nie zaspokaja do końca pomysłów prezesa Grochowskiego. – Wciąż czekam na ciekawsze obiekty. Prawdziwe więzienie chętnie bym kupił – deklaruje.

Zdaniem prezesa Grupy Arche inwestowanie w zabytki jest podwójnie bezpieczne. Wartość takich obiektów w czasie będzie rosła szybciej niż innych nieruchomości. – Można powiedzieć, że znaleźliśmy niszę. I to powoduje, że cały czas trudno nas dogonić. Stawiamy



Folwark w Łochowie



fol. materiały prasowe Arche

## Domena Arche

Grupa Arche SA ma kapitały własne w wysokości ok. 500 mln zł, jest firmą rodzinną w trakcie przeprowadzanej sukcesji, która ma jej zagwarantować długie życie. Wszystkie działalności są prowadzone w jednej firmie, pod jedną spółką, w której Władysław Grochowski jest prezesem zarządu, a Paweł Grochowski członkiem zarządu.

Do Arche SA należą: Zamek Biskupi w Janowie Podlaskim, Pałac w Łochowie, Hotel Tobacco w Łodzi, Cukrownia Żnin, Dwór Uphagena Arche Gdańsk, Arche Residence w Łodzi, Koszary Arche Hotel, Arche Hotel Siedlce, Arche Hotel Puławska Residence w Warszawie, Arche Hotel Krakowska w Warszawie, Arche Hotel Geologiczna w Warszawie, Arche Hotel Polonez w Warszawie, Arche Hotel Lublin, Arche Hotel Częstochowa, Arche Hotel Wrocław, Arche Hotel Piła, Arche Siedlisko. W skład Grupy Arche wchodzi także Bary Zaścianek, które oferują tradycyjną polską kuchnię; Arche Restauracje Sp. z o.o.

W ramach działalności deweloperskiej Grupa Arche wybudowała 9 tys. mieszkań, prawie 20 hoteli z ponad 3,5 tys. pokoi oraz 20 restauracji, zatrudniała 800 osób (dane na 6 października 2020 r.).

na rewitalizację obiektów. Nie niszczyliśmy tego, co zostawił upływ czasu, w naszych rewitalizacjach widać ducha miejsca. Dlatego do naszych inwestycji podchodzimy inaczej niż inni deweloperzy – podsumowuje Władysław Grochowski.

## Alternatywna spółka inwestycyjna

Żeby tak dynamicznie inwestować i poszerzać obszary biznesowe, trzeba mieć worek kapitału. Prezes Grochowski poinformował na początku 2022 r., że w Arche SA trwają prace nad przygotowaniem modelu Alternatywnej Spółki Inwestycyjnej. System Arche® to mechanizm biznesowy, który jest nowatorską na naszym rynku koncepcją inwestowania w apartamenty i pokoje hotelowe. Po wpłaceniu określonej kwoty nabywca pokoju/pokoi będzie otrzymywał wypracowany przez obiekt procent zysku z całej powierzchni pracującej. Ten system inwestycyjny jest szczególnie korzystny dla podatników VAT, dla osób prowadzących działalność gospodarczą lub spółki. Inwestor, kupując pokój hotelowy, może odzyskać cały zapłacony VAT. I tak np. we wrześniu 2022 r. największe obłożenie uzyskał Arche Hotel Geologiczna z wynikiem 83 proc., a najwyższą stopę zwrotu w ujęciu miesięcznym wygenerował Pałac i Folwark Łochów z wynikiem 21,91 proc.

Alternatywna Spółka Inwestycyjna to spółka dywidendowa. W razie mniejszych zysków lub strat, jak w czasie pandemii, inwestorzy mają zagwarantowaną minimalną stopę zwrotu w wysokości 5 proc. Prezes Grochowski wspomina, że Arche ma już dużą grupę inwestorów indywidualnych (ale nie tylko), którzy gotowi są wspierać jego pomysł biznesowy na ratowanie zabytków, co pozwala w jak najmniejszym stopniu korzystać z finansowania w postaci kredytów.



Pałac Donnersmarcków w Siemianowicach Śląskich

## Fundacja Leny Grochowskiej

Galeria w Pałacu Łochów, działająca w ramach Fundacji Leny Grochowskiej, została uroczystie otwarta w listopadzie 2015 r. Pierwszym celem fundacji było sprowadzanie repatriantów z Kazachstanu. Dzięki temu do Polski przybyło 28 rodzin, które otrzymały pracę i mieszkanie. Fundacja cały czas aktywnie udziela wsparcia osobom z niepełnosprawnością intelektualną i zaburzeniami rozwoju. Organizuje również konkursy sztuki nieprofesjonalnej „Szukamy Nikifora”, plenery i wystawy malarstwa, kolonie dla dzieci z Ukrainy oraz pracę dla osób niepełnosprawnych w pracowniach ceramicznej i krawieckiej. Fundacja jest laureatem wielu nagród i wyróżnień.

Władysław Grochowski zapowiada: – Mamy kilka projektów, gdzie jesteśmy dogadani i czekamy na umowy przedwstępne, żeby do nich wrócić. Dalej penetrujemy Polskę, ale my sami nie zdążymy uratować wszystkiego, co byśmy chcieli.

Grupa Arche przygotowuje m.in. projekt hotelu sKraj Kultur w Drohiczyń. Od listopada 2022 r. Arche jest właścicielem Królewskiej Papierni w Konstancinie-Jeziornie (około 60 ha, 30 tys. m<sup>2</sup> obiektów zabytkowych; obecnie teren jest całkowicie zdegradowany). Hotel Arche w Królewskiej Papierni ma liczyć prawie 400 pokoi.

W 2021 r. została uruchomiona produkcja jednostek hotelowych na bazie kontenerów morskich, rozstawionych w różnych ciekawych miejscach w ramach hoteli rozproszonych pod marką Arche Siedlisko. Takie hotele już przyjmują gości, np. w Ujmach w województwie świętokrzyskim, Piłce w województwie śląskim i Rogaczach w województwie podlaskim.

Pojawiają się też inne własne marki, np. Krainy Polskie i Kraina Zdrowia oraz Arche Podróże. Są to lokalne centra dla społeczności, Centra Kultury – Arche

Księgarnia, Arche Muzeum sKraj Kultur, przestrzenie do pracy biurowej, pokoje na długie pobyty, delikatesy z produktami regionalnymi. Grupa Arche zarządza również siecią barów Kuchnia za Ścianą w Warszawie oraz Parkiem Handlowym w Siedlcach.

– Jako grupa mamy bardzo ambitne plany. Chciałbym, żeby za kilka lat do grupy należało 100 hoteli – zapowiada Władysław Grochowski.

## Własne finansowanie

Władze Arche SA rozważały wprowadzenie firmy na parkiet GPW w Warszawie, ale zawiesiły ten projekt. Na razie jednym z pomysłów na finansowanie jest wspomniana Alternatywna Spółka Inwestycyjna, która może zapewnić finansowanie poszczególnych przedsięwzięć.

– Chcemy budować dużą polską markę. Chcemy mieć wpływ na świadomość ludzi, na ich edukację. Staramy się mocno stąpać po ziemi. Paradoksem jest to, że latamy w Kosmos, a na świecie nadal mamy do rozwiązania tyle przyziemnych problemów, np. samotność, depresja, głód, wojny. Nasze hasło to „Arche łączy ludzi”. Tym chcemy się kierować – stwierdza Władysław Grochowski. I dodaje: – Zapewniliśmy mieszkania dla uchodźców z Afganistanu, dla części tych rodzin także szkolenia. Jest bardzo dużo projektów społecznych, które powstają w ramach fundacji. Kilka lat temu wybudowaliśmy szkołę w Czadzie, w samym środku Afryki. Chcemy zorganizować tam oddział fundacji, otworzyć też klinikę medyczną, może szpital. Pomagamy wojennym uchodźcom z Ukrainy. I nie oczekujemy żadnych ulg ani dotacji od państwa – taką mam zasadę. ●

Źródła, m.in.: [www.slaskibiznes.pl](http://www.slaskibiznes.pl); [www.e-hotelarz.pl](http://www.e-hotelarz.pl); [www.arche.pl](http://www.arche.pl); <https://executivemagazine.pl>; [www.wspolnota.arche.pl](http://www.wspolnota.arche.pl); [www.deweloper.arche.pl](http://www.deweloper.arche.pl)

**PROF. GRZEGORZ SZULCZEWSKI**

profesor SGH w Warszawie,  
członek Zespołu Etyki Biznesu przy  
Towarzystwie Naukowym Prakseologii



## Wizjonerzy i szorterzy

**N**ie jest prawdą, że bajek słuchają jedynie dzieci. Zawsze bowiem znajdują się ludzie dorośli, wydawałoby się opierający swe decyzje na racjonalnych argumentach i chłodnej kalkulacji, którzy ulegają czarowi bajkowych opowieści. Z jednej strony można by powiedzieć, że jest w tym coś naturalnego, w końcu zawsze byli wizjonerzy przewidujący, co się zdarzy w niedalekiej przyszłości i opowiadający niestworzone rzeczy. Jedni zostali nobilitowani i nazwani prorokami, w przypadku innych w miarę szybko rozpoznano, że kłamią, i uznano ich za szarlatanów. Z drugiej strony dziwi to, że na bajkowe opowieści dali się nabrać starzy wyjadacze, często mający doświadczenie w branży bankowości i finansów, a więc wydający swe sądy w oparciu o chłodną kalkulację, których własna kariera bezpośrednio zależała m.in. także od szybkiego rozpoznania wszelkiej maści oszustów.

Rok 2022 był najlepszym dowodem na to, że urokom bajek „z mchu i paproci” mogą ulec najbardziej znani politycy, przedsiębiorcy, a nawet profesjonalni inwestorzy i wreszcie masy akcjonariuszy. Można tu wymienić między innymi Ruperta Murdocha, Henry’ego Kissingera czy też byłego sekretarza obrony USA generała Jamesa Mattisa. Inwestorzy dali się nabrać Elizabeth Holmes, pociągającej nie tylko urodą, lecz i stylizacją na „Steve’a Jobsa w spódnicy”. W sumie powierzono jej 724 mln dolarów za opowieść o możliwości wyprodukowania minikomputera analizatora krwi. Opłacało się to do czasu. Jej firma Theranos była wyceniana na 19 mld dol., a założycielka nie tylko gościła na okładkach prestiżowych tygodników, lecz również zgromadziła majątek wysokości 4,5 mld dol. W listopadzie 2022 r. w pierwszym z procesów otrzymała karę 11 lat więzienia.

Dużo wyżej podniosła poprzeczkę działalność Sama Bankmana-Frieda nazywanego „Królem Krypto”. Jak w przypadku wyżej opisywanej poprzedniczki – stylizował się na ekscentrycznego, wyluzowanego geniusza, który twierdzi, że interesy w kryptobiznesie nie potrzebują w ogóle tradycyjnych metod księgowania. Jak się o nim pisze: „jest totalnym weganinem, śpi cztery godziny na dobę, jeździ toyotą corollą i stroni

od markowych ciuchów na rzecz niechlujnej, ale wygodnej odzieży i trampek”. Wszyscy jego klienci byli wręcz oczarowani osobowością i tajemniczymi operacjami finansowymi, oczywiście do czasu, gdy przynosiły znaczne korzyści. Właściciel giełdy kryptowalut FTX był najmłodszym miliarderem w USA, z majątkiem 16 mld dol. Jego opowieść to baśń o cudownym rozmnażaniu pieniędzy, robieniu zyskownych operacji finansowych na kryptowalutach. Wydawało się, że ta historia okaże się dowodem, iż bajki mogą mieć prawdziwe dobre zakończenia. Giełda kryptowalut FTX po trzecim roku działania warta była 32 mld dol. Jej twórca i szef był na tyle bezczelny, że w jednym z wywiadów przyznał, iż stworzył piramidę finansową. Brak regulacji ze strony organów nadzoru doprowadził do sytuacji, że Bankman-Fried mógł używać aktywów giełdy dla własnych korzyści. Posiadał bowiem jednocześnie drugą firmę, w której prowadził spekulacyjne interesy.

Obie historie dowodzą, że oszustwa klientów inwestujących swe finanse, ale też ich naiwność są karane. Klienci próbują odzyskać swe pieniądze, a za opowiadanie bajek Samowi grozi łącznie 115 lat więzienia.

Tym razem spełnił się nowy amerykański sen: od zera do miliardera i w wersji koszmarniej, na opak: od miliardera do zera. Największe bankructwo w kryptobiznesie wpłynęło także na pozycję bitcoina, który w 2022 r. stracił ponad 60 proc. wartości wobec dolara.

Podsumowując, należy oczarować inwestorów, stylizując się na genialnego oryginała i konsekwentnie realizować dewizę życiową: zbuduj coś, o czym wszyscy myślą, że może się stać ogromne; dlatego musisz zainwestować wystarczająco dużo pieniędzy naiwnych klientów, aby wszyscy byli przekonani o twoim potencjale i nie zadawali pytań.

Na koniec należy zadać jednak pytanie, już nie, jak to było możliwe, że tyle osób dało się nabrać, ale kto wykrywa te oszustwa. Szorterzy, grający na spadku kursów i dlatego wnikliwie badający kondycję firm oraz niewierzący w bajki. Nie są to osoby, dla których pierwszą motywacją jest uczynienie biznesu bardziej etycznym. Paradoksalnie mają ten sam cel co oszuści – zdobycie fortuny. Tak więc, co jest optymistyczne, sam rynek wytwarza możliwości eliminacji nieetycznych graczy. ●

# GAZETA BANKOWA

NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

# ZAMÓW PRENUMERATĘ I OSZCZĘDZAJ!



TYLKO dla stałych czytelników  
ceny niższe niż  
w kiosku nawet do

# 20%

## ZAPŁAĆ MNIEJ ZA ROCZNĄ PRENUMERATĘ!

### WIĘCEJ INFORMACJI

[www.gb.pl/prenumerata](http://www.gb.pl/prenumerata)

ZAMÓWIENIA PRENUMERATY MOŻNA SKŁADAĆ:

► przez internet: [gb.pl/prenumerata](http://gb.pl/prenumerata) ► telefonicznie: 22 616 36 00 ► e-mailem: [prenumerata@fratria.pl](mailto:prenumerata@fratria.pl)

eprasa.pl 5cb9c90171

**VITAY**

# Więcej, szybciej, lepiej!

Z NASZĄ APLIKACJĄ ZAWSZE ZYSKUJESZ!



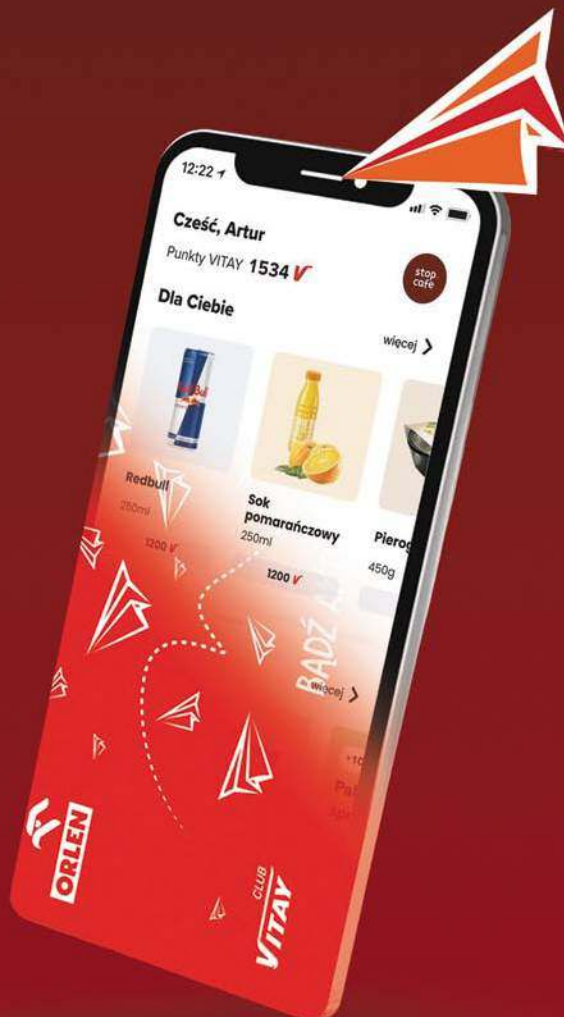
Ekstra punkty i dodatkowe rabaty dzięki atrakcyjnym kuponom w aplikacji.



Mobilne płatności bez podchodzenia do kasy.



Wirtualna karta VITAY zawsze w zasięgu ręki.



Zbieraj punkty **VITAY** i rabatuj nimi zakupy w sklepie internetowym na [vitay.pl](https://vitay.pl)

#**VITAY**mamikorzystam



Zeskanuj QR kod  
i pobierz aplikację